

دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوامي

أ.م.د. فلاح بن خلف العجرفي

كلية التربية بالدوامي/ جامعة شقراء/ المملكة العربية السعودية

The Role of the Knowledge Administration in Improving the Administrative Skills of the Collective Colleges Leaderships in the Governorate of Al-Dawadmi

Asst. Prof. Dr. Falah bin Khalaf Al-Ajrafi

College of Education in Al-Dawadmi\ University of Shaqra'\ Kingdom of Saudia Arabia

falajrafi@su.edu.sa

Abstract

The study aimed to identify the role of knowledge management in developing the management skills of the university leadership at Shakra University. The sample of the current study consisted of (48) academic leaders of Shakra University. The study tools included a questionnaire prepared by the researcher. The study was based on the comparative descriptive approach. The study reached a number of results, in which the researcher confirmed that knowledge management plays an important role in developing the management skills of the academic leaders of Shakra University.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء. تكونت عينة الدراسة الحالية من (٤٨) من القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء. اشتملت أدوات الدراسة على استبيان تم إعداده من قبل الباحث، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي أكد من خلالها الباحث على أن إدارة المعرفة دور هام في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، كما أوصى الباحث في نهاية الدراسة بمجموعة من التوصيات.

المقدمة:

يتسم اليوم بعالم الجودة والاعتماد الأكاديمي مما أدى إلى تسارع العديد من الجامعات على مستوى الوطن العربي بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة في الحصول على التميز وذلك من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة نظرياً وتطبيقياً. لذا أصبح موضوع إدارة المعرفة هو الشغل الشاغل لدى العديد من الجامعات السعودية، فكما أشار (جردات والمعاني، ٢٠١٤م: ص ٢٨) أن إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة في عالم منظمات اليوم، ولكون المعرفة تحتل المكانة الكبيرة في مجمل عمليات المنظمات، وبالتالي فإن عملية توفير المستلزمات الضرورية لنجاحها أمر في غاية الأهمية، ويتطلب جهوداً كبيرة يجب أن تدركها المنظمات وتأخذها بعين الاعتبار، وحيثما توافرت تلك المتطلبات والمستلزمات حيثما كان ذلك مهماً في تحقيق الفاعلية المنشودة من إدارة المعرفة.

فالجامعة والمعرفة مفهومان متلازمان، حيث ارتبط مفهوم الجامعة من خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة وعلى هذا الأساس ينظر إليها على أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع، ويقدر ما يحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الاقتصادي يحتاج أيضاً إلى موارد ومصادر لبناء كيانه المعرفي والفكري وهذه هي وظيفة الجامعة، وبذلك تكون الجامعة مصدر للمعرفة، حيث تستمد هويتها وشرعية وجودها من هذا الدور الهام الذي تقوم به في حياة المجتمع، لذلك تقع على عاتق الجامعات مسؤولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع. (كمال، ٢٠١٣م: ص ١٦٦)

هذا وتعد الطاقات المهارية والعقلية التي يختزنها الإداريون في الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية مصدراً هاماً من مصادر الثروة المعرفية والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف واكتشاف الأخطاء وصنع القرارات بالطريقة والوقت المناسب

والذين يضمنان لها الاستمرار والتفرد في العمل، مما يعمل على تنمية المهارات الإدارية لدى هؤلاء الإداريون الذين يتم وصفهم بالقادة المبدعون. (الشمري، ٢٠٠٢م: ص ٤٦٢)

فعملية القيادة الإدارية لدى القائد التربوي أمر في غاية الأهمية حيث يتم تنظيم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها وتدعيم السلوك الإيجابي للأفراد العاملين داخلها؛ حيث يبذل القائد التربوي قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف والعمل على التعامل مع الأمور بمرونة وليس روتينية مع وضع خطط مستقبلية وتطويرها وحل المشكلات المستقبلية المتوقعة وجميعها تتطلب مهارات إدارية عالية. (السويدان، ٢٠١١م: ص ١٦)

لذلك فإدارة المعرفة لها منهجية تقود إلى التطوير للمهارات والأساليب والأنشطة والمنهجيات المختلفة والتي تسعى من خلالها المؤسسة والقائد الناجح إلى تحقيق أهداف المنظمة إذ أن تفعيل إدارة المعرفة بشكل فعال يؤثر بشكل كبير على السمات والمهارات الشخصية والإدارية للقائد التربوي مما يزيد من العمل وتعزيز الإنتاجية ورفع معدلات المخرجات التعليمية للمؤسسة وتزيد من خبراته في التعامل مع العاملين والبيئة المهنية. (طاشكندي، ٢٠٠٨م: ص ٢١)

مشكلة الدراسة:

يتسم اليوم بعالم الجودة والاعتماد الأكاديمي مما أدى إلى تسارع العديد من الجامعات على مستوى الوطن العربي بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة في الحصول على التميز وذلك من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة نظرياً وتطبيقياً. لذا أصبح موضوع إدارة المعرفة هو الشغل الشاغل لدى العديد من الجامعات السعودية، مما دفع الباحثين إلى القيام بمجموعة من الدراسات حول إدارة المعرفة ومدى أهميتها للجامعة، ومن ضمن تلك الدراسات الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث.

هذا بالإضافة إلى أن الجامعة والمعرفة مفهومان متلازمان، حيث ارتبط مفهوم الجامعة من خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة وعلى هذا الأساس ينظر إليها على أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع، ويقدر ما يحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الاقتصادي يحتاج أيضاً إلى موارد ومصادر لبناء كيانه المعرفي والفكري وهذه هي وظيفة الجامعة، وبذلك تكون الجامعة مصدر للمعرفة، حيث تستمد هويتها وشرعية وجودها من هذا الدور الهام الذي تقوم به في حياة المجتمع، لذلك تقع على عاتق الجامعات مسئولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع. (كمال، ٢٠١٣م: ص ١٦٦)

هذا بالإضافة إلى أننا لا نستطيع أن نغفل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية الجامعة، وذلك لما يتسمون به من مهارات إدارية والتي تمكنهم على الوصول بالأداء إلى درجات عالية من التميز وتحقيق التقدم والاعتماد الأكاديمي للجامعة، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للاهتمام بالتعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء، وتشمل الدراسة الحالية على مجموعة من الأسئلة والتي تتمثل في الآتي:

١. ما واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهم؟
٢. ما واقع المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة بين المهارات الإدارية وأدوار إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية لجامعة شقراء بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهم؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور المهارات الإدارية؟
٥. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور إدارة المعرفة؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.
٢. التعرف على واقع المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المهارات الإدارية وأدوار إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.
٤. التعرف على الفروق بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور المهارات الإدارية.
٥. التعرف على الفروق بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:**أولاً: الأهمية النظرية:**

١. تتناول الدراسة الحالية فحة مهمة ولها دور رئيسي في تطور وتقدم الجامعات ألا وهي القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية.
٢. تركز الدراسة الحالية على أحد الجوانب اللازمة لتطور للقيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء ألا وهو الجانب الإداري.
٣. تسلط الدراسة الحالية الضوء على واقع إدارة المعرفة والمهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. قد تكشف الدراسة الحالية عن المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية ودور إدارة المعرفة في تنميتها.
٢. تعطي المسؤولين في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية رؤية واضحة عن المهارات الإدارية التي تمتلكها القيادات الجامعية بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية.
٣. تزويد المكتبة العربية والمحلية بمثل هذا النوع من الدراسات.
٤. تعد الدراسة الحالية لبنة بحث جديدة للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للتعرف على إدارة المعرفة ودورها في تنمية مناخ البيئة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

مصطلحات الدراسة:**إدارة المعرفة Knowledge Management:**

تعرف على أنها عملية تعزيز الأداء التنظيمي **organizational performance** من خلال خلق وتطبيق المعالجة، والنظام، والهيكل، والثقافة التي تساند في تكوين وتبادل واستخدام المعرفة. (Micić, 2015: 51)

كما تعرف على أنها عملية منهجية تتضمن إنتاج وتخزين وتبادل المعرفة والتعلم (Arpaci, 2017: 383)، كما تعرف على أنها عملية التعلم عبر المنظمات (المعرفة الداخلية)، وترميز المعرفة (المعرفة الخارجية) وتوزيع ونقل المعرفة في تعلم بعض المهارات. (Kazemi, 2017: 50)

ويعرفها الباحث على أنها مجموعة من الخبرات العلمية والمعلوماتية التي تتسم بها القيادات الجامعية من أجل الحصول على التميز والاعتماد الأكاديمي بجامعة شقراء.

المهارات الإدارية *Management Skills*

ويعرفها الباحث على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تقوم بها القيادات الجامعية بجامعة شقراء من من تخطيط وتوجيه وتقويم وإدارة للموارد البشرية الموجودة بالكلية.

٣. قيادات الكليات الجامعية:

يعرفها الباحث على أنهم مجموعة القيادات المتمثلون في رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية ووكلائها وعمدائها.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: تتحدد في دراسة دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بجامعة شقراء في محافظة الدوادمي.

٢. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية على مجموعة من القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء في محافظة الدوادمي.

٣. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م.

ثانياً: الإطار النظري

المحور الأول: إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية

مفهوم إدارة المعرفة:

هناك جدال واضح بين الباحثين على مستوى الدراسات العربية والأجنبية حول تعريف مفهوم إدارة المعرفة، مما نتج عدة تعريفات لهذا المفهوم، الأمر الذي جعل كل باحث يضع تعريفاً لهذا المفهوم من حيث البنية النظرية التي يختاروها عند تناول هذا المفهوم، فقد عرفت إدارة المعرفة على أنها عملية تعزيز الأداء التنظيمي **organizational performance** من خلال خلق وتطبيق المعالجة، والنظام، والهيكل، والثقافة التي تساند في تكوين وتبادل واستخدام المعرفة (Micić, 2015: 51)، كما تعرف على أنها عملية منهجية تتضمن إنتاج وتخزين وتبادل المعرفة والتعلم (Arpaci, 2017: 383; Shafique, 2015:176).

كما تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تتخذ بشكل منهجي لغرض إيجاد وتنظيم الثروة الفكرية للمنظمة وجعلها متاحة؛ وكذلك لتعزيز نظام التعليم والتعلم المستمر (Eftekhazade & mohammadi, 2011:1003). وتعرف أيضاً على أنها القدرة على تسخير المعرفة، التي تنطوي على الأفراد، والثقافة، والعمليات والتكنولوجيا (Trivella & Dimitrios, 2015:489).

كذلك تعرف على أنها عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيم مستمرة، وذلك من أجل ربط الأفراد بالمعرفة التي يحتاجون إليها لاتخاذ الإجراءات (Laal, 2011:545). وتعرف أيضاً على أنها النهج المنهجي والشامل إزاء الاستدامة لتحسين معالجة المعرفة على جميع مستويات المنظمة، وتعرف كذلك على أنها عملية تحديد المعرفة الموجودة لدى المنظمة وتطويرها وتطبيقها بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مع خلق ثقافة تنظيمية تسمح بإنشاء المزيد من المعرفة (Bhusry & Ranjan, 2011:35).

وتعرف إدارة المعرفة أيضاً على أنها الأنشطة والإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل المؤسسة للتعامل مع ما لديها من موارد بشكل أكثر كفاءة من أجل تحسين أدائها (Demchig, 2015:3633)، كما تعرف على أنها عملية التعلم عبر المنظمات (المعرفة الداخلية)، وترميز المعرفة (المعرفة الخارجية) وتوزيع ونقل المعرفة في تعلم بعض المهارات (Kazemi, 2017:50).

يتضح من العرض السابق للتعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة أنها عملية منظمة تهدف إلى الاستغلال الأمثل للمعلومات والموارد المتاحة والاستفادة منها لصالح بيئة العمل، هذا بالإضافة إلى أنها تهتم باستمرار عملية التعليم، ومن خلال التعريفات السابقة أيضاً يرى الباحث أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الخبرات العلمية والمعلوماتية التي تتسم بها القيادات الجامعية من أجل الحصول على التميز والاعتماد الأكاديمي بجامعة شقراء.

أهداف إدارة المعرفة:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
 - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
 - تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
 - نقل المعرفة الكامنة(الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
 - تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
 - الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
 - إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
 - تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
 - تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
 - نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
 - الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- (علي، ٢٠١٣م، ١٤٤-١٤٥)

أهمية إدارة المعرفة:

- تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة ويمكن تلخيص تلك الأهمية في الآتي:
١. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 ٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 ٣. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
 ٤. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 ٥. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
 ٦. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
 ٧. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 ٨. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 ٩. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 ١٠. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ص ٤٢)

أبعاد عملية إدارة المعرفة:

تتحدد أبعاد عملية إدارة المعرفة فيما يلي:

١. **عملية إنتاج المعرفة واكتسابها: (Knowledge Generating)** تتمثل في كل الإجراءات التي تسعى المنظمة، من خلالها، إلى إنتاج المعرفة والحصول عليها، سواء كانت ما بين المعرفة الضمنية أو المعرفة الصريحة، كما تشير إلى مدى قدرة المنظمة على الإنتاج الإبداعي.
٢. **عملية خزن المعرفة: (Knowledge Storage)** تعني تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ والاسترجاع والوصول والبحث والإدانة، والتخزين، حيث إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزونة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجموعات العمل. (عبيد وربايعة، ٢٠١٦ م، ص ٨١٧)
٣. **نقل المعرفة: (Knowledge Transfer)** أحياناً يطلق على هذه المرحلة توزيع المعرفة، نشر المعرفة، تبادل المعرفة، تقاسم المعرفة، وكل هذه المسميات تعني إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين وهذا يعتبر أمر حيويًا للشركة التي تملك هذه المعرفة. يؤدي هذا إلى إستفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها وبالتالي تحقق المصلحة العامة والكلية للشركة مع الأخذ في الإعتبار أنه توجد أجزاء معرفة ذات حساسية والتي قد تضر بمصالح الشركة إذا أتاحت لجهات منافسة لها وعليها أن تضع القواعد والإجراءات التي تضمن سرية هذه الأجزاء دون الإخلال بمبدأ شفافية المعرفة وإتاحتها للتوزيع تحقيقاً للمصالح العام للشركة.
٤. **تطبيق المعرفة (Knowledge Application):** ويقصد بهذه المرحلة جعل المعرفة أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وجعلها أكثر إرتباطاً بالمهام التي تقوم بها. أي أن تلك المرحلة هي مرحلة الإستفادة من معارف المنظمة في إتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، وإدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، فالمعرفة يجب أن تكون منتجة لعمليات التغيير والتطوير وتحسين الأداء عن طريق تطبيق المعارف القائمة على المواقف المختلفة، وتتوقف عملية الإستفادة من المعرفة على درجة توافق المعرفة المقدمة مع متطلبات الإستفادة منها، ومدى وملائمتها للأهداف التنظيمية، ومما هو جدير بالملاحظة أن تطبيق المعارف القائمة يساعد على توليد معارف جديدة وتحديث المعارف القائمة واكتساب المزيد من التجارب والخبرات. (المطيري، ٢٠١٤م، ص ٥٤)

دور القيادة الإدارية في إدارة المعرفة

هناك دوراً هاماً تلعبه القيادة الإدارية في إدارة المعرفة ويتمثل في الآتي:

١. القدرة على الرؤية وإدراك أهمية إدارة المعرفة.
٢. إنشاء شبكات المعرفة وإدارة المعرفة.
٣. البحث والقدرة على توفير والحصول على وتقاسم داخل وخارج نطاق العمل.
٤. توفير الفرص لجميع الموظفين للحصول على المعلومات داخل وخارج نطاق العمل.
٥. المشاركة في عملية تبادل المعلومات في الأنشطة اليومية وتنظيم شبكات المعلومات. (Chu , 2016,1108)

المحور الثاني: المهارات القيادية الإدارية لدى القادة التربويين الجامعيين في الجامعات السعودية. عناصر القيادة الإدارية:

هناك العديد من العناصر الهامة للقيادة ولكن يخلصها الباحث في أربعة نقاط رئيسة وهي:

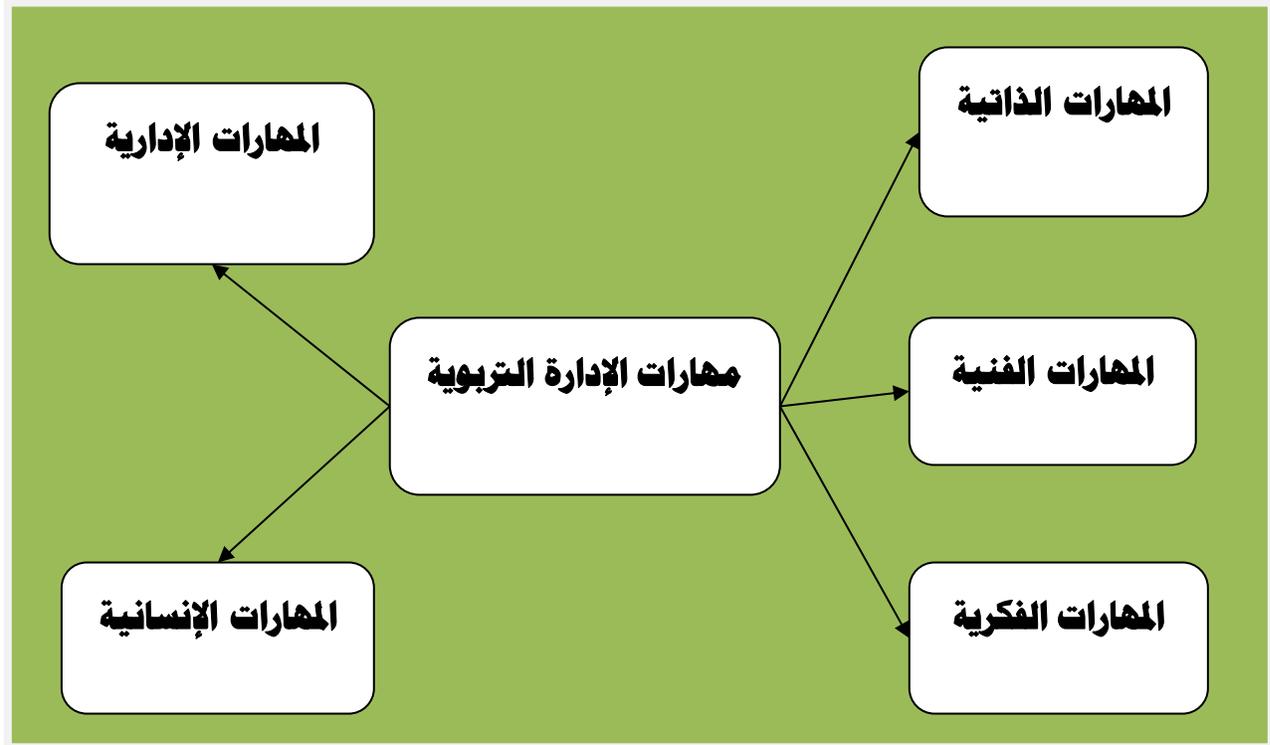
١. العنصر الأول: وجود جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها والتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة والذي يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة.
 ٢. العنصر الثاني: التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو جماعته بطريقة مقصودة وهادفة ولا يكون تأثيراً عشوائياً أو تأثيراً بالإكراه وتتنوع وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهود المبذولة وتنمية قدرات أفراد الجماعة.
 ٣. العنصر الثالث: تحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة مع عدم وجود تعارض بين أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتهم ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد.
 ٤. العنصر الرابع: التنسيق الفعال بين أفراد الجماعة الواحدة لتحقيق الأهداف المشتركة وهو أحد المطالب الهامة مثله مثل الانسجام بين أفراد الجماعة فالعشوائية قد تؤدي إلى هلاك أهداف الجماعة. (كنعان، ٢٠٠٩م: ص ٨٥)
- يتفق الباحث مع ما أقره (كنعان، ٢٠٠٩م) على أهمية العناصر السابقة من أجل نجاح القيادة الإدارية وبالنظر إلى الشأن السعودي نجد أن تلك العناصر تتوافر حتماً في القادة الجامعيين الناجحين والذين سعو إلى تحقيق الأهداف العامة التي تقرها وزارة التعليم العالي وخطط التنمية بالمملكة.

مهارات الإدارة التربوية:

تنقسم المهارات الإدارية إلى مجموعة من المهارات التي يجب أن يتمتع القائد التربوي بها، وهي:

١. **المهارات الذاتية:** وتشمل مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للقائد والتي تؤثر في معالم شخصيته وسلوكه، وتعامله مع الآخرين واستجابتهم له، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعليماً، بل تعتمد أساساً على استعدادات فطرية لدى القائد تتفاعل مع مجموعة مؤثرات من البيئة كالأسرة، وحياة الطفولة، والرفاق...، ومن هذه المهارات: السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس.
٢. **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوفرة لدى القائد، تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، سواءً أكانت مسؤولياته إدارية أو إشرافية، تساعد على الوفاء بمتطلبات عمله.
٣. **المهارات الإنسانية:** هي الطريقة التي يتعامل بها القائد مع رؤوسه بنجاح، بما يؤدي إلى تنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون، والعمل الجماعي، والتمكن من جذبهم وحفزهم للعمل بإخلاص، ويشير الباحثون إلى أن هذه المهارات أكثر المهارات صعوبة، وتحتاج إلى كثير من الدراسة والتدريب للتمكن منها واتقانها.
٤. **المهارات (الإدارية) (التصورية):** وتتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة القائد ورؤيته في تنظيم عمله، وربط أجزاء العملية التعليمية، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث في التنظيم ككل، وتشمل أيضاً مهارة القائد في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين الجامعة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة الجامعية كتسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد. (الكناني، ٢٠١٢ م: ص ٣٥-٣٦)

٥. **المهارات الفكرية:** يقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرار. (أبو النصر، ٢٠٠٧م: ص٣٢)



شكل رقم (١) يوضح مهارات الإدارة التربوية

ويتضح من الشكل السابق أن المهارات الإدارية تمكن القاد على توزيع المهام داخل بيئة العمل، ويربط بيئة العمل بالمجتمع، وتحقيق متطلبات بيئة العمل والعمل على نجاح العمل داخل المؤسسة.

صفات القائد التربوي:

هناك مجموعة من الصفات والتي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي في الواقع الحالي الذي نعيش فيه وهي:

١. الكفاءة: يجب أن يتمتع القائد بالذكاء المرتفع والبصيرة واليقظة والطلاقة والمرونة والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول واتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات والطوارئ.
٢. الصفات الجسمية: يجب أن يتمتع القائد التربوي بالصحة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق ويتصف بالقابلية البدنية وألا يتسم القائد بتشوه بدني معيب أو مرض مزمن يقعه ويكون بصحة جيدة بدنياً وعقلياً.
٣. التفوق الأكاديمي والمعرفي: يجب أن يكون ذو تأهيل أكاديمي متميز ولديه قدرة تحليل المواقف واستنباط النتائج المحتملة وقوة التصور والإدراك وربط الأسباب بالمسببات.
٤. الصفات الشخصية: مثل القدرة على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والصبر والثبات النفسي والبشاشة والصدقة والمودة والقدرة على ضبط النفس والتواضع واللباقة والنظام.
٥. الصفات الخلقية: مثل الإخلاص والأمانة والكرامة والعدل والاستقامة والصدق والقوة الحسنة والفضيلة.
٦. الصفات الاجتماعية: أن يكون ذو مستوى اجتماعي واقتصادي متميز وأن يكون ديمقراطياً ويؤمن بقدرة الآخرين على التغيير وقوة التأثير واحترام الآخرين وخدمة الآخرين والاجتماعية وعدم إصدار التعليمات بشكل شديد اللهجة. (عطوي، ٢٠٠٨م: ص٧٣-٧٤)

متطلبات القيادة الإدارية للقائد التربوي الناجح:

يجب أن تتوفر في القائد التربوي الشروط التالية:

١. التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أبعد الحدود الممكنة.
٢. إعطاء القائد حرية الحركة والتصرف في حدود مؤسسته بالشكل الذي يحقق مصلحتها.
٣. توفير الاستقرار في الوظيفة للقائد الجامعي ليستطيع أن يرسم خطأً طويلة المدى لإصلاح الكلية أو القسم المراد تطويره ولتأكيد عمله بنفسه.
٤. تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الجامعية.
٥. تأكيد الشعور بالطمأنينة والأمن وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجربة والتجديد. (محمد، ٢٠٠٨م: ص ١١٧-١١٨)

أهمية القيادة:

ويشير (السرحي، ٢٠١٦م: ص ص ٢٠-٢١) إلى أن أهمية القيادة تتضح في الوظائف التي يمارسها القائد، والتي تتمثل فيما يلي:

١. التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى: والتي تشمل على الأهداف التي تضعها المؤسسة وتأمل من أفرادها أن تسعى في سبيل تحقيق تلك الأهداف.
٢. وضع السياسة: وتتمثل في الخطط التي توضع من أجل تحسين عملية السير داخل المؤسسة لتنظيم الوقت والجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
٣. الأيدولوجية: فقد يكون القائد مصدراً لأفكار الآخرين.
٤. الخبرة: وهنا يمكن القول أن القائد ينظر إليه على أنه مصدر للخبرة سواء كانت تلك الخبرة فنية أو إدارية أو تعليمية.
٥. الإدارة والتنفيذ: وهنا يشرف القائد على تنفيذ السياسة المتبعة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من قبل.
٦. الثواب والعقاب: حيث يكون للقائد الحق في مكافأة أو معاقبة العاملين.
٧. نموذج يحتذى به: حيث يتسم القائد بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي أفراد الجماعة.
٨. رمز للجماعة.
٩. صورة للأب ومثال يحتذى به.

الاتجاهات الحديثة للمهارات القيادية الإدارية**أولاً: القيادة الاستراتيجية:**

يرتبط مفهوم القيادة الاستراتيجية بالإدارة العليا والقدرة على التأثير على الآخرين حيث إن نشاط القيادة الاستراتيجية ينحصر في تحديد الاتجاه ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وتمكين العاملين لاستلام الاستراتيجية وتطويرها وتحديد النقاط الفعالة وتطوير القابلية في تطبيق الاستراتيجية. (أقطي، ٢٠١٣م: ص ص ١٩-٢٠)

كما إن تلك القيادة يجب على المتمتع بها أن يكون له القدرة على التحليل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء مرونة ودعم الآخرين وخلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة. (جباب الرب، ٢٠١٢م: ص ٥١)

فمصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية وأهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتحقيق الاستقرار طويل المدى بالمؤسسة والمحافظة على الوقت والاستقرار المالي. (أقطي، ٢٠١٣م: ص ٢٢)

ثانياً: القيادة التبادلية

إن هذا النوع من القواد يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية ويقدم المكافآت المناسبة للتابعين كما يأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية للتابعين فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين وكل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة، كما يقوم هذا النوع على علاقة التبادل بين القائد والتابعين والقائد هنا يهتم بالنتائج ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم حيث أن القائد يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال الرؤية ويعرف كيفية مكافأة جهود والتزام الموظفين. (أقطي، ٢٠١٣م: ص٢٦)

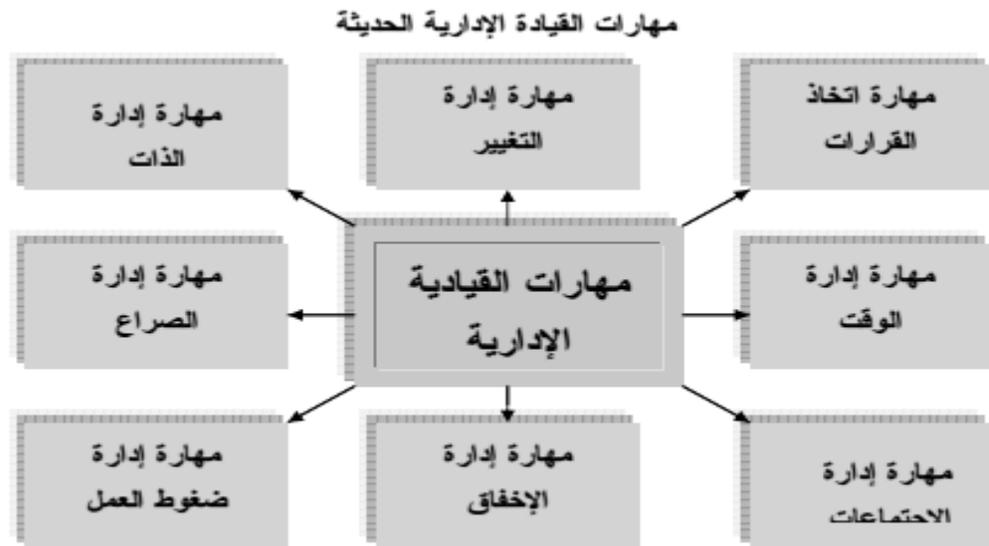
ثالثاً: القيادة التحويلية:

إن القائد التحويلي مبتكر وصاحب رؤية وقدرة على المبادأة حيث يسعى إلى النهوض بالمرؤوسين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (حامد، ٢٠٠٧م: ص١٦)، كما إنها قيادة متفوقة وتهدف إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين لا يحققون إنجازات فائقة، فالقائد التحويلي قادر على التأثير في مرؤوسيه وبهتة بالقضايا التي ترتبط بتطوير الموظفين وهذا النوع يساهم في استثارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف والسعي نحو تحقيق أهداف الجماعة. (حريم، ٢٠٠٦م: ص٤٣)

يرى الباحث أن الأنواع السابقة للقيادة الإدارية من أفضل الأنواع التي يمكن لأي قائد تربوي جامعي أن يتمسك بها أثناء إدارته، وذلك حتى يخرج طاقات مرؤوسيه ويعمل على تطوير أدائهم.

المحور الثالث: أثر إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية عند القادة الجامعيين في المؤسسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

ظهرت مجموعة من المهارات الإدارية لدى القادة بشكل عام والجامعيين بشكل خاص نتيجة تأثرهم بإدارة المعرفة المنظمة والقائمة على تفعيل النتائج النظرية على أرض الواقع من خلال القيادة المهنية التربوية وسيددها الباحث في الشكل الآتي:



شكل رقم (٥)

١. مهارة اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرار من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير القائد فالمشكلة عقبة تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها فلا بد من أن يستخدم المدير منهجاً علمياً في حل المشكلات ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها والبحث عن أسبابها وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل. (الأغا، ٢٠٠٨م: ص٧٠)

٢. مهارة إدارة الوقت: إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير القائد وتعتمد على تخطيط الوقت والأعمال المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وربط الوقت بالعمل والإنتاج والقيام بأدوار محددة حيث أنها أحد المبادئ المهمة للقيادة الناجحة. (الأغا، ٢٠٠٨م: ص ٧١)

٣. مهارة عقد الاجتماعات: حيث تعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية لذلك للقائد التربوي الناجح يجب عليه أن يدرك ويحدد المشكلة ويعمل جاهداً على حلها من خلال الاجتماعات كما يقوم بمناقشات فعالة حول أحد الأمور الجديدة أو بعض المناقشات المهنية أو تقييم الوضع الحالي والقيام بمزيد من المضي قدماً. (شريقي، ٢٠٠٩م: ص ٧)

٤. مهارة إدارة التغيير: أحد المهارات الضرورية للإدارة الفعالة والتي تتخذ خطوات متأنية لتدبر التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداماً من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التربوية. (عماد الدين، ٢٠٠٣م: ص ١٨)

٥. مهارة إدارة الذات: وهي القدرة على ضبط وخلق التوازن في حياة الفرد ليوائم بين الواجبات والرغبات والأهداف حيث إن أول طريق النجاح عند القائد هو نجاحه في إدارة ذاته والتعامل مع نفسه بفعالية.

٦. مهارة إدارة الصراع: وهي قدرة القائد التربوي على إدارة الصراعات والخلافات بين أفراد العمل بشكل إيجابي هادف والخروج من الأزمات وعدم تأثير تلك الأزمات على مجريات العمل وعدم الدخول في صراعات شخصية مع الآخرين. (الطويل، ٢٠٠١م: ص ٢٩٢)

٧. مهارة إدارة ضغوط العمل: وهي قدرة القائد التربوي على العبور بفريقه المهني عبر ضغوط العمل مع عدم التعرض أو تقليل التعرض للاضطرابات والمشكلات التي تنجم عن ضغوط العمل وعلاج تلك الضغوط وحل جميع المشكلات بحرفية والقدرة على تحمل تلك الضغوط وتكييف الفريق معها وعدم إرجاعها إلى منضدة العمل مرة أخرى. (يوسف، ٢٠٠٤م: ص ٧)

٨. مهارة إدارة الإخفاق: تعد تلك المهارة أحدث المهارات التي ولدت من رحم إدارة المعرفة الاستراتيجية وإدارة التغيير حيث تؤكد تلك المهارة على الرغبة في المحاولة مرة أخرى دون النظر إلى الأخطاء والمشاكل التي حدثت مع معرفة الأسباب وعدم الوقوع في تلك المشكلة مرة أخرى، مع توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات وتحليل الخطأ ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق. (الغامدي، ٢٠٠٢م: ص ٩٧)

ثالثاً: الدراسات السابقة

١- دراسة أبو ناصر وآخرون (Abu Naser et al , 2016) بعنوان: استدامة إدارة المعرفة في الجامعات وأثرها على التميز في الأداء "دراسة مقارنة".

Title: Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence
"Comparative study".

هدفت الدراسة إلى التعرف على استدامة إدارة المعرفة وتأثيرها على التميز في الأداء، كما هدفت الدراسة إلى المقارنة بين جامعة الأزهر وجامعة القدس بفلسطين في إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على التميز في الأداء. تكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعتي الأزهر والقدس بفلسطين. تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي المقارن. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة يمكن قياسها، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير واضح لإدارة المعرفة على التميز في الأداء، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى استدامة إدارة المعرفة لدى الجامعتين تمثلتا في المستوى الثالث لإدارة المعرفة.

٢ - دراسة السليمي (٢٠١٦م) بعنوان الدراسة: واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية. هدفت الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية. تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) من فراداً من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. اشتملت أدوات الدراسة على استبانة معدة من قِبل الباحث، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم

التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل الإداري شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى، كما أشارت إلى ضعف قدرات شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية، كما أشارت النتائج إلى وجود بعض المشكلات التي تحول تطبيق إدارة المعرفة من قبل شاغلي الوظائف القيادية بجامعة أم القرى والتي أبرزها الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة، وضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، وضعف الانفاق على العمل الإداري بشكل عام، وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية.

٣ - دراسة عون والحمد (٢٠١٦م) بعنوان " دور ممارسات الجودة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " وهدفت الدراسة إلى تعرف دور ممارسات الجودة في أبعاد القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء في تعزيز عمليات إدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في ممارسات الجودة للأبعاد ذاتها في تعزيز عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغيرات الدراسة الجنس والرتبة العلمية والقسم الأكاديمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧) عضوا من الدرجات العلمية بروفيسور وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متغيري ممارسات الجودة لبعيد القيادة وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة)، وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متغيري ممارسات الجودة لبعيد القيادة وعمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة). وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متغيري ممارسات الجودة لبعيد التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة)، وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متغيري ممارسات الجودة لبعيد التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة). وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين متغيري ممارسات الجودة لبعيد التركيز على العميل وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة)، وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متغيري ممارسات الجودة لبعيد التركيز على العميل وعمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات الجودة لبعيد القيادة وتعزيز عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات الدراسة الجنس والرتبة العلمية والقسم الأكاديمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات الجودة لبعيد التخطيط الاستراتيجي وتعزيز عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات الدراسة الجنس والرتبة العلمية والقسم الأكاديمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات الجودة لبعيد التركيز على العميل وتعزيز عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات الدراسة الجنس والرتبة العلمية والقسم الأكاديمي).

٤ - دراسة أبو ناصر وآخرون (Abu Naser et al , 2016) عنوان الدراسة: قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الأداء - دراسة تجريبية في جامعة الأزهر في فلسطين.

Title: Measuring knowledge management maturity at HEI to enhance performance-an empirical study at Al-Azhar University in Palestine.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة على التميز الأدائي في مؤسسات التعليم العالي بفلسطين، كما هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بفلسطين. اشتملت أدوات الدراسة على استبيان إدارة المعرفة، وتمثل منهج الدراسة في المنهج التجريبي. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة

على التميز الأدائي، وأن تميز الأداء لدى القيادات الجامعية يتأثر بإدارة المعرفة لديهم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة تمثل في المستوى الثالث لإدارة المعرفة.

٥ - دراسة العتيبي (٢٠١٦ م) عنوان الدراسة: مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (١١٣) من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن عمداء الكليات ووكلائهم يمتلكون مفاهيم إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، في حين أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الإدارات يمتلكون مفاهيم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعض مفاهيم إدارة المعرفة لصالح العمداء ووكلائهم.

٦ - دراسة مقابلة (٢٠١٦ م) عنوان الدراسة: إدارة المعرفة بجامعة الطائف ومتطلبات تطويرها (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة بجامعة الطائف ومتطلبات تطويرها (دراسة ميدانية)، تكونت عينة الدراسة من (231) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب البحث الوصفي المسحي، وذلك من خلال تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من (45) فقرة موزعة على ثلاثة محاور. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الطائف والمعوقات التي تواجهها ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أستاذ مشارك من جهة وبين كل من استاذ وأستاذ مساعد ومدرس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، وفي الدرجة الكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أستاذ مشارك من جهة وكل من أستاذ وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في واقع تطبيق إدارة المعرفة كما ظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استاذ مشارك وأستاذ، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في متطلبات تطوير إدارة المعرفة.

٧ - دراسة حياة وآخرون (Hayat et al., 2015) عنوان الدراسة: دور القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة.

Title: The Role of Transformational Leadership and its knowledge management processes.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الحرة) وإدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (٢١٤) من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران. اشتملت أدوات الدراسة على استبيان إدارة المعرفة **Knowledge Management Questionnaire**، واستبيان العوامل المتعددة للقيادة **Multifactor Leadership Questionnaire**، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي الارتباطي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية القيادة التبادلية وإدارة المعرفة لدى عينة الدراسة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وإدارة المعرفة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن التنبؤ بعملية إدارة المعرفة من خلال القيادة التحويلية.

٨ - دراسة الهادي ونصار (٢٠١٥ م) عنوان الدراسة: تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم، والكشف عن المعوقات التي تحد من التطبيق الفاعل لها، من وجهة نظر قيادات جامعة القصيم، وتحديد الآليات إلى يمكن أن تساهم في تفعيلها، وتقديم تصور مقترح يمكن بمقتضاه تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم على ضوء ثقافة الجودة التنافسية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة من قيادات جامعة القصيم بلغ عددها (125) من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام

العلمية. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج، منها: أنه لا يتم تطبيق أساليب وممارسات إدارة المعرفة في جامعة القصيم بصورة كاملة، وإن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من التطبيق، وأن هناك أهمية كبيرة في إيجاد الآليات لتفعيل إدارة المعرفة بالجامعة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من تحليلات نظرية ونتائج ميدانية، قدمت الدراسة تصورا مقترحاً، يسعى الى تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية، حيث اشتمل التصور المقترح على فلسفة وأهداف وأبعاد وإجراءات ومتطلبات تنفيذ إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير مجموعة من الآليات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح بما يكفل تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم.

٩ - دراسة الزبون والشيخ (٢٠١٥م) عنوان الدراسة: واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقام الباحثان بتصميم استبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٩٥) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من عدة جامعات خاصة، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إجاباتهم عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث ولمتغير الخبرة لصالح الذكور.

١٠ - دراسة الثبتي (٢٠١٤م) عنوان الدراسة: تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من عشرة محاور وتسع وثمانين عبارة تم توزيعها إلكترونياً على عينة عددها (٣٩٧٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس من المجتمع، واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

وكان من نتائج هذه الدراسة أن تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وهي حسب المقياس المستخدم دون المستوى المطلوب، مما يدل على أن رؤساء الأقسام يفتقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية، وعلى الرغم من تدني الدرجة فقد جاء ترتيب المهارات الإدارية حسب قيم المتوسط على النحو التالي: (التنظيم-الاتصال والتواصل-العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- اتخاذ القرارات وحل المشكلات- المشاركة والعمل الجماعي-الإشراف والمتابعة-التخطيط-الرقابة والتقييم-التطوير).

١١ - دراسة ولي وآخرون (٢٠١٤ م) عنوان الدراسة: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين / أربيل).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية بجامعة صلاح الدين. تكونت عينة الدراسة من (٣٣) من القيادات الجامعية بجامعة صلاح الدين. اشتملت أدوات الدراسة على استبانة تم إعدادها من قبل الباحثين، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي المقارن. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة ودورها في السلوك الإبداعي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم تطبيق أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي.

١٢ - دراسة المجالي والخواودة (٢٠١٤م) عنوان الدراسة: أهمية المهارات الادارية لمتخذي القرار في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية المهارات الادارية لمتخذي القرار في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) من القيادات الجامعية بجامعة مؤتة. اشتملت أدوات الدراسة على استبانة تم اعدادها من قبل الباحثان، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى تمتع القيادات الجامعية بدرجات عالية من المهارات الإدارية، بالإضافة إلى تمتعهم بدرجة عالية على القدرة على اتخاذ القرار. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس، والدرجة العلمية في اتخاذ القرار، والمهارات الإدارية.

١٣- دراسة قلوب (٢٠١٤م) عنوان الدراسة: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيصر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأداءها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، تكونت عينة الدراسة من (٤٠) أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية التجارية بجامعة بسكرة، وتم تطبيق الاستبانة حول إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تطبق إدارة المعرفة بنسبة متوسطة، ووجود ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بشكل كبير، كما إن لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.

ملخص الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نجد أن تلك الدراسات أكدت على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية، بالإضافة إلى أهميتها في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز قدرتها التنافسية، هذا بالإضافة إلى أنت نتائج تلك الدراسات أشارت إلى أن إدارة المعرفة ضرورة إستراتيجية وليست خيار من الخيارات المتاحة للجامعات. كما أكدت الدراسات السابقة أيضاً على أهمية وجود قيادة ناجحة قادرة على إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز للجامعة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة من حيث أهمية تطبيق إدارة المعرفة كعملية تساهم في تنمية الجامعة. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها بحثت واقع تطبيق إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تناول الباحث خلال هذه الجزئية الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، الأدوات المستخدمة خلالها، الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة تساؤلاتها؛ وفيما يلي توضيح لهذه الجزئيات من إجراءات الدراسة:

- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المقارن وذلك بهدف تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية؛ وذلك من خلال إجراء مسح للدراسات والبحوث التي تناولت إدارة المعرفة والمهارات الإدارية بهدف بناء الإطار النظري وتتبع الدراسات السابقة؛ كما دعم الباحث التتبع النظري بدراسة ميدانية من خلال تطبيق استبيان حول دورة إدارة المعرفة في تطوير المهارات الإدارية لدى القيادات بالكليات الجامعية لجمع البيانات من عينة ممثلة من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات محافظة الدوامي والتابعة لمحافظة شقراء والبالغ عددهم ٦٥ قائداً يعملون في سبع كليات.

- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٤٨) قائد من القيادات بكليات محافظة الدوامي، حيث توزعت عينة البحث إلى (٧) عمداء كليات الجامعة بمحافظة الدوامي وعدد (١٦) من وكلاء الكليات، وعدد (٢٥) من رؤساء الأقسام.

- أدوات الدراسة:

لتحقيق الهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه قام الباحث بإعداد استبانة حول واقع دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بالكليات الجامعية، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور؛ وهم:

المحور الأول: وتضمن على متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي: النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والمسمى الوظيفي.

المحور الثاني: وتضمن واقع إدارة المعرفة في الكليات الجامعية وكيفية تطبيقها.

المحور الثالث: تضمن واقع المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية وكيفية تنميتها.

وقد أتبع الباحث الخطوات التالية في إعداد هذه الاستبانة:

- مراجعة الأدبيات البحثية التي تناول واقع إدارة المعرفة في الجامعات، والمهارات الإدارية التي يجب توافرها لدى القيادات الإدارية بالكليات.

- إعداد استبيان مفتوح لاستطلاع آراء عينة من القيادات بالكليات الجامعية وذلك بهدف جمع وتحليل هذه الاستجابات لبناء مفردات الاستبانة.

- تم صياغة عدد (٩٤) مفردة بصياغة أولية موزعة على محورين، حيث اعتمد الباحث على مقياس ثلاثي في تقدير الاستجابة (موافق، محايد، غير وافق) وتقابلها الدرجات الخام التالية (٣، ٢، ١)، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على بعض المحكمين من أساتذة الجامعات بلغ عددهم (١٠) أعضاء هيئة تدريس متخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية؛ وجاءت نتائج التحكيم تؤكد على حذف عدد ١٣ عبارة من المجالين لضحالة وغموض هذه العبارات.

التحليل الإحصائي للاستبيان:

تم حساب الاتساق من خلال حساب معامل الارتباط باستخدام معامل الارتباط لبرسون بين العبارة والمحور التي تنتمي له؛ وجاءت نتائج حساب الاتساق الداخلي لعبارة كل محور من محور الاستبانة كما يلي:

جدول (١)

الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة

محور المهارات الادارية				محور إدارة المعرفة			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*٠,٦٥٢	٢٣	٠,٠٢	١	٠,٠٥٢	٢١	*٠,٥٢١	١
*٠,٦٣٥	٢٤	٠,٠١٤	٢	*٠,٦٢٣	٢٢	*٠,٦٣	٢
*٠,٦٣٨	٢٥	*٠,٦٤٢	٣	٠,١٩١	٢٣	*٠,٦٣٥	٣
*٠,٦٣٥	٢٦	*٠,٦٣٨	٤	٠,١٠٩	٢٤	*٠,٤٢٥	٤
٠,٠٥	٢٧	*٠,٦٩٢	٥	*٠,٦٣٩	٢٥	*٠,٦٣٥	٥
*٠,٦٣٥	٢٨	*٠,٥٩٨	٦	*٠,٥٨٩	٢٦	*٠,٧٢١	٦

*٠,٦٣٩	٢٩	٠,٠٣٢	٧	*٠,٦٩٢	٢٧	*٠,٦٩٣	٧
٠,٠٢٥	٣٠	*٠,٦٣٩	٨	*٠,٦٣٨	٢٨	٠,٣٥	٨
٠,٠١٦	٣١	*٠,٧٠١	٩	٠,٠١	٢٩	*٠,٦٨٥	٩
٠,٠٣٦	٣٢	*٠,٦٣٢	١٠	*٠,٧١٤	٣٠	*٠,٥٢٨	١٠
*٠,٦٣٩	٣٣	*٠,٥٩٨	١١	*٠,٥٩٦	٣١	*٠,٦٣٢	١١
*٠,٥٩٩	٣٤	*٠,٦٨٣	١٢	٠,١٧	٣٢	٠,٠٠٩	١٢
٠,٠٤٨	٣٥	*٠,٦٢٨	١٣	*٠,٦٥٤	٣٣	*٠,٧١٤	١٣
*٠,٦٣٥	٣٦	٠,٠٢٥	١٤	*٠,٦٣٢	٣٤	*٠,٦٨٠	١٤
٠,٠٠٣	٣٧	٠,٠١٩	١٥	*٠,٦٥٢	٣٥	*٠,٦٥٨	١٥
*٠,٦٤٥	٣٨	*٠,٦٣٩	١٦	٠,١٠٤	٣٦	*٠,٦٣٢	١٦
*٠,٦٥٩	٣٩	*٠,٦٤٨	١٧	*٠,٦٣٢	٣٧	*٠,٦٢١	١٧
*٠,٦٣٩	٤٠	*٠,٦٧٨	١٨	٠,١٢٠	٣٨	*٠,٥٢٩	١٨
*٠,٦٩٥	٤١	٠,٠٢١	١٩	*٠,٦٨٢	٣٩	*٠,٦٣٢	١٩
*٠,٦٢٥	٤٢	*٠,٦٣٨	٢٠	*٠,٦٣٥	٤٠	٠,٠٢	٢٠
*٠,٦١٢	٤٣	*٠,٦٥٢	٢١				
٠,٥٢١*	٤٤	*٠,٦٣٨	٢٢				

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن أغلب عبارات الاستبانة بكلا المحورين داله عند مستوى دلالة ٠,٠٥، فيما عد بعض العبارات غير الدالة، والتي عددها بالمحور الأول (١٠ عبارات) وبالمحور الثاني (١٢ عبارة) ليصبح المحور الأول مكون من (٣٠) عبارة تحاول تحديد واقع إدارة المعرفة بالكليات الجامعية) والمحور الثاني مكون من (٣٢) عبارة تحاول تحديد واقع المهارات الإدارية بهذه الكليات).

- ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات لمحوري الاستبانة من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ؛ حيث تم حساب معامل الثبات الفا للمحور الأول وبلغ قيمته ٠,٥٨٧ وهو معامل ثبات مرضي، وللمحور الثاني ٠,٦٣٩ وهو معامل ثبات عالي إلى حد ما، ومن ثم تتمتع الاستبانة بكلا المحورين بدرجة ثبات مرضيه وفق للتقديرات الإحصائية التي تقيم قيم ثبات الاختبارات والمقاييس والاستبانات.

- الأساليب الإحصائية:

حاول الباحث استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تساؤلات الدراسة الحالية وتمثلت هذه الأساليب في الأتي:

- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط لبرسون.
- النسب المئوية والتكررات.
- الوزن النسبي.
- كروسكال ولس.

حيث تمت المعالجة الإحصائية باستخدام هذه الأساليب من خلال برنامج spss-v20.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها: يتناول الباحث خلال هذه الجزئية عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء ما تسفر عنه نتائج التحليل الإحصائي، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

السؤال الأول: ونصه " ما واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية لجامعة شقراء بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوزن النسبي لعينة الدراسة المطبق عليها الاستبانة، وجاءت نتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول (٢) // استجابات العينة ككل حول محور تطبيق إدارة المعرفة

رقم	العبارة	المتوسط الوزني	الترتيب
١٢	تمتلك الجامعة شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي)	٠,٩٤٤	١
٢٩	تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات.	٠,٩٣٧	٢
١٥	يقدم موقع الجامعة على شبكة الإنترنت خدمات معلوماتية.	٠,٨٩٦	٣
٢٤	تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في إنجاز أعمالها ونشاطاتها.	٠,٨٨٢	٤
١٣	توفر الجامعة برامج تدريبية ومدربين متخصصين في كافة المجالات العلمية والعملية.	٠,٨٨٢	٥
٢١	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها.	٠,٨٨٠	٦
١١	يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الإنترنت للاطلاع على ما هو جديد	٠,٨٧٥	٧
٢٨	تحرص الجامعة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تديماً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.	٠,٨٦٨	٨
٢٥	تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية.	٠,٨٦٨	٩
١٠	يتوفر الإنترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة.	٠,٨٥٤	١٠
١٨	مكتبة الجامعة لديها قسم خاص بالوسائط المتعددة من أقراص سمعية ومرئية مضغوطة.	٠,٨٥١	١١
١٧	تهتم الجامعة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير ومستمر.	٠,٨٥١	١٢
٢٠	تمتلك الجامعة تكنولوجياً معلومات تواكب كل ما هو جديد عالمياً.	٠,٨٤٦	١٣
٢٣	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر.	٠,٨٤٥	١٤
٢٧	تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس	٠,٨٤	١٥
٩	الجامعة لديها نظام مشترك للتعاون مع المكتبات والمراكز البحثية الأخرى	٠,٨٢٦	١٦
١٤	توفر الجامعة خدمة البريد الإلكتروني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين	٠,٨٢٦	١٧
٣	تمتلك الجامعة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم	٠,٨١٩	١٨
١٦	تشارك الجامعة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطوير.	٠,٨١٨	١٩
٣٠	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	٠,٧٩٨	٢٠
٨	تهتم الجامعة بحوسبة المكتبات من أجل توفير الوقت والجهد في الإجراءات وتقديم الخدمات للطلبة	٠,٧٧٧	٢١
٢	تستخدم الجامعة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة	٠,٧٧٧	٢٢
٧	تحول الجامعة البيانات إلى معلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة	٠,٧٦٣	٢٣
٤	الجامعة لديها معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	٠,٧٥٧	٢٤
١٩	مكتبة الجامعة لديها قسم خاص للاطلاع على الرسائل والدوريات العلمية.	٠,٧٤٧	٢٥
٢٢	تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً.	٠,٧٤٢	٢٦
٦	تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها	٠,٧٢٢	٢٧
٥	الجامعة لديها معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة، الوزارات)	٠,٧٠٨	٢٨
٢٦	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بناء على دراسات دقيقة مسبقة.	٠,٧٠١	٢٩
١	توفر الجامعة معلومات تساعد العاملين الأكاديميين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم	٠,٧٠١	٣٠
	المتوسط العام	٠,٨٢٠	

من الجدول يتبين أن:-

- ١ - النسبة العامة للمحور ككل هي ٠,٨٢ وهي نسبة مرتفعة الى حد ما وتعنى أن القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء بالدوامى تهتم بتطبيق إدارة المعرفة وهذا مؤشر طيب في طريق تطوير الجامعة وهذه النتيجة تقترب من نتائج دراسات (مقابلة، ٢٠١٦م)، دراسة (الهادى ونصار، ٢٠١٥) ودراسة (الزيون، ٢٠١٥) التي تحدثت عن تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات وبدرجا مرتفعة ومتوسطة.
- ٢ - أما عن أعلى العبارات تحققاً فقد:-
 - أ - جاءت العبارة رقم (١٢) في المقدمة بمتوسط وزنى (٠,٩٤٤) وهي تنص على أن " تمتلك الجامعة شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي)" وهذه نقطة اساسية في إدارة المعرفة متعلقة بالبنية التحتية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة.
 - ب - جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٩) ونصها " تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات" بنسبة وزنية (٠,٩٣٧) وهذا يعنى ان الجامعة تتعاون مع اعضاء هيئة التدريس صناع المعرفة وناشرى المعرفة ومطبقى المعرفة في إدارة أمور الجامعة.
 - ج - وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٥) بنسبة (٠,٨٩٦) ونصها "يقدم موقع الجامعة على شبكة الإنترنت خدمات معلوماتية" وهي اشارة الى عناصر محتوى موقع الجامعة من خدمات الكترونية ومعلوماتية يطلع عليها كل زائر لهذا الموقع.
 - د - وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (٢٤) بنسبة (٠,٨٨٢) وتنص على " تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في إنجاز أعمالها ونشاطاتها " وهذه العبارة هي تأكيد للعبارة التي في المرتبة الثانية من هذا المحور وتؤكد على حرص جامعة شقراء على الاستفادة الكاملة من طاقة أعضاء هيئة التدريس المتاحين لديها في صناعة وتطبيق المعرفة.
 - هـ - وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (١٣) بنسبة مساوية للعبارة التي في المرتبة الرابعة وهي (٠,٨٨٢) ونص العبارة " توفر الجامعة برامج تدريبية ومدرسين متخصصين في كافة المجالات العلمية والعملية " وهذه العبارة تؤكد على حرص الجامعة على تنمية أعضاء هيئة التدريس والعاملين لديها مهنيا ووظيفيا بما يسهم في التفاعل مع عصر المعرفة وفي تطبيق إدارة المعرفة.
- ٣ - أما عن أقل العبارات تحققاً فقد:-
 - أ - جاءت العبارة رقم (٢٢) في المرتبة (٢٦) بنسبة تحقق (٠,٧٤٢) وتنص على " تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً " وهي تشير الى قلة معرفة العينة بالفرق المتنوعة معرفياً، أو بطبيعتها، أو بوظيفتها، أو أنها موجودة ولكنها غير نشطة وبالتالي فإن أثرها غير مدرك بدرجة كبيرة.
 - ب - ثم جاءت في المرتبة السابعة والعشرون العبارة رقم (٦) بنسبة تحقق (٠,٧٢٢) وتنص على " تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها " من المعروف أن الجامعات الحديثة النشأة تحتاج الى فترة لاستكمال تجهيزاتها، أو أن العينة منهم من سافر الى الخارج للحصول على الدرجة العلمية وبالتالي يستشعر الفرق بين الجعة والجامعات الخارجية في الامكانات.
 - ج - ثم جاءت في المرتبة الثامنة والعشرون العبارة رقم (٥) بنسبة تحقق (٠,٧٠٨) وتنص على " الجامعة لديها معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة، الوزارات) "، وهذا يشير الى ضعف العلاقة بين الجامعة وبعض الجهات المجتمعية وهذا يعنى ضعف نشر المعرفة وقلة تطبيق المعرفة وبالتالي قصور في إدارة المعرفة.
 - د - ثم جاءت في المرتبة التاسعة والعشرون العبارة رقم (٢٦) بنسبة تحقق (٠,٧٠١) وتنص على " تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بناء على دراسات دقيقة مسبقة " وهذه النتيجة تعنى أن الجامعة تبني برامجها في تنمية القدرات دون مراعاة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بها وهذا يمثل ضعفا في إدارة المعرفة.
 - هـ - ثم جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٠) بنسبة تحقق (٠,٧٠١) وتنص على " توفر الجامعة معلومات تساعد العاملين الأكاديميين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم " وهذه النتيجة تؤكد أن الجامعة تعتمد على أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلاتها

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة

السؤال الثاني: ما واقع المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية لجامعة شقراء بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهم ؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوزن النسبي لعينة الدراسة المطبق عليها الاستبانة، وجاءت نتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول (٣) / استجابات العينة ككل حول محور المهارات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الوزني	الترتيب
٣٢	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	٠,٩٣٠	١
٣٠	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	٠,٩٢٣	٢
٣١	إتقان مهارات الاتصال.	٠,٩١٦	٣
٦	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة.	٠,٩٠٣	٤
٢٠	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين	٠,٩٠	٥
٢٨	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.	٠,٨٩٦	٦
٣	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.	٠,٨٨٩	٧
٥	المقدرة على تقويم الخطط التربوية.	٠,٨٨٩	٨
١٥	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.	٠,٨٨٢	٩
١٨	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.	٠,٨٨٢	١٠
٢٦	امتلاك مهارات إدارة الصراع.	٠,٨٨٢	١١
١٩	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.	٠,٨٧٥	١٢
٢٧	القدرة على قيادة الفرق التعاونية.	٠,٨٧٥	١٣
٧	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم.	٠,٨٤٧	١٤
١٠	المقدرة على إدارة الوقت بفاعلية.	٠,٨٤٠	١٥
١١	المقدرة على إدارة الاجتماعات.	٠,٨٤٠	١٦
١٢	المهارة في إدارة التغيير.	٠,٨٣٣	١٧
٢٢	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.	٠,٨٢٧	١٨
١٦	توظيف نتائج التقويم في تطوير العمل.	٠,٨٢٦	١٩
٢٤	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية.	٠,٨٢٦	٢٠
٩	المهارة في ممارسة القيادة التربوية.	٠,٨١٢	٢١
١٤	وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال.	٠,٨٠٥	٢٢
٢٣	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها منسوب الجامعة.	٠,٧٩٩	٢٣
٢١	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة.	٠,٧٩٨	٢٤
٢٩	وضع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.	٠,٧٩٨	٢٥
٤	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.	٠,٧٩١	٢٦
٨	إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.	٠,٧٦٤	٢٧
١٣	استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقويم.	٠,٧٦٤	٢٨
١	المعرفة بمفهوم التخطيط وأهدافه وأأسسه.	٠,٧٥٠	٢٩
١٧	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم.	٠,٧٤٣	٣٠
٢٥	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.	٠,٧٤٣	٣١
٢	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.	٠,٧٢٢	٣٢
	الجملة	٠,٨٩	

من الجدول يتبين أن:-

- ١ - النسبة العامة للمحور ككل هي ٠,٨٩ وهي نسبة مرتفعة وتعنى أن القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء بالدوامى لديها مهارات إدارية تساعد في تطبيق اللوائح والقوانين وهذا مؤشر طيب في طريق تطوير إدارة الجامعة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (العنبي، ٢٠١٦)، ودراسة (الثبتي، ٢٠١٤) التي اشارت الى ان المهارات الإدارية متوفرة بدرجة متوسطة.
- ٢ - أما عن أعلى العبارات تحققاً فقد:-
 - أ - جاءت العبارة رقم (٣٢) في المقدمة بمتوسط وزني (٠,٩٣٠) وهي تنص على "إتقان مهارات الحوار مع الآخرين" وهي مهارة إدارية تنفيذ في تنظيم الإدارة الجامعية سواء على مستوى الاقسام، أو الكليات لما يؤدي اليه الحوار من الاستفادة الكبيرة من طاقة العمل البشرية المتاحة.
 - ب - جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٣٠) ونصها "اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات" بنسبة وزنية (٠,٩٢٣) وهذه المهارة أو العملية الإدارية الأولى كما تعرف تعد ضرورية لكل إداري ايا كان موقعه فهو مطلوب منه أن يخطط لكل أعماله العادية وأيضاً إدارة الأزمات.
 - ج - وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (٣١) بنسبة (٠,٩١٦) وتتص على "إتقان مهارات الاتصال" وهي مهارة إدارية وعملية من عمليات الإدارة وهي الاتصال حيث أن الاتصال طريق صناعة ونشر وتطبيق المعرفة بين العاملين أى إدارة المعرفة ولا شك أن إتقان هذه المهارة تساعد في تكوين الإداري الناجح.
 - د - وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (٦) بنسبة (٠,٩٠٣) ونصها "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة" وهذه خطوة رئيسية في صناعة القرار في الإدارة، فاذا كان هناك من يقول أن القرار هو لب الإدارة فان صنع القرار بشكل جيد يضمن حسن تنفيذه".
 - هـ - وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (٢٠) بنسبة (٠,٩٠) وتتص على "تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين" لاشك أن تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني تخضع لحسابات علمية تضمن تحديدها وطرق التدريب عليها وتنفيذها بنجاح، وهذه مهارة إدارية مطلوبة لنجاح العمل الجامعي.
- ٣ - أما عن أقل العبارات تحققاً فقد:-
 - أ - جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة (٢٦) بنسبة تحقق (٠,٧٩١) وتتص على "المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط" وهذه مهارة متدنية بالنسبة لغيرها من المهارات وقد يرجع هذا الى بعض المركزية في الإدارة التي توجب الرجوع الى الإدارة العليا في كثير من الحالات والتي يكون لها القرار الأخير.
 - ب - وفي المرتبة السابعة والعشرون العبارة رقم (٨) بنسبة تحقق (٠,٧٦٤) وتتص على "إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية" وهذا يعنى أن القادة الإداريون يعملون على حل مشكلات العمل بالطرق التقليدية لما فيها من موافقة للأعراف السائدة وضمن موافقة الجهات العليا عليها، كما أن الحلول الجديدة تحتل القبول والرفض وبالتالي إضاعة الوقت.
 - ج - في المرتبة الثامنة والعشرون العبارة رقم (١٣) بنسبة تحقق (٠,٧٦٤) وتتص على "استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقييم" تحتاج اساليب التقنية الحديثة في التقييم الى التدريب عليها وإقرارها من قبل السلطات الإدارية العليا بالاضافة الى مرورها باجراءات وموافقات مما يؤخر استخدامها ومن هنا جاءت هذه المهارة في مرتبة متدنية.
 - د - في المرتبة التاسعة والعشرون العبارة رقم (١) بنسبة تحقق (٠,٧٥٠) وتتص على "المعرفة بمفهوم التخطيط وأهدافه وأسسه" وهذه معارف عامة نظرية أكثر منها تطبيقية.
 - هـ - وفي المرتبة قبل الأخيرة والأخيرة جاءت مهارتان (٢٥) تنص على "توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة" ثم العبارة (٢) وتتص على "المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية" ويلاحظ أن هاتان مهارتان تخصان الإدارة العليا وبالتالي لم تعرفهما القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء اهتماماً ولذا جاء في هذه المرتبة المتدنية

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة بين المهارات الإدارية وأدوار إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية لجامعة شقراء بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور المهارات الإدارية ومحور إدارة المعرفة على استبانة الدراسة؛ وجاءت نتائج حساب قيمة معامل الارتباط ليبرسون كما يلي:

جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والمهارات الإدارية لدى عينة الدراسة

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	٠,٥٣٤	٠,٠٥
المهارات الإدارية		

تظهر لنا النتائج الموضحة بالجدول السابق وجود ارتباط دال موجب بين إدارة المعرفة والمهارات الإدارية التي يمتلكها القياد الإدارية؛ وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٦ م)، ودراسة مقابلة (٢٠١٦م)، ودراسة حياة وآخرون (Hayat et al., 2015)، ودراسة ولي وآخرون (٢٠١٤ م)، ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء افتراضات وأسس إدارة المعرفة حيث تفرض إدارة المعرفة على القيادات الإدارية تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية ومن ثم تطوير مهاراتهم الإدارية لمواكبة متطلبات العصر من حيث استخدام التكنولوجيا والتخطيط الاستراتيجي والتواصل وغيره من المهارات الإدارية في ظل منظومة إدارة المعرفة.

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور المهارات الإدارية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب قيمة معامل اختبار كروسكال وليس لحساب دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور المهارات الإدارية؛ وجاءت نتائج هذا الاختبار ما يلي:

جدول (٥)

نتائج اختبار كروسكال ولس لدلالة الفروق بين متوسطات رتب عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في المهارات الإدارية

المتغيرات	العينة	عدد العينة	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	رئيس قسم	٢٥	١٤,٦٦	٢	٢٣,٠٥٨	٠,٠٥
	وكيل	١٦	٢٥,٠٦			
	عميد	٧	٤٥,٠٠			

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام وعينة الدراسة من الوكلاء وعينة الدراسة من العمداء في المهارات الإدارية بكليات جامعة شقراء، حيث اتضح أن هذه الفروق لصالح العمداء حيث كانت قيمة كا^٢ ٢٣,٠٥٨ وهي قيمة دالة عند ٠,٠٥. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيادة الإدارية وخاصة العمداء هم أكثر امتلاكاً للمهارات الإدارية نتيجة مرورهم بمواقف إدارية أكثر من وكيل الكلية أو رئيس القسم؛ ومن ثم فهذه نتيجة منطقية تعكس ثقل الجانب الإداري لدى العمداء وأكدت نفس النتيجة السابقة دراسة (العتيبي، ٢٠١٤).

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور ادارة المعرفة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب قيمة معامل اختبار كروسكال وليس لحساب دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء على محور ادارة المعرفة؛ وجاءت نتائج هذا الاختبار ما يلي:

جدول (٦)

نتائج اختبار (كروسكال- ولس) لدلالة الفروق بين متوسطات رتب عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في إدارة المعرفة

المتغيرات	العينة	عدد العينة	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
ادارة المعرفة	رئيس قسم	٢٥	٢٧,٣٦	٢	٢,٢٢٧	غير دالة
	وكيل	١٦	٢١,٦٩			
	عميد	٧	٢٠,٧١			

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام وعينة الدراسة من الوكلاء وعينة الدراسة من العمداء في أدراك ومعارف حول إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء، حيث اتضح أن هذه الفروق لصالح العمداء حيث كانت قيمة كا^٢ ٢,٢٢٧ وهي قيمة دالة غير دالة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن إدارة المعرفة تمكن القائد الجامعي من القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية بحكمة، مما يساهم ذلك في تميز الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، هذا بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية وتحسين المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية والتي بدورها تؤثر على الأداء في العمل، وعلى طبيعة سير العمل داخل الجامعة. وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.

التوصيات:

١. إجراء دراسة لتقييم المهارات الإدارية وتحديد عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام بالجامعات السعودية الحكومية.
٢. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أهمية إدارة المعرفة للبحث العلمي للجامعة.
٣. إجراء المزيد من الدراسات للمقارنة بين الجامعات السعودية في مستوى إدارة المعرفة والمهارات الإدارية.
٤. إجراء الدراسات للتعرف على تأثير إدارة المعرفة على المناخ التنظيمي والتميز الأدائي لدى القيادات الجامعية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. الأغا، ناصر جاسر. وأبو الخير، أحمد غنيم. (٢٠٠٨م). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ١٦ (١)، ص ٣٠-٦٢.
٢. أقطي، جوهره. (٢٠١٣م). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر.
٣. الثبيتي، خالد بن عواض بن عبدالله، (٢٠١٤م). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية، ٣٣ ص ١٣-٩٥.
٤. جاب الرب، محمد سيد، (٢٠١٢م)، القيادة الاستراتيجية، بدون دار النشر، الطبعة الأولى، مصر.

٥. جرادات، نصر محمد سعود والمعاني، أحمد إسماعيل. (٢٠١٤م). أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية. *مجلة الأعمال والاقتصاد العربية*، ٩، ٢٧-٣٦.
٦. حامد، عمرو، (٢٠٠٧م)، الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية.
٧. حريم، حسين. (٢٠٠٦م)، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*.
٨. الزبون، محمد سليم والشيخ، منال محمود، (٢٠١٥م)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، *دراسات العلوم التربوية*، ٤٢(٢)، ص ٤٦١-٤٨٠.
٩. السرحي، محمد شفيق حسان، (٢٠١٦م)، الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
١٠. السليمي، خالد بن سعد بن محمد، (٢٠١٦م). واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية*، ٧٤، ص ٣٢٣-٣٥١.
١١. السويدان، طارق، (٢٠٠٢م)، مبادئ الإبداع، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
١٢. شرقي، نادية، (٢٠٠٩م)، قواعد إدارة الاجتماعات <http://www.annajah.net/arabic/show>
١٣. الثمري، فهد، (٢٠٠٢م)، *المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث*، الرياض: شركة مطابع نجد.
١٤. طاشكندي، زكية بنت عبدالله، (٢٠٠٨م)، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٥. الطويل، هاني. (٢٠٠١م)، *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*، ط٣. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
١٦. عبيد، شاهر محمد وربايعة، سائد محمد، (٢٠١٦م)، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية فلسطين. *المجلة الاردنية في إدارة الاعمال*، ١٢ (٤)، ٨١٣-٨٤٠.
١٧. عطوي، جودت، (٢٠٠٨م)، *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها*، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٨. علي، أسامة محمد سيد، (٢٠١٣م)، اتجاهات إدارية معاصرة: إدارة المعرفة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
١٩. عماد الدين، منى، (٢٠٠٣م)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
٢٠. عون، وفاء بنت محمد والحمود، تهاني بنت عبدالله، (٢٠١٦م)، دور ممارسات الجودة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس -السعودية*، ٧٧، ص ٣٨٥-٤١٥.
٢١. الغامدي، سعيد، (٢٠٠٢م)، القيادة الإدارية. *مجلة البحوث الأمنية*، المملكة العربية السعودية، العدد ٢٣.
٢٢. قلوب، حسينة، (٢٠١٤م)، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيصر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة.
٢٣. الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥م)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٤. الكناني، حسن علي محمد، (٢٠١٢م)، نظريات الإدارة المدرسية الحديثة ودورها في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية- بنين بمحافظة القنفذة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
٢٥. كنعان، نواف، (٢٠٠٩م)، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٢٦. المجالي، فايز محمد والخوالدة، عايد أحمد، (٢٠١٤م). أهمية المهارات الادارية لمتخذي القرار في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية - عين شمس- مصر*، ٣٨(٣)، ص ص ٢١١-٢٤٦.
٢٧. محمد، محمد، (٢٠٠٨م)، *سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٢٨. المطيري، بندر نهار مفرج، (٢٠١٤م)، *مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات الكويتية: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، إدارة الأعمال-مصر*، ١٤٥، ص ص ٥٠-٦٣.
٢٩. مقابلة، منصور، (٢٠١٦م)، *إدارة المعرفة بجامعة الطائف ومتطلبات تطويرها (دراسة ميدانية)*، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، ٣٠ (٥)، ٩٨٣-١٠٠٦.
٣٠. الهادي، شرف إبراهيم ونصار، علي عبدالرؤوف، (٢٠١٥م)، *تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة القصيم - السعودية*، ٨ (٣)، ص ص ٧٤٧-٨٤٣.
٣١. ولي، أحلام إبراهيم والديباغ، لانا أحمد وإبراهيم، سميرة علي، (٢٠١٤م)، *دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية (دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين / اربيل)*، *مجلة زانكو*، ١٨ (٢)، ص ص ٩٩-١١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

32. Abu Naser,S., Al-Shobaki,M & Abu Amuna,Y. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study". *Journal of Scientific and Engineering Research* ,3 (4), 4-14.
33. Abu Naser,S., Al-Shobaki,M & Abu Amuna,Y.(2016). Measuring knowledge management maturity at HEI to enhance performance-an empirical study at Al-Azhar University in Palestine. *International Journal of Commerce and Management Research*,2 (5), 55-62.
34. Arpaci,I. (2017). Antecedents And Consequences Of Cloud Computing Adoption In Education To Achieve Knowledge Management. *Computers In Human Behavior*,70,382-390.
35. Bhusry,M & Ranjan,J. (2011). Implementing Knowledge Management In Higher Educational Institutions In India:A Conceptual Framework. *International Journal Of Computer Applications*,29 (1),34-46.
36. Chu ,K. (2016). Knowledge intensive organizations: on the frontiers of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*,20 (5). 845-857.
37. Demchig,B. (2015). Knowledge management capability level assessment of the higher education institutions: Case study from Mongolia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,174,3633-3640.
38. Eftekhazade,S & Mohammadi,B. (2011). The Presentation Of A Suitable Model For Creating Knowledge Management In Educational Institutes (Higher Education). *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 29,1001-1011.
39. Hayat ,A., Hasanvand,M., Nikakhlag,S & Dehghani,M. (2015). The Role Of Transformational Leadership And Its Knowledge Management Processes. *J Health Man & Info* , 2 (2), 41-46.
40. Kazemi ,B. (2017). National Framework for Knowledge Management Strategies: The Case of the National Comprehensive Scientific Roadmap (NCSR) in Iran. In Soofi,A & Goodarzi, M (2017). *The Development of Science and Technology in Iran*. Springer.
41. Laal,M. (2011). Knowledge Management In Higher Education. *Procedia Computer Science*,3, 544-549.
42. Micić , R. (2015). Leadership Role In Certain Phases Of Knowledge Management Processes. *Scientific Review Article* , 61 (4) , 47-56.
43. Shafique,F. (2015). Knowledge Management In Higher Education: Applicability Of LKMC Model In Saudi Universities. *Computer Science & Information Technology*,175-181.

44. Trivella,L& Dimitrios,N. (2015). Knowledge Management Strategy Within The Higher Education: The Case Of Greece. Procedia - Social And Behavioral Sciences,175, 488-495.

استبانة الدراسة

العبارة			
المحور الأول: إدارة المعرفة			
غير موافق	محايد	موافق	
			١- توفر الجامعة معلومات تساعد العاملين الأكاديميين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم
			٢- تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
			٣- تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات.
			٤- تحرص الجامعة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعياً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.
			٥- تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس.
			٦- تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بناء على دراسات دقيقة مسبقة.
			٧- تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية.
			٨- تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في إنجاز أعمالها ونشاطاتها.
			٩- تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر .
			١٠- تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً.
			١١- تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها.
			١٢- تمتلك الجامعة تكنولوجياً معلومات تواكب كل ما هو جديد عالمياً.
			١٣- مكتبة الجامعة لديها قسم خاص للاطلاع على الرسائل والدوريات العلمية.
			١٤- مكتبة الجامعة لديها قسم خاص بالوسائط المتعددة من أقراص سمعية ومرئية مضغوطة.
			١٥- تهتم الجامعة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير ومستمر .
			١٦- تشارك الجامعة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطوير.
			١٧- يقدم موقع الجامعة على شبكة الإنترنت خدمات معلوماتية.
			١٨- توفر الجامعة خدمة البريد الإلكتروني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
			١٩- توفر الجامعة برامج تدريبية ومدربين متخصصين في كافة المجالات العلمية والعملية.
			٢٠- تمتلك الجامعة شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي) .
			٢١- يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الإنترنت للاطلاع على ما هو جديد.
			٢٢- يتوفر الإنترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة.
			٢٣- الجامعة لديها نظام مشترك للتعاون مع المكتبات والمراكز البحثية الأخرى.
			٢٤- تهتم الجامعة بحوسبة المكتبات من أجل توفير الوقت والجهد في الإجراءات وتقديم الخدمات للطلبة.
			٢٥- تحول الجامعة البيانات إلى معلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة.
			٢٦- تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها.
			٢٧- الجامعة لديها معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة، الوزارات).
			٢٨- الجامعة لديها معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
			٢٩- تمتلك الجامعة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم .
			٣٠- تستخدم الجامعة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة
المحور الثاني: المهارات الإدارية			
			١- اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.
			٢- إتقان مهارات الاتصال.
			٣- إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
٤- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة.			
٥- المقدرة على تقويم الخطط التربوية.			
٦- استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.			
٧- المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم.			
٨- المهارة في ممارسة القيادة التربوية.			
٩- استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقويم.			
١٠- تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.			
١١- استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.			
١٢- وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال.			
١٣- امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية.			
١٤- تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.			
١٥- المهارة في إدارة التغيير.			
١٦- المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.			
١٧- إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.			
١٨- توظيف نتائج التقويم في تطوير العمل.			
١٩- اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.			
٢٠- امتلاك مهارات إدارة الصراع.			
٢١- المقدرة على إدارة الوقت بفاعلية.			
٢٢- استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.			
٢٣- القدرة على قيادة الفرق التعاونية.			
٢٤- المعرفة بمفهوم التخطيط وأهدافه وأأسسه.			
٢٥- دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها منسوب الجامعة.			
٢٦- المقدرة على إدارة الاجتماعات.			
٢٧- المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.			
٢٨- الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.			
٢٩- استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة.			
٣٠- وضع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.			
٣١- اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم.			
٣٢- توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.			