

## رؤية مقترحة لتطوير إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء من منظور إعادة الهندسة

د. صالح بن محمد الدوسري\*

### الملخص

استهدفت الدراسة بلورة رؤية مقترحة لتطوير إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث وضحت الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأهم مقوماتها ووضعها الراهن بكليات جامعة شقراء، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيقها، ثم طرح الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة الإدارية وتوضيح إمكانية استخدامه في تطوير مقومات إدارة المعرفة وتفعيلها بالطريقة التي تضمن إنتاج وتطوير وتداول واستثمار المعرفة في المناخ الجامعي في كليات جامعة شقراء. كما استعانت الدراسة بالاستبانة التي طبقت على عينة تكونت من جميع القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء التي تضم ٢٤ كلية علمية وصحية وإنسانية، وقد تضمنت عمداً ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، للتعرف إلى مدى اتساقهم حول مقومات ومعوقات إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء. وتوصلت الدراسة إلى موافقة العينة على متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء، حيث أتت الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها تكنولوجيا المعلومات، وبالمرتبة الثالثة تأتي القيادة التنظيمية، وفي الأخير يأتي الهيكل التنظيمي كأقل أبعاد متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء، كما اتفق أفراد العينة على وجود معوقات تحد من دور القادة الإداريين في تفعيل مقومات إدارة المعرفة بالجامعة الناشئة. وانتهت الدراسة بعرض ملامح رؤية مقترحة لتفعيل مدخل إعادة الهندسة الإدارية في تطوير عمليات إدارة المعرفة بجامعة شقراء.

- 
- 

◆ أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك كلية التربية بشقراء - جامعة شقراء

## **Suggested vision to Develop knowledge management at the faculties of the University of Shakra using the re-engineering approach**

□

### **Abstract□**

The study aimed to crystallize a proposed vision for the development of knowledge management at the faculties of the University of Shakra in the light of the re-engineering approach. The study based on the descriptive method to clarify the theoretical framework for knowledge management, its main components and its current status in the faculties of Shakra University, and the most important obstacles that hindered its achievement, were presented. The theoretical foundations of the re-engineering approach were explained and the possibility of using it in the development of knowledge management and the circulation and investment of knowledge in the university climate in the faculties of Shakra University. The study used the questionnaire that was applied to all the administrative leaders of Shakra University universities, which includes 24 scientific, health and humanities colleges. The sample included deans of colleges, academic agents and academic chairmen to identify the extent of their agreement on the components and obstacles of knowledge management at Shakra University colleges. The study has reached the approval of the sample on the requirements of activating the knowledge management of the administrative leaders in the faculties of Shakra University, where the organizational culture ranked first, followed by information technology, the third rank comes the organizational leadership. Finally, the organizational structure comes as the minimum dimensions of the requirements of activating the knowledge management of the administrative leaders of university faculties and the respondents agreed on the existence of obstacles that limit the role of administrative leaders in activating the components of knowledge management in the emerging university. The study ended with the presentation of a proposed vision for activating the re-engineering approach in the development of knowledge management processes at Shakra University.

## تمهيد

يشهد العالم في الألفية الثالثة تحديات غير مسبوقة بفعل العولمة، وقوانين الاقتصاد العالمية، والثورة العلمية، والإنجازات التقنية واسعة النطاق، والتي وضعت معظم المنظمات، ومنها المنظمات التعليمية، أمام تغييرات وتحديات غير سهلة وغير مسبوقة، خاصة في مجال إنتاج وتوليد وتجديد وإدارة واستثمار وتسويق المعرفة.

فالمعرفة تعدُّ وسيلة إدارية هادفة، ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، كما تعد إدارة المعرفة من أهم الأفكار الحديثة، والتي لها تأثير كبير وفعال في نجاح أعمال المؤسسات والمنظمات؛ حيث تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة، والاستجابة للمتغيرات البيئية بشكل فعال (علي، ٢٠١٣، م، ٦).

ومن هذا المنطلق أخذ مفهوم إدارة المعرفة يتجلى في المملكة العربية السعودية نتيجة لما أحرزه تطبيق هذا المفهوم في قطاع الأعمال من نجاح، ويعني هذا المصطلح جعل المعرفة أصلاً من أصول المؤسسة، وتوظيف هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير الوظائف الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، وتقييم (القحطاني، ٢٠١٣، م، ٢٠).

ونظراً لمسئولية المؤسسات الجامعية تحديداً عن إنتاج وتوليد وتطوير واستثمار المعرفة ومعالجتها ونشرها، وإدارتها وحفظها، فقد أصبحت المؤسسات الجامعية في أمس الحاجة إلى عناصر بشرية مؤهلة يتم استقطابها وتدريبها وتوجيهها بشكل منهجي لإدارة المعرفة لخدمة المجتمع بعامته ومؤسسات التعليم بخاصته.

فالجامعة؛ باعتبارها قلعة الفكر وقمة النظام التعليمي، إن لم تدرك حجم هذا التحدي ومداه ستظل في ترتيب متأخر إلى أبد الأبد، خاصة أننا نواجه كل يوم تصنيف للجامعات العالمية والإقليمية والمحلية، ولا شك أن هذا التصنيف يضع في إعتباره نوعية المعرفة التي تملكها الجامعة وقدرتها على إدارتها وتطويرها واستثمارها، ونشرها وتسويقها.

وبناءً عليه يقع على عاتق القادة الجامعيين الجانب الأكبر في المساهمة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها، واستخدامها في تحسين العملية التعليمية وتطوير المجتمع ككل، واستخدام التقنيات الحديثة لتطوير الأداء، وهذا لا يمكن أن يحدث بطبيعة الحال إلا بانتهاج أساليب إدارية حديثة من شأنها تغيير الوضع الحالي التقليدي إلى وضع أكثر حداثة وتطوراً.

وقد جعل هذا من إصلاح وتطوير المؤسسات الجامعية وتحديثها ضرورة ومطلباً من متطلبات العصر واجب التحقيق، لمواكبة التغييرات السريعة والمفاجئة، الأمر الذي جعل المتخصصين في مجال الإدارة الجامعية يسعون جاهدين للبحث عن مداخل وأساليب إدارية واستراتيجيات معاصرة ومتنوعة لمواكبة هذه التحديات التي تفرض نفسها بقوة على تلك المؤسسات.

ولعل من أهم تلك المداخل الإدارية والاستراتيجيات المعاصرة، أسلوب إعادة الهندسة الإدارية، الذي عرفه (هامر Hammer وتشامبي Champy، ١٩٩٥م) بأنه "إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة".

وقد بدأ ظهور مدخل إعادة الهندسة الإدارية مطلع تسعينيات القرن الفائت، وكان من رواده (هامر، ١٩٩٠م) و(دافنبورت، ١٩٩٣م)

و(تشابي، ١٩٩٩م)، ورغم حداثة هذا الأسلوب إلا أن بعض الدول النامية بدأت في استخدامه وتطبيقه في مؤسساتها المختلفة، ومن الجدير بالذكر أن أكثر القطاعات الحكومية التعليمية التي اهتمت بتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية هي الجامعات.

و المتأمل في الوضع الحالي لدور إدارة المعرفة في مجال تطوير المؤسسات الجامعية على وجه التحديد لا يزال محدودا، وهناك معوقات عديدة تحد من نجاح إدارة المعرفة وتقف في طريقها، رغم بعض التطور الحادث في هذا المجال خلال السنوات القليلة الماضية، وهذا ما أشارت إليه دراسة زومان (١٤٣٥هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٣٦هـ).

ومعنى ذلك أن المؤشرات المبنية على دراسات علمية تشير إلى حاجة إدارة المعرفة إلى تطوير جذري لمعالجة جوانب القصور في محتواها وخططها وإجراءاتها وأساليبها، ولن يتحقق ذلك إلا باستخدام مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

ولهذا فإن الدراسة الحالية تسعى جاهدة للوصول إلى رؤية واضحة المعالم يمكن أن تساهم في تطوير إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، يتم من خلالها تطوير ممارسات القادة الإداريين في كليات الجامعة الأربع والعشرين لفنون وأساليب إدارة المعرفة على نحو يعمل على تحقيق أهداف الجامعة الناشئة.

## مشكلة الدراسة

بناءً على ما تقدم، ومن خلال استقراء واقع إدارة المعرفة في كليات جامعة شقراء، وأيضاً من خلال خبرة الباحث، بالعمل القيادي الجامعي، ومعايشته لواقع إدارة المعرفة في الجامعة عن قرب بزغت فكرة هذه الدراسة، التي يمكن تحديد مشكلتها " في محاولة تطوير عمليات إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء باستخدام مدخل إعادة الهندسة الإدارية و تقديم رؤية استراتيجية لتحقيق ذلك".

ويمكن صوغ مشكلة الدراسة في سؤال رئيس تتفرع منه أسئلة فرعية على النحو التالي:

- كيف يمكن تطوير إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء من منظور إعادة الهندسة الإدارية؟

## وأما الأسئلة الفرعية فهي

- ما الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما الأسس النظرية لإدارة المعرفة في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما واقع إدارة المعرفة في كليات جامعة شقراء؟
- ما المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة في كليات جامعة شقراء؟
- ما الرؤية المقترحة لتطوير إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية؟

## هدف الدراسة

استهدفت الدراسة بلورة رؤية مقترحة لتطوير إدارة المعرفة في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية القضية التي تتناولها، ومسيرتها للاتجاهات الحديثة في البحث التربوي في الاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة في عمليات التطوير، وعلى المستوى العملي يمكن أن يستفيد من نتائج الفئات الآتية:

- المسؤولون بجامعة شقراء على اختلاف مواقعهم؛ حيث إحاطتهم علماً بالواقع ومدى القصور في إدارة المعرفة في كليات الجامعة يساعد في زيادة وعيهم بأساليب تفعيلها.
- العاملون بإدارة الجامعة وكلياتها المختلفة؛ حيث أن إلمامهم بمفاهيم وحقائق حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة يساعدهم على التجديد والتطوير والتحسين المستمر.
- طلاب الجامعة؛ حيث أن سهولة الإجراءات الإدارية يمكن أن تساعدهم في مجالات متنوعة وتوفر عليهم الوقت والجهد الملقى على عاتقهم.

## حدود الدراسة

- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على كل كليات جامعة شقراء.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.
- الحد البشري: طبقت الاستبانة الخاصة بالدراسة على عينة من عمداء الكليات ووكلاتها ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث وضحت الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأهم مقوماتها ووضعها الراهن بكليات جامعة شقراء، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيقها، ثم طرح الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة الإدارية وتوضيح إمكانية استخدامه في تطوير مقومات إدارة المعرفة وتفعيلها بالطريقة التي تضمن إنتاج وتطوير وتداول واستثمار المعرفة في المناخ الجامعي في كليات جامعة شقراء.

## إجراءات الدراسة

### • المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة المعرفة

أولاً: إدارة المعرفة

ويشمل: ( المفهوم - الأبعاد - الوظائف - الأدوار - المجالات - المراحل - البنية - الأنماط ).

ثانياً: إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية

ويشمل: ( الخطوات - دور القيادات - السمات - متطلبات التفعيل )

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية

### • المبحث الثاني: الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة

الإدارية

أولاً: إعادة الهندسة الإدارية (إطار مفاهيمي)

ويشمل: ( المفهوم - الأهداف - المبادئ - المناهج والمراحل - الأدوات ).

ثانياً: معوقات نجاح الهندسة الإدارية

### • المبحث الثالث: الجانب الميداني (واقع ومعوقات إدارة

المعرفة بجامعة شقراء)

### • المبحث الرابع: عرض وتفسير النتائج.

### • المبحث الخامس: (الرؤية المقترحة).

## المبحث الأول (الأسس النظرية لإدارة المعرفة)

### أولاً : إدارة المعرفة ( إطار مفاهيمي )

#### ( أ ) مفهوم إدارة المعرفة ووظائفها

عرفت إدارة المعرفة بأنها تنظيم وهندسة البيئة الإنسانية في المؤسسة من أجل إنتاج المعرفة وتوليدها، وتحويل المعلومات الضرورية التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في حل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات ( نور الدين، ٢٠١٠م، ٣١)، وهي بهذا الشكل عملية رسمية موجهة لتحديد المعلومات التي سيستفيد منها الآخرون في المنظمة، ثم تحديد الوسائل والسبل لجعل هذه المعلومات جاهزة للاستخدام (يوسف، ٢٠١٣م، ٣٢)، ويتحقق ذلك بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وتوظيف الحكمة، وتحفيز العاملين (العلي، قنديلجي، العمري، ٢٠٠٩م، ٢٧)

و تشير إدارة المعرفة إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم، وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة، وتعزيز ثقافة التعليم المستمر ومشاركة المعرفة، كما عرفت إدارة المعرفة بأنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Arora, Raosaheb, 2011, 239).

ووفقاً لما سبق فإن إدارة المعرفة تنشغل بعدة وظائف من قبيل تحديد موارد المعرفة ومحتواها وتنظيمها واستثمارها بالمؤسسة، كما تقوم بتخزين واسترجاع المعرفة، وتخطيط النظم المحوسبة، كما تعمل على تنمية العقل الجمعي باستثمار رأس المال الفكري وتعليمه وتدريبه بانتظام، وفي النهاية تقوم ببناء فرق العمل بشكل متكامل، وتحفيز العاملين في الوحدات الإدارية (همشري، ٢٠١٣م، ١١٤)

#### (ب) أبعاد إدارة المعرفة

ثمة أبعاد مختلفة ترمي إليها إدارة المعرفة، يجب على المؤسسة استغلالها عند تفعيل إدارة المعرفة، ومن هذه الأبعاد ما يلي (الزيادات، ٢٠٠٨م، ٦٧):

- **البعد التكنولوجي**؛ ويشمل محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا.
- **البعد التنظيمي**؛ ويهتم بكيفية الحصول على المعرفة وتخزينها ونشرها وتعزيزها.
- **البعد الاجتماعي**؛ ويركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد بالمنظمة وبناء العلاقات الإنسانية.

ويضيف (معمر، وآخرون، ٢٠١٣م، ٣٨) أن لإدارة المعرفة أبعاداً أساسية تتعلق بالتركيز على محاور محددة، وهي: الأفراد لتحقيق المشاركة فيما بينهم وبناء قدرات مميزة لهم تحقق أهداف المنظمة، وإدارة تكنولوجيا

المعلومات المتاحة، والأصول الفكرية الموجودة و فاعلية المنظمة لتطوير فاعلية أفرادها التشغيلية والتنظيمية.

### ( ج ) مجالات إدارة المعرفة

يتفق كلُّ من عليان (٢٠٠٨م، ١٨٤)، والقهيوي (٢٠١٣م، ٣١) على أن إدارة المعرفة تتم في أربعة مجالات رئيسية ومتداخلة وهي: **مجالات موجودات المعرفة:** ويشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات. **مجالات نشاطات المعرفة:** ويشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم. **مجالات القدرات والميول:** ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وقدرات المنظمة لبناء المعرفة. **مجالات المؤسسة:** ويشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها، واستراتيجيتها، وممارساتها، وثقافتها.

ويحدد (النشار، ٢٠١٢م، ٦٢) المجالات الوظيفية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، والتخطيط الاستراتيجي، التنمية المهنية للموارد البشرية الاتصالات الإدارية وغير الإدارية، مجالات البحث والتطوير.

وبناءً على ما سبق فإن إدارة المعرفة في الجامعة عملية ديناميكية تستند أساساً إلى ما هو موجود في عقول وأذهان القادة الإداريين في كليات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وكل ما له صلة باتخاذ القرارات في المؤسسة، ومدى رغبتهم في تقبل معارف إضافية مختلفة ومقدرتهم واستعداداتهم ومخزونهم الفكري وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة في الوقت الراهن.

### ( د ) تراتبية المعرفة

**البيانات :** وهي عبارة عن أرقام ورموز حسابية، أو لغوية، والتي تحتاج إلى معالجة وتنظيم؛ لكي تتحول إلى معلومات، وهذه البيانات لا قيمة لها إلا بعد معالجتها.

### المعلومات

وهي المنتج النقي من البيانات الخام التي تم معالجتها؛ لتحقيق هدف معين أو استخدامها في تفسير معين.

### المعرفة

وهي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات، وهي مشتقة من المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها وبالتالي يمكن العمل بها في المواقف الحياتية المختلفة.



## الحكمة

وتمثل قمة الهرم وأعلى مراتب المعرفة فيه؛ حيث يتم من خلالها ممارسة الإنسان للسلوك الإيجابي وفقا للمعرفة المتراكمة في المخزون المعرفي والثقافي للفرد، ويستفيد منها في حل مشكلات المواقف الحياتية، والتعامل مع مواقفه بسلوك مقبول إلى حد ما من المجتمع (حمود، ٢٠١٠م، ٦٠-٦٣). (البيلاوي، وحسين، ٢٠٠٧م، ٤١).

## (هـ) أنماط المعرفة

### • المعرفة الضمنية

وترتبط بالمهارات التي توجد في داخل عقل الانسان وربما تكون تلك المعرفة إدراكية، أو فنية ومن الصعب نقلها أو تحويلها ( Balogun & Hailey, 2004, 68 ) .

### • المعرفة الظاهرية

وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالمعلومات المتوفرة في الكتب والوثائق، والإجراءات والمستندات، ويمكن تقاسمها ونقلها بسهولة؛ من خلال الكتب والندوات (عبوي، ٢٠٠٧م، ١١١). (Duffy, 2000)  
كما تصنف المعرفة أيضاً لثلاثة أنواع هي :

### • المعرفة الأساسية

وتمثل النوع الأدنى من المعرفة وهي محفوظة لدى أفراد المنظمات المختلفة، ولكنها معرفة غير تنافسية.

### • المعرفة المتقدمة

وهي النوع الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بصفة تنافسية.

### • المعرفة الابتكارية

وتشير إلى المعرفة التي تُمكن المنظمات من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير، وذلك لأنها تتبنى كل ما هو جديد في المعرفة ( نجم، ٢٠٠٨م، ٤٣-٤٤).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المعرفة بأنواعها المختلفة تشكل للقادة الإداريين في الكليات أهمية كبيرة، وهذا يتطلب منهم البحث عن الإجراءات، والأنشطة الكفيلة باكتشاف وتوليد وتنويع مصادر المعرفة واستغلالها لدى منسوبي الجامعة سواء المعرفة الضمنية، أو المعرفة الظاهرة.

## ثانياً : إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية

### ( أ ) خطوات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية

- تتمثل خطوات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية في:
- (الخطيب ومعاينه، ٢٠٠٩م، ٨٣)
- نشر الوعي بأهمية المعرفة؛ ويتم عن طريق تكوين فريق عمل متخصص .
  - تجهيز الأصول المعرفية المتوفرة، وتحليل المعرفة المتوافرة .
  - تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة بما يتفق مع وسائل نقل المعرفة داخل الجامعة وخارجها.
  - تحديد الصعوبات والمخاطر، والعمل على تسويق المعرفة وتطوير نظام إدارة المعرفة ومراجعتها.

### (ب) خصائص وأدوار القيادات الادارية في إدارة المعرفة

- ثمة مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الاداري الجامعي في ظل إدارة المعرفة ومنها: الدقة، والمبادرة في العمل والسرعة في إنجاز المهام المسندة إليه، والإبداع وتطوير وإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على تحمل ضغوط العمل والتواصل الاجتماعي، واستخدام التكنولوجيا (بدير، ٢٠١٣م، ١٧٦)
- ويلخص (الليحاني، ١٤٣١هـ، ٦٤) دور القادة الاداريين في ظل إدارة المعرفة في:
- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
  - تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالكليات.
  - المعرفة العالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
  - الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والجامعة.
  - التمتع بدرجة عالية من الخبرة الكافية بمجالات إعادة الهندسة (الهندرة)، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة.

### ( ج ) مميزات إدارة المعرفة المرجوة في المؤسسات الجامعية

- من أهم مميزات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي ما يلي (علي، ٢٠١٣م، ص ٢٥١)، و(الصاوي، ٢٠٠٧م، ٧٤-٧٥)، وهذا الجزء يتفق مع مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث يتكون من العناصر التالية:

- الإدارة دون التقييد بالورق: حيث تشمل إدارة المعرفة مجموعة من الأساسيات والإمكانيات، ولكن لا تستخدم بكثافة، منها الأرشيف، والبريد الإلكتروني، والرسائل الصوتية.

- الإدارة دون التقيد بالمكان؛ ففي ظل إدارة المعرفة يمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو في جعل متخذي القرار على اتصال دائم ومستمر بالكليات .
- الإدارة دون التقيد بالزمان؛ حيث أصبحت إدارة المعرفة سمته من سمات العصر؛ لاتساع رقعة المكان الجغرافي، واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات؛ مما يحتم على متخذي القرار العمل - بشكل مستمر، وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الآخرين.
- الإدارة دون التقيد بالتنظيمات الجامدة؛ حيث تعتمد المنظمات الناجحة على إدارة المعرفة، وصناعتها، ونشرها بلا قيود جامدة تعمل على التقليل من الآثار الإيجابية لازدهار المعرفة، وتحويل النظم التقليدية إلى نظم تدعم تدفق المعرفة بين أفراد المجتمع المعرفي.

### (هـ) مقومات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة

#### ● الثقافة التنظيمية

وتشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والأسس والمعايير التي يشترك فيها منسوبو المؤسسة وتحكم تصرفاتهم وسلوكهم داخل المناخ الجامعي وذلك بهدف تحقيق التميز والتفرد عن باقي المؤسسات الأخرى (البطائنة والمشاقبة، ٢٠١٠م، ٩٠).

#### ● الموارد البشرية

ويتمثل في القوى البشرية والتي تعد عاملاً مهماً في تطبيق إدارة المعرفة؛ لأنه يتم من خلاله نقل المعارف بالخبرات المباشرة، أو من استخدام التقنية التي تعزز من ثقافة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة كما أنهم يتحملون المسؤولية في القيام بالأنشطة المتنوعة في توليد، واكتساب المعرفة، وإنتاجها وتطبيقها من خلال ما يقوم به العنصر البشري من قادة ومدير ومبرمج وغير ذلك. (القحطاني، ١٤٣٥هـ، ١١٦)

ويمثل الهيكل التنظيمي البشري أيضاً عاملاً مهماً في تطبيق إدارة المعرفة ونجاحها في المنظمات التعليمية، حيث إن الهيكل التنظيمي المتصف بالمرونة والمشاركة يحقق نجاحاً ملحوظاً في المؤسسة، حيث يعمل على تحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعرفة؛ وفقاً للإمكانات المتاحة (القطارنة، ٢٠١١م، ٨١).

وتتضح أهمية الهيكل التنظيمي في الجامعة في تطبيق إدارة المعرفة من خلال أبعاد التخصص والهرمية؛ والتجميع؛ والتكامل؛ والرقابة (البطائنة والمشاقبة، ٢٠١٠م، ٩٢).

## • القيادة التنظيمية

وهي تمثل أساس العمل الإبداعي والقدرة على خلق المعرفة الجديدة، التي تنمي روح العمل، وذلك تحت مظلة قيادة متفهمة، وتسعى القيادات إلى نشر ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع ثقافة المعرفة، وكذلك نشر الاحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين بالجامعة ( القحطاني، ١٤٣٥هـ، ١١٨).

وتلعب القيادة التنظيمية دوراً مهماً في إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر النموذج الذي يحتذى به الآخرون، ويمثل القائد أسلوباً للتعلم المعرفي، وهو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح المؤسسة التعليمية، وتكوين فريق العمل بشكل متواصل، كما يقع عليه عبء تصميم الاستراتيجيات لتطبيق إدارة المعرفة وتوزيع المهام والأعمال بين منسوبي المنظمة. ( القطارنة، ٢٠١١م، ٨٢) ويعدد ( القحطاني، ١٤٣٥هـ، ١١٨) أهمية القيادة التنظيمية في إدارة المعرفة فيما يلي:

- المرونة في إدارة المنظمة مما يمكن الأفراد من العمل بحرية وكفاءة.
- المشاركة الفاعلة في نقل المعارف والتشارك فيها عند تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية
- تحديد الهيكل التنظيمي الملائم في الجامعة الذي تسير عليه وفقاً لآلية معروفة.
- تحديد الاستراتيجيات والطرق التي تعمل على تطبيق إدارة المعرفة بشكل يضمن نجاح الجامعة.
- الأخذ بالتغيرات الحديثة وتشجيع اكتساب المعرفة بطرق متنوعة في المؤسسات التعليمية.

## • تكنولوجيا المعلومات

وتلعب دوراً مهماً في تطبيق إدارة المعرفة؛ حيث تقوم بنقل المعرفة ونشرها بين العاملين، وكذلك جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل المعلومات والبيانات، وكذلك حفظ المعرفة عبر وسائل التقنية الحديثة.

ويضيف (العلي، وآخرون، ٢٠١٢م، ٣٠٤) أن تفعيل إدارة المعرفة لا يتم إلا من خلال تكوين البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتشمل معالجة البيانات وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها، لأن ذلك يدعم إدارة المعرفة ويؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسة التعليمية، ومساندتها لإدارة المعرفة.

ويرى ( القطارنة، ٢٠١١م، ٨١) أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في شكل فعال في تطبيق إدارة المعرفة من خلال:

- المساعدة على جمع وتنظيم الجماعات لجعل المعرفة ذات تأثير مبني على أساس المشاركة.

- تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم البعض.
- البقاء والمنافسة في عالم المعرفة.
- حل المشكلات التي قد تواجه إدارة المعرفة من خلال بناء بنية أساسية للاتصال.

### (د) متطلبات إدارة المعرفة في الجامعة

لبناء أي نظام لإدارة المعرفة لابد من توافر عدة متطلبات منها :

#### • البنية التحتية التقنية

التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذ يتم استخدام تقنية المعلومات، والاتصالات من أجل إنتاج وتوليد المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.

#### • الموارد البشرية اللازمة

وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

#### • الهيكل التنظيمي المرن

فلا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يتيح للأفراد إطلاق إبداعاتهم وتنافسهم.

#### • العامل الثقافي

فتوفر ثقافة إيجابية تخلق مناخاً تنظيمياً مناسباً يسمح بإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية (بدير، ٢٠١٢، م٥٥) والمكاوي، ٢٠٠٧، م٨٥).

#### • الالتزام الاستراتيجي المستدام

وتشير إلى التزام وتشجيع الإدارة العليا للجهود والسلوكيات الهادفة تجاه المعرفة، والمؤدية إليها (الصاوي، ٢٠٠٧، م٦٦).

ولكي تفعّل المؤسسة الجامعية برامجها وأنظمتها، فيما يتعلق بإدارة المعرفة، بشكل فعال لابد من أن تسعى جاهداً إلى التأكيد على المتطلبات الآتية:

- العمل بروح الفريق في تخطيط واتخاذ القرارات ونشر المعرفة واتباع منهجية البحث العلمي.
- تنمية الرصيد المعرفي من مختلف المصادر.

- تصميم الأنشطة المناسبة وتحديد الأهداف والتقنية والبرامج بشكل واعي وذكي.
- زيادة الاهتمام بالأنشطة ذات القيمة وتحديد مواقع الموظفين في الهيكل بالمنظمة.
- تسهيل انسياب المعارف والتجارب في المنظمة والإسهام في تحقيق التوازن المعرفي.
- ربط الطاقات المعرفية للموظفين بالمكافئات والحوافز. (الجاموس ، ٢٠١٣ م ، ١٧٥)

### ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة

- النقص في توفر الأساليب الإلكترونية المناسبة لتعزيز تفعيل إدارة المعرفة.
- ضعف مساعدة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس لقيادة كليات الجامعة في إدارة المعرفة.
- ضعف توفر المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة التي يجب توافرها لدى عمداء الكليات.
- قلة توافر الوقت الكافي لدى أعضاء هيئة التدريس لنقل المعارف والخبرات والتجارب في ظل إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها والاستفادة منها.
- الافتقار إلى الفهم والإدراك الكافي لدى الأفراد لمفهوم وثقافة وفوائد تفعيل إدارة المعرفة وتطبيقها. (البيلاوي وحسين، ٢٠٠٧م، ١٢١-١٢٢) ويضيف (علي، ٢٠١٣م، ٢٤٧) بعض المعوقات والمشكلات التي تقف عائقاً أمام تطبيق إدارة المعرفة ومنها ما يلي :
- ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية لإدارة المعرفة.
- الغموض بين المعرفة الصريحة والمعلنة، وضعف تنمية رأس المال الإنساني.
- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو عدم توافرها.
- قلة البرامج التدريبية لقيادة كليات الجامعة المتعلقة بإدارة المعرفة وتنفيذها والتي تهدف إلى زيادة قدراتهم والتوعية بأهميتها.
- قلة إجراء البحوث العلمية التي تساعد على اكتشاف المعرفة الجديدة وتطويرها وانتشار المكتبات الإلكترونية الرقمية.
- ضعف توفر بيئة العمل المناسبة التي تشجع على التشارك المعرفي بين جميع أفرادها والاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة لتطبيقها بشكل صحيح.
- الافتقار إلى القوى البشرية المؤهلة والمدربة للقيام بمهام وتطبيقات وأنشطة إدارة المعرفة وتفعيلها بكفاءة عالية (عليان، ٢٠١٢م، ٤١٤).

- النمطية في العمل والتعود على الروتين اليومي.
- شعور بعض منسوبي الجامعة بالغيرة من زملائهم لقلّة المخزون الثقالي والمعرفي لديهم.
- إحساس بعض أفراد المجتمع الجامعي بأن سر التفوق والتميز عن أقرانهم هو الاحتفاظ بالخبرة والمعرفة وعدم نقلها للآخرين.
- ضعف عوامل التحفيز والتشجيع الإيجابي (الزومان، ١٤٣٥هـ، ٣٨).

## المبحث الثاني

### ( الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة الإدارية )

#### أولاً: إعادة الهندسة الإدارية (إطار مفاهيمي)

##### (١) مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وأهدافها

الهندسة الإدارية وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (السلطان، ١٤١٩ هـ ص ٥٧).

(Ross ، 1995 ، p,23).

ويتفق كل من (Dessler, 2001. 421) و(Swatzaki, 1999, P. 41) على أن إعادة الهندسة الإدارية هي تلك العملية التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري داخل التنظيم والتخلص من تكرارية المهام وتحقيق نوع من جودة العمليات والخدمة.

ووفقاً لما سبق فإن عملية إعادة الهندسة الإدارية من المداخل المهمة للتغيير التنظيمي الجذري للعمليات داخل المنظمة الإدارية والتي تسعى إلى تحقيق تمايز تنافسي في بيئة العمل، وهي تركز على العمليات الإدارية بدلاً من المهام الوظيفية، وتعمل على السرعة في الأداء والدقة في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إحلال أساليب جديدة في ممارسة العمليات الإدارية.

وفي هذا الشأن يرى تشامبي أن إعادة هندسة العمليات تمثل طريقة خاصة لاستخدام عقولنا وعقلنة أعمالنا، إنها طريقة قائمة على مبدأ التجريب الجذري والاختراع الذي يتم فحصه على الدوام وفقاً لوقائع النتائج التي يمكن تحقيقها (تشامبي، ٢٠٠٣ م، ٤٧-٥١).

ويعد مدخل إعادة الهندسة الإدارية مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلي لمنظمة بشكل جوهري وسريع، وتستطيع قيادات المنظمات استخدامه إلى جانب المداخل الأخرى، التي تبدو متميزه إلا أنها رغم هذا التمايز بينها علاقة متبادلة، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة، و المدخل التكنولوجي.

ويلاحظ أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة وهي: المنظمات ذات الوضع المتدهور، والمنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن أداؤها يوحى ببلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب، والمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح (هامر، تشامي، ١٩٩٩م: ص ٢٠).

وتستهدف عملية إعادة الهندسة الإدارية تحقيق التغيير الجذري في الأداء، وتحقيق جودة المنتج والخدمة والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام، والتركيز على العملاء، وتطبيق مفهوم الموظف الشامل وتقليص التخصص الدقيق.

كما تستهدف إعادة الهندسة الإدارية معالجة مشكلات العمليات بحيث يتم التخلص من المهام غير الضرورية أو دمج عمليات أو إعادة ترتيبها (Hammer, 1999).

### (ب) منهجيات إعادة الهندسة الإدارية

يرى كيم (Kim, 1996, P 53) أنه لا يمكن للهندرة أن تحقق نتائج إيجابية ملموسة ما لم يتم تطبيقها من خلال منهجية فاعلة تساعد على اختصار الوقت وتقليل التكاليف وتمكين العاملين من العمل بشكل أكثر فاعلية وتحقق أكبر قدر من الدقة لإيجاد نظم جديدة في مشروع الهندرة.

وتكمن أهمية المنهج كما يذكر (الشهراني، ١٤٢٢ هـ، ص ١٥) في أنه يتضمن الخطوات الرئيسية والإجراءات المناسبة والتي تتضمن العناصر اللازمة لتطبيق مدخل الهندسة الإدارية من جانبه الاجتماعي والتقني، حيث تبرز أهمية ذلك في أن التغيير إذا ركز فقط على الجانب الاجتماعي فإن مشروع إعادة الهندسة يصبح تكراراً لبرنامج الجودة الشاملة، وإذا ركز على الجانب التقني فقط تصبح الهندسة الإدارية مجرد ميكنة Automation واستخداماً لنظم المعلومات.

وهناك عدد من المنهجيات المستخدمة في إعادة الهندسة الإدارية التي تحاول أن تقدم إطار عمل، يسهل التعامل معه لوصف ما يحدث في نشاط إعادة الهندسة، ومن هذه المنهجيات ما يركز على مهام التحليل وإعادة الهندسة وإعادة التصميم، والبعض الآخر يركز على تحديد الإستراتيجية أو تنمية نظم المعلومات المستخدمة فيها.

ويمكن الإشارة إلى أهم المنهجيات إعادة الهندسة الإدارية هي: منهجية ديفنبورت وشورت (Devenport & Short (١٩٩٠ م) ومنهجية كلاين Klein

(١٩٩٤ م)، ومنهجية كيم Kim (١٩٩٦ م)، ومنهجية قوها ومجموعته Guha,

et al (١٩٩٣ م)، ومنهجية جيمس ريجان James (١٩٩٥ م)، ومنهجية ميشيل هامر، وجيمس شامبي (١٩٩٣ م)، ومنهجية هنري جونسون وآخرون

. Henery. Johanson & Others



ويشير (Coulson, 1997, P 30) إلى أنه ليس من المحتمل أن يسود إحدى هذه المنهجيات أو أن يصبح معيارا ذهبيا تسير عليه المنظمات، وذلك لاختلاف طبيعة المنظمات وما يكتنفها من مشكلات.

ويشير (الثببتي، والحريري، ١٤٢٤ هـ: ص ٩٦، ٩٧) إلى أن الباحثين لم يتفقوا على منهجية واحد كما أنهم لم يتفقوا على ترتيب معين لمراحل إعادة الهندسة الإدارية، ومع ذلك فإن الباحثين أجمعوا على أهمية تحديد الأهداف وتحليل العمليات وتكوين تصور وابتكار تصميم جديد ووضع خطة للتحويل، ولكن لكي تكون عملية إعادة الهندسة منطقية يجب ملاحظة نقطتين أساسيتين هما:

- أن منهجية إعادة الهندسة يجمع بين مناهج البحث العلمي وأساليب التخطيط الاستراتيجي وخطوات اتخاذ القرار.
- أن منهج إعادة الهندسة تختلف طبيعته من بيئة إلى أخرى، وكل ما يطرح من مناهج لإعادة الهندسة الإدارية لأي منظمة إدارية كان مزيجا من المناهج جميعا. وقد استندت هذه المناهج على:
- تصور مستقبل المنظمة من خلال تحديد رسالتها في عصر تقانة المعلومات.
- تحليل العمليات الحالية وتحديد المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.
- إعداد فرق عمل إعادة الهندسة.
- إجراء دراسات استطلاعية.
- التصميم المبتكر للعمليات.
- التنفيذ.
- ومع تشابه خطوات مناهج إعادة الهندسة الإدارية، إلا أن ظروف المنظمة الإدارية وعناصرها المادية والبشرية لها دور محوري في تحديد المناسب لتلك المنظمة.

## (ج) مراحل إعادة الهندسة الإدارية

### • مرحلة الرؤية

وتعنى بوضع الرؤية المستقبلية لسير مشروع عملية إعادة الهندسة وشكل المنظمة الإدارية مع إعادة هندستها، وتوضح هذه الرؤية بشكل واضح في المستويات الإدارية العليا عنها في المستويات الإدارية الدنيا عند أول عملية إعادة هندستها، وتعد هذه الرؤية مهمة لإجراءات إعادة تصميم العمليات الإدارية، غير أن هذه الرؤية لا تتضمن التفاصيل الكلية لهذا المستقبل.

وهناك ثلاثة معايير تخضع لها هذه الرؤية هي: التركيز على المزايا الإستراتيجية للمنظمة الإدارية، والابتكار في تحقيق هذه المزايا الإستراتيجية للمنظمة، ووضوح معايير عملية صنع القرار (الحناوي، السيد، ١٩٩٨ م، ص ٢٣٣).

ويشير (Leth, Steven, 1994. P. 89) إلى أن هذه المرحلة تتضمن بعض الخطوات منها: فهم بنية العمل، و وصف العمليات الفرعية

والخطوات التي تعد ضرورية في إعادة تصميم العمليات، وتحديد الإجراءات، وقياس الأداء، وتحديد دوافع الأداء وتحديد المعوقات، وتقدير الفرص المتاحة، وتكامل الرؤى الداخلية والخارجية ومراعاة المتطلبات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية.

### • مرحلة الإعداد

وتهدف إلى تعبئة وتنظيم وإثارة همم العاملين الذي سيقومون بأداء إعادة الهندسة الإدارية، ويشير جونسون، (Johnston 1990) إلى أن هذه المرحلة يتم خلالها محاولة النصح والإرشاد للتعبير والتحسين والتركيز على جوانب محددة لمشروع الهندسة الإدارية. ومن الخطوات الهامة في مرحلة الإعداد هي: إعادة ترتيب الحاجات، وتشكيل فريق إعادة الهندسة داخل المنظمة، وإعداد وتدريب فريق إعادة الهندسة التخطيطي للتغيير (حسين، ٢٠٠٤: ص ١١٦)

### • مرحلة التحديد

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد العمليات الأساسية وذات القيمة المضافة التي تهم العميل، وإلى ترتيب العمليات الإستراتيجية حسب الأهمية والأولوية، وأيضا إلى تحديد نطاق العمل في مشروع إعادة الهندسة الإدارية وإيضاح العمليات التي ستخضع للتغيير (أل زاهر، ١٤٢٥هـ : ص ١٢٩).

### • مرحلة التخطيط

وفيها يتم تحديد الأهداف العملية من إعادة الهندسة، وتوضع لذلك خطة منظمة لتحقيق التغيير الجذري والسريع في العمليات المراد إعادة هندستها، ويتم أيضا في هذه المرحلة تحديد حجم التعديل أو التغيير المطلوب إحداثه في العمليات، وهل يكون التغيير جذريا أو جزئيا. وتتطلب هذه المرحلة بناء فرق عمل من مجالات وظيفية مختلفة بغرض التوصل إلى الطرق التي تساعد على رفع مستوى الجودة وتحقيق السرعة المطلوبة في خطوات العمليات والتوصل إلى خطوات متعددة وكاملة لأداء العملية (العتربي، ٢٠٠٣ م، ص ٦٦).

### • مرحلة طرح البدائل

في هذه المرحلة يضع فريق الهندسة الإدارية في المنظمة الإدارية بعض البدائل لتحقيق رؤية تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية، بحيث تأخذ هذه البدائل بعين الاعتبار بعض الحلول الفنية والاجتماعية، ومدى إمكانية مشاركة الأفراد فيها.

## • مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية لإعادة الهندسة الإدارية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها ومحاولة التغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق التغيير المطلوب في العمليات المراد إعادة هندستها.

ويشير (Edwin Coat, 1996, P. 5) إلى أن هذه المرحلة تتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات أو ما يطلق عليه البعض التصميم التقني أو الحل التقني، وكذلك استخدام التفكير الابتكاري للوصول إلى أفضل تصميم للعملية واختيار أفضل البدائل الممكنة.

## (د) ركائز إعادة الهندسة الإدارية

### • الكفايات المميزة للمنظمة

يقصد بها قدره المنظمة وتمكنها من كفايات التميز في تقديم الخدمة والمنافسة وتبادل المعرفة، وتقديم منتجات عالية الجودة، وكذلك خفض التكلفة، وتنبع أهمية هذه الكفايات المتميزة من إسهامها في التوصل إلى قرارات رشيدة للأنشطة الحاسمة في نجاح المنظمة.

### • العمليات المحورية

يقصد بها عمليات تحويل المواد الخام ورأس المال والمعلومات إلى منتجات وخدمات تلبي متطلبات واحتياجات المستفيدين، وتحديد هذه العمليات على نحو علمي يضيف قيمة للكفايات المتميزة للمنظمة.

### • إعادة التنظيم

يقصد بها إعادة التنظيم على نحو مغاير للتنظيم الهرمي، بمعنى التوجه إلى التنظيم الأفقي أو المسطح الذي يتيح تكوين فرق غير وظيفية وفرق الإدارة الذاتية، الأمر الذي يفضي إلى تخفيض أو تقليل المستويات الإدارية للمنظمة. (أحمد ٢٠٠٢ م، ص ١٧) و (Robbins. 2001, p. 453) ويضيف (حسن ١٩٩٩ م، ص ٣٢٨) الركائز الآتية:

#### ❖ إعادة تصميم الوظائف وإثرائها

غالباً ما تضم عدة وظائف في وظيفة واحدة لتخفيض الخطوات وإعطاء الفرد فرصة أكبر.

#### ❖ التركيز الشديد على العمل الجماعي

لأن العمل الجماعي يدعم التعاون ويعضده.

### ❖ حذف المراجعة والفحص غير الضروري

فعندما تكون العمليات أكثر تبسيطاً والأفراد أكثر تعاوناً فإن الرقابة والسيطرة المكلفة والزائدة عن الحد يمكن التخلص منها.

### ❖ تطبيق التكنولوجيا المتقدمة

إن التكنولوجيا المعاصرة للمعلومات تسمح بضم الوظائف وتقوية التعاون بين الأفراد وتجويد العمليات الأساسية للمنظمة.

## (هـ) أدوات إعادة الهندسة الإدارية

لاختيار الأدوات يجب مراعاة ما يلي:

- أن تكون صالحة للاستخدام من جانب أفراد فريق إعادة الهندسة.
- أن تحقق النتائج المرجوة منها.
- أن تحسن الأداة من وضوح التصور.
- أن تؤكد الأداة على استمرارية التصميم.
- أن تساعد الأداة في التخلص من طول الإجراءات في العمل والسماح بالتركيز على العمل الذي يضيف قيمة (العتربي، ٢٠٠٣ م).
- أن تكون الأداة سهلة التعلم بقدر المستطاع حتى لا ينفذ الوقت المتاح لمشروع إعادة الهندسة.

ويرى (سلطان، ١٩٩٦ م) أن الفئات التالية تمثل مرجعاً لنموذج أدوات الهندسة الإدارية أو هندسة التغيير:

- إدارة المشروع: خطة، جدولة، ميزانية، تقارير، متابعة.
- التنسيق: توزيع الخطط وتداول أحداث التفاصيل للخطط.
- النموذج: عمل نموذج خاص بالمشروع وعملياته.
- تحليل العمليات: تقسيم العمل إلى أجزاء ومعرفة تداخلات هذه الأجزاء.
- تحليل وتصميم الموارد البشرية: تحليل وتصميم الجانب الاجتماعي.
- تطوير النظام: تحويل التحليلات إلى عمليات أساسية، ويضيف عليه (٢٠٠١ م) الأدوات الآتية:
- التفكير الاستقرائي: ويتطلب البدء أولاً بالتفكير في الحلول المحتملة وتنظيمها، ثم البحث عن المشاكل، ويعد هذا الأسلوب مطلوباً عند التطبيق لإعادة الهندسة الإدارية ويتم غالباً باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- خرائط التدفق والرسومات الأولية: وهي أدوات أساسية عند تنفيذ برامج إعادة الهندسة، حيث توضح خط السير للعمليات، وتعطى صورة

واضحة المعالم عن العملية من حيث نقاط البدء والتدفق والتخزين والتأخير والانتهاؤ والعلاقات الفرعية للعملية، كما تستخدم هذه الخرائط عند إعداد البرامج الجاهزة للحاسب وإعداد خرائط موازية لمقارنة تأثير إعادة الهندسة على النتائج النهائية.

- **إعادة تصميم العمليات بصورة ابتكارية:** وذلك عن طريق تحليل الافتراضات التي تشكل أسلوب العمل للوصول إلى طريقة مبتكرة يمكن أن تحقق فوائد كبيرة مثل جعل المدير في المنظمة والعاملين معه شركاء في العمل، حتى يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء لكل طرف.
  - **نقاط التقدم في مجال إعادة الهندسة:** يستخدم هذا الأسلوب لإجراء مقارنة بين المؤسسات التي استخدمت عملية إعادة الهندسة والمؤسسات المنافسة الأخرى أو ذات التقدم في نفس المجال (عليوه، ٢٠٠١ م، ص ٩٥).
  - **المحاكاة:** تعد من الأساليب الهامة التي تستخدم عند إعادة الهندسة، وخاصة في مجال محاولة فهم جميع أبعاد العمليات مثل تصور كيفية تدفق العمليات في مجال الإنتاج الخدمي، ويمكن أن تستخدم المحاكاة في تخيل إعادة الهندسة المفتوح، والحصول على تصور ما يمكن أن يحدث قبل البدء في تنفيذ برنامج إعادة الهندسة المقترح، والحصول على تصور ما يمكن أن يحدث قبل البدء في تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، مما يمد القائمين عليه بوسيلة مهمة لتقييم العملية الجديدة المقترحة .
  - **برنامج الحاسب لإعادة الهندسة:** تعد برامج الحاسب الآلي القوة المحركة للأداة المستخدمة في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وهناك برامج جاهزة تستخدم للمساعدة في رسم خرائط تفصيلية عن العمليات لفهم العمليات الموجودة ولعمل تصميمات أخرى جديدة (العتري، ٢٠٠٣ م، ص ٦٠).
- وينبغي الإشارة إلى أنه قد تتطلب عملية إعادة الهندسة الإدارية دمج أكثر من أداة كي تلبى احتياجات التغيير وليس من الضروري دائماً أن تحتاج إلى أداة معينة متخصصة للقيام بنشاط معين أثناء تطبيق الهندسة، فمن الممكن استخدام أدوات عادية مثل اللوحات الإلكترونية وأدوات إدارة المشروع في عملية إعادة الهندسة، وإذا تحققت النتيجة المرجوة من عملية إعادة الهندسة باستخدام الأدوات العادية فان ذلك سيوفر وقتاً وجهداً وتكلفة.

### (و) قائد إعادة الهندسة الإدارية

إن نجاح إعادة الهندسة الإدارية يعتمد على قيادتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة، لأن الأفراد العاملين يفتقرون إلى الرؤية الشاملة لعمليات إعادة الهندسة الإدارية، أو بسبب محدودية مسئولياتهم وخبراتهم أو القيود المفروضة عليهم، وهذا مؤشر واضح بأن نمط ونوعية القيادة العليا في المنظمة الإدارية من أسباب نجاح أو فشل إعادة الهندسة الإدارية، فالقيادة الفاعلة في المنظمة عامل قوي لنجاح عمليات التغيير فيها، وبالتالي فإن نجاح

القيادة المؤدية إلى نجاح إعادة الهندسة تتطلب أن يتمتع القائد بسلطة إعادة تصميم العمليات من بدايتها إلى نهايتها، وأن يحتل مكانة تمكنه من مطالبته أفراد المنظمة بتعديل سلوكهم وأدائهم بما يتوافق ومتطلبات إعادة تصميم العمليات.

وعليه فإن السمات الرئيسية لهذا القائد في الاقتناع بمدخل إعادة الهندسة الإدارية وجدواها، والتعامل الحازم مع من يعيق تطبيق الهندسة الإدارية، والقدرة على بعث الثقة والأمل في نفوس أفراد المنظمة، وكذلك القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة الإدارية.

ويشير (هامر، وستانين، ٢٠٠٠ م، ص ٥١-٥٧) إلى أن مسؤوليات قائد إعادة الهندسة تتمثل في عدة أمور هي:

- صنع قرار إعادة الهندسة.
- نجاح إعادة الهندسة في المنظمة من حيث التطبيق الناجح لمراحل إعادة الهندسة واتخاذ التدابير اللازمة لهذه المراحل.
- تهيئة البيئة المناسبة لإعادة الهندسة، بحيث تكون بيئة مشجعة ومساندة ومتميزة بالطموح والجدية.

### (ل) فريق إعادة الهندسة الإدارية

إذا كان القائد ركناً مهماً عاملاً مؤثراً في نجاح إعادة الهندسة الإدارية، فليس بوسعها القيام بعمل إعادة الهندسة بمفرده، لأنه مطالب بإدارة عمليات الهندسة الإدارية وليس تنفيذها، ومن جهة أخرى فإن عمل إعادة الهندسة عمل يستحيل أن يتولاه فرد واحد، فهو عمل متشابك تتداخل فيه أبعاد كثيرة، مثل فهم العمليات القديمة ومتطلبات المستخدمين بغية تحديد الأداء المستهدف، وتصميم العمليات الجديدة وتدريب أفراد المنظمة عليها وبناء نظم المعلومات اللازمة لها، وكذلك إقناع أفراد المنظمة بجدوى الهندسة الإدارية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إعادة الهندسة الإدارية يشمل مهام تفوق جهد شخص واحد مهما كانت قدرته وطاقاته، لذلك يتوجب على القائد أن يعين فريق عمل يختص بعمليات إعادة الهندسة، ويتولى من جانبه توفير الإمكانيات اللازمة لتصميم وتنفيذ مراحل الهندسة الإدارية، وبالإضافة إلى تعاونه مع فريق العمل في وضع معايير الأداء الذي يتحتم تحقيقه.

ويذكر فتحي أن نجاح فريق العمل في الاضطلاع بمهام الهندسة الإدارية يتطلب توافر سمات أساسية لدى الفريق أبرزها ما يلي:

### - الأسلوب الذهني الشمولي الموجه نحو العمليات

وهو القدرة على رؤية الصورة الكبيرة، وتمييز الجزء من الكل، وفهم كيفية تناغم المهام مع بعضها البعض لتكوين عملية كاملة، وكيفية تداخل تصميمات العمليات والأطر التنظيمية للمنظمة.

### - مهارات التصميم

وهي القدرة على تصور طريقة جديدة لعمل الأشياء ومن ثم صياغتها وتحويلها من مستوى المفاهيم إلى المستوى التنفيذي الفعلي.

### - الميل إلى التغيير الذي ينزع إلى القلق

وهو عدم التسليم بالأمور والقبول بالأشياء على علاتها دون دليل أو برهان.

### - الحماس والتفاؤل

وهما الثبات النفسي للمضي قدماً رغم المعوقات والممانعين وخيبات الأمل المتكررة.

### - المثابرة واللباقة

وهما القدرة على مجابهة ومقاومة المعارضين ومن ثم إقناعهم بوجهة نظر التغيير.

### - مهارة التفاعل مع الآخرين والعمل بروح الفريق والاتصال

هي القدرة على العمل كجزء من فريق قوي الأواصر، ومتحل بالصبر للاستماع إلى حاجات واهتمامات كل من تأثر واقع عمله بالهندسة الإدارية، وامتلاك موهبة صياغة الرسائل التي تحثهم على قبول الحقائق والرضا بتبعاتها. (فتحي، ٢٠٠٢ م، ص ٦٣).

### (م) معوقات إعادة الهندسة الإدارية

هناك أمور قد تعيق نجاح برامج الهندسة الإدارية، منها التفسير الخاطئ، أو عدم الإدراك الحقيقي لطبيعة الهندسة الإدارية، وتشير (شاهين، ٢٠٠٦ م: ص ١٨٥) إلى أن من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الهندسة الإدارية تجاهل الجوانب الاجتماعية المصاحبة لعملية إعادة الهندسة مثل قلق الأفراد، ومقاومة التغيير، والخوف من الجديد المجهول، ونقص المعلومات الكافية عن التغيير، والخوف من تأثير مصالح الأفراد، بالإضافة إلى قلّة الحوافز التي تشجع على الرغبة في التغيير، وكذلك وضع العراقيل أمام الهندسة الإدارية، والتركيز على المظهر لا الجوهر، وعلى التصميم وإهمال الهدف، وغياب نظم المتابعة والتقويم.

وتضيف (العتربي، ٢٠٠٣ م: ص ٧٥) أن التوقعات غير الواقعية لما يمكن تحقيقه عن طريق إعادة الهندسة من المعوقات لنجاح الهندسة الإدارية، وكذلك من المعوقات تشتيت الجهود بين عدد كبير من عمليات إعادة الهندسة، وكذلك نقص المنهجية الفاعلة، وتخوف مدير العمليات من المسؤولية.

ويذكر (السلطان، ٥١٤١٩، ص ٥١) أن من عوامل فشل الهندسة الإدارية ما يأتي:

- العمل على تعديل العمليات وتطويرها بدلاً من تغييرها جذرياً.
- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المنظمة وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديدة.
- التراجع عن مشروع الهندرة عند وجود بعض المشاكل أو الإحساس بالنجاح الجزئي.
- إتاحة الفرصة للمفاهيم التقليدية بالمنظمة للعمل على إعاقة مشروع الهندرة.
- عدم أخذ مشروع الهندرة بالجدية ووضعه في مقدمة أولويات الإدارة العليا مما يعرضه للفشل ومحاولات أعضاء التنظيم إعاقته.
- الإفراط في التوقعات، وذلك عندما تكون التوقعات غير واقعية، والطموح للتوصل إلى نتائج غير منطقية مما يسبب بعض الإحباطات.
- قصور في التصور عن أبعاد الهندسة الإدارية واحتياجاتها ومفاهيمها بالنسبة للقادة أو المنفذين.
- استغراق وقت طويل في تطبيق مشروع الهندرة لأنه ينطوي على ضغوط نفسية وإدارية على الموظفين وكلما طال المدى الزمني لهذه الضغوط كلما تعرض المشروع لنسبة أكبر من الفشل.

ويضيف (سليمان ٢٠٠٥م، ص ٩١) أنه من عوامل فشل الهندسة الإدارية ما يأتي:

- النظر إلى إعادة الهندسة بوصفها رؤية معاصرة لمدخل "تيلور" لدراسة الوقت والحركة بوصفها تقدم نموذجاً ميكانيكياً للمنظمة، وإهمال الدور المهم الذي يلعبه إبداع البشر في إحداث التغيير في عمليات المنظمة.
- تتطلب إعادة الهندسة استخدام التكنولوجيا للقيام بالأعمال الجديدة التي لم يسبق القيام بها، ويمثل هذا أحد أصعب أجزاء عملية الهندسة، حيث يكون على القائمين بالإعادة التعرف على القدرات الجديدة للتكنولوجيا وليس القدرات المعروفة لها.
- بالنظر إلى أن الناس في المنظمة الآخذة في القيام بجهد الإعادة يتركون أعمالهم العادية لئلا يتحاق بطريق الإعادة، فإنهم غالباً ما ينتابهم القلق مما سيحدث لهم بعد انتهائها، وعليه يكون على المنظمة أن توجد لهم مسافات وظيفية بديلة، ينتقلون إليها بعد انتهاء مهمة الإعادة.
- عدم التركيز على العمليات، وصراف الكثير من الوقت في تحليل الوضع الراهن، والشروع بإعادة الهندسة دون مساعدة القيادة التنفيذية، وأن تكون مترددة في إعادة التصميم، وأن تذهب مباشرة من مرحلة التصميم المفاهيمي إلى التنفيذ الفعلي.



## المبحث الثالث (واقع ومعوقات إدارة المعرفة بجامعة شقراء)

### إجراءات العمل بالجانب الميداني

#### عينّة الدراسة

تكونت من جميع القيادات الادارية بكليات جامعة شقراء التي تضم ٢٤ كلية علمية وصحية وانسانية منتشرة في ثمان محافظات ومركز واحد شمال غرب الرياض، وقد تضمنت عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين خضعوا للدراسة حوالي (٧٢) قائد إداري، وعينة الدراسة وفقا لذلك تعتبر عينة قصديّة طبقية لاحتوائها على أفراد من مستويات وظيفية متنوعة.

جدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

التكرارات	
٢٣	عمداء كليات
٢٥	وكلاء كليات
٢٤	رؤساء أقسام
٧٢	الإجمالي

#### أداة الدراسة

الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٦) فقرة؛ مقسمة على محورين هما:

#### (أ) المحور الأول

يتناول مقومات تفعيل إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء، وقد تضمن هذا المحور (٣٢) فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- البُعد الأول: يتناول الثقافة التنظيمية، وهو يتكون من (٩) فقرات.
- البُعد الثاني: يتناول الهيكل التنظيمي، وهو يتكون من (٧) فقرات.
- البُعد الثالث: يتناول القيادة التنظيمية، وهو يتكون من (٨) فقرات.
- البُعد الرابع: يتناول تكنولوجيا المعلومات، وهو يتكون من (٨) فقرات.

#### (ب) المحور الثاني

ويتناول معوقات إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء، وهو يتكون من (١٤) فقرة.

## صدق أداة الدراسة

### (أ) (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المعرفة والهندرة، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، تم اجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

### (ب) صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لمحور (متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء بالدرجة الكلية لكل محور)

الثقافة التنظيمية		الهيكل التنظيمي		القيادة التنظيمية		تكنولوجيا المعلومات	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.525**	١	0.576**	١	0.590**	١	0.523**	١
0.667**	٢	0.718**	٢	0.658**	٢	0.651**	٢
0.617**	٣	0.698**	٣	0.675**	٣	0.719**	٣
0.738**	٤	0.804**	٤	0.703**	٤	0.765**	٤
0.711**	٥	0.636**	٥	0.694**	٥	0.807**	٥
0.727**	٦	0.601**	٦	0.626**	٦	0.725**	٦
0.749**	٧	0.549**	٧	0.647**	٧	0.512**	٧
0.727**	٨	-	٨	0.689**	٨	0.563**	٨
0.536**	٩	-	-	-	-	-	-

❖ دال عند مستوى (٠.٠١)

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لمحور (مفوقات إدارة المعرفة بالدرجة الكلية لكل محور)

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
♦♦٠.٥٢٦	٨	0.565**	١
♦♦٠.٥٣٩	٩	0.479**	٢
♦♦٠.٤٥٥	١٠	0.723**	٣
♦♦٠.٦١٦	١١	0.754**	٤
♦♦٠.٥٦٣	١٢	0.591**	٥
♦♦٠.٧٢٤	١٣	0.443**	٦
♦♦٠.٦٨٤	١٤	0.605**	٧

♦♦ دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدولين رقم (٢، ٣) أنّ جميع العبارات دالّة عند مستوى (٠.٠١) ويشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة، وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ( ألفا كرونباخ )، والجدول رقم (٤) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة؛ وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	المحور	الرقم
٠.٨٤٠	الثقافة التنظيمية	١
٠.٧٨٢	الهيكل التنظيمي	٢
٠.٨١٢	القيادة التنظيمية	٣
٠.٨١٥	تكنولوجيا المعلومات	٤
٠.٩١٣	الدرجة الكلية لمحور متطلبات تفعيل إدارة المعرفة	٥
٠.٨٢٧	المفوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة	٦
٠.٩٠٤	الثبات الكلي	

يوضح الجدول رقم (٤) أنّ مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٠٤)، وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٧٨٢، ٠.٩١٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### خطة التحليل الإحصائي

باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)؛ والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) : تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التالية :-  
- التكرارات والنسب المئوية .

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

### أسئلة الدراسة الميدانية

- ما مدى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكلية جامعة شقراء .
- ما مدى اتفاق عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة بكلية جامعة شقراء .

### المبحث الخامس (عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية)

#### (١) - مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول:

- ما مدى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكلية جامعة شقراء ؟

جدول رقم (٥) متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكلية جامعة شقراء

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الثقافة التنظيمية	٤.٦٨	٠.٣٢	١
٢	الهيكل التنظيمي	٤.٥٧	٠.٣٨	٤
٣	القيادة التنظيمية	٤.٦٥	٠.٣٣	٣
٤	تكنولوجيا المعلومات	٤.٦٧	٠.٣٣	٢
-	المتوسط الحسابي العام	٤.٦٤	٠.٢٧	-

يتضح من الجدول رقم (٥) اتفاق أفراد الدراسة على متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بمتوسط عام (٤.٦٤)، وقد احتلت الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط عام (٤.٦٨) وانحراف معياري (٠.٣٢)، يليها تكنولوجيا المعلومات بمتوسط عام (٤.٦٧) وانحراف معياري (٠.٣٣)، وبالمرتبة الثالثة تأتي القيادة التنظيمية بمتوسط عام (٤.٦٥) وانحراف معياري (٠.٣٣)، وفي الأخير يأتي الهيكل التنظيمي؛ كأقل أبعاد متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بمتوسط عام (٤.٥٧) وانحراف معياري (٠.٣٨).

ولعل النتيجة السابقة توضح مدى الأهمية الكبيرة لتوفير متطلبات تفعيل إدارة المعرفة في الكليات الجامعية، حيث يتم الاستفادة من جميع الموارد المعرفية المتاحة لاستثمارها داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها ومواكبة التغيرات التعليمية الحديثة، لاكتساب الميزة التنافسية والتميز داخل المؤسسات التعليمية، كما أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في الارتقاء بمستوى المنظمات التعليمية وخفض التكاليف وتحقيق الأهداف المتوقعة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا ما أشارت إليه دراسة الرقب (٢٠١١م) إلى أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها.

وتعد إدارة المعرفة مطلباً مهماً لتحقيق التميز والتنافس المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، حيث تقوم إدارة المعرفة بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة من خلال تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها.

وسوف يتم عرض وتفسير كل جانب من جوانب متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء على حدة، وذلك على النحو التالي:-

## أولاً: الثقافة التنظيمية

وللتعرف على متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية

م	الفقرات	درجة الموافقة												
		موافقة بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يشجع القادة تبادل الخبرات المعرفية الجديدة.	٦٠	٨٣.٣	١٢	١٦.٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٨٣	٠.٣٨	١
٦	يربط القادة تبادل المعرفة بأهداف الجامعة.	٥٣	٧٣.٦	١٩	٢٦.٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧٤	٠.٤٤	٢
٨	يوفر القادة المناخ المحفز لمبادرات إدارة المعرفة.	٥٦	٧٧.٨	١٣	١٨.١	٣	٤.٢	٠	٠	٠	٠	٤.٧٤	٠.٥٣	٣
٤	يحث القادة على الاستفادة من المعرفة الضمنية.	٥٢	٧٢.٢	٢٠	٢٧.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧٢	٠.٤٥	٤
٧	يحرص القادة على توفير جو ديمقراطي لتبادل الأفكار المعرفية.	٥٢	٧٢.٢	٢٠	٢٧.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧٢	٠.٤٥	٤ مكرر
٩	يوفر القادة مناخ الثقة بين منسوبي الكليات في تداول معرفة.	٥٢	٧٢.٢	١٩	٢٦.٤	١	١.٤	٠	٠	٠	٠	٤.٧١	٠.٤٩	٦
٢	يحرص القادة على استخدام المعرفة لتبادل الخبرات.	٤٦	٦٣.٩	٢٦	٣٦.١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٦٤	٠.٤٨	٧
٥	ينشر القادة ثقافة إدارة المعرفة.	٤١	٥٦.٩	٣٠	٤١.٧	١	١.٤	٠	٠	٠	٠	٤.٥٦	٠.٥٣	٨
٣	يتبنى القادة ثقافة إيجابية دافعة لتطبيق إدارة المعرفة.	٣٩	٥٤.٢	٢٩	٤٠.٣	٤	٥.٦	٠	٠	٠	٠	٤.٤٩	٠.٦٠	٩
-												٤.٦٨	٠.٣٢	-

يتضح من الجدول السابق أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية فيه بين (٤.٤٩، ٤.٨٣)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٦٨) وتعزو الدراسة ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً فاعلاً في تفعيل إدارة المعرفة، كما أن الثقافة التنظيمية تعمل على تشجيع العمل بروح الفريق، وتبادل الأفكار والخبرات، هذا وقد جاءت العبارة رقم (١) وهي (التشجيع على تبادل الخبرات الجديدة الداعمة للمعرفة) بالمرتبة الأولى بينما جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تشكيل لجنة إشرافية لنشر ثقافة إيجابية داعمة لتطبيقها) بالمرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بالثقافة التنظيمية وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحسوب، بينما تدرجت باقي عبارات محور الثقافة التنظيمية بين الطرفين السابقين، إلا أنه من المؤكد اتفاق القيادات الإدارية بكلية جامعة شقراء على أهمية بعد الثقافة التنظيمية لتفعيل تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الناشئة.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكلية جامعة شقراء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

م	الفقرات	درجة الموافقة											
		موافقة بصفة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	توفر هيكل تنظيمي مرن يتجاوب مع المستجدات البيئية	٥٧	٧٩.٢	١٥	٢٠.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧٩	٠.٤١
٦	البعد عن المركزية لانتاج فرصة للتقاسم المعرفي.	٥٠	٦٩.٤	١٩	٢٦.٤	٣	٤.٢	٠	٠	٠	٠	٤.٦٥	٠.٥٦
٣	القيام بالأنشطة المتنوعة في إنتاج معرفة جديدة.	٤٥	٦٢.٥	٢٤	٣٣.٣	٣	٤.٢	٠	٠	٠	٠	٤.٥٨	٠.٥٨
٧	المرونة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.	٤٢	٥٨.٣	٢٩	٤٠.٣	١	١.٤	٠	٠	٠	٠	٤.٥٧	٠.٥٣
٥	تنفيذ عمليات إدارة المعرفة وفقاً للإمكانات المتاحة.	٤١	٥٦.٩	٢٩	٤٠.٣	٢	٢.٨	٠	٠	٠	٠	٤.٥٤	٠.٥٦
٢	الإشراف على مهام كل المستويات الوظيفية المتعلقة بالمعرفة.	٣٩	٥٤.٢	٢٧	٣٧.٥	٦	٨.٣	٠	٠	٠	٠	٤.٤٦	٠.٦٥
٤	استمرار تدفق المعارف في كافة المستويات لتشارك المعرفة.	٣٧	٥١.٤	٢٧	٣٧.٥	٨	١١.١	٠	٠	٠	٠	٤.٤٠	٠.٦٩
-												4.5	3.5

يتضح من الجدول رقم (٧) أن بُعد الهيكل التنظيمي، قد تراوحت المتوسطات الحسابية فيه بين (٤.٤٠، ٤.٧٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب

استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي.

هذا وقد جاءت العبارة رقم (١) وهي (توفر هيكل تنظيمي مرن يتجاوب مع المستجدات البيئية الداعمة لإدارة المعرفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٩ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٤١)، بينما جاءت العبارة رقم (٤) وهي (استمرار تدفق المعارف في كافة المستويات لتشارك المعرفة) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤.٤٠ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٦٩)، إلا أنه من الملاحظ أن غالبية أفراد العينة من القادة الإداريين بكليات الجامعة يكادون لا ينكرون أهمية وجود هيكل تنظيمي فاعل لتفعيل إدارة المعرفة في كليات جامعة شقراء.

### ثالثاً: القيادة التنظيمية

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء فيما يتعلق بالقيادة التنظيمية

م	الفقرات	درجة الموافقة																	
		موافقة بشدة		موافق		محايد		غير موافق											
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%										
٢	نشر ثقافة العمل الجماعي	٥٤	٧٥.٠	١٨	٢٥.٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١	البحث على الاتصال الفعال	٥٣	٧٣.٦	١٩	٢٦.٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	منح الصلاحيات الكافية لتبادل المعرفة.	٥٢	٧٢.٢	٢٠	٢٧.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	المشاركة الفاعلة في نقل المعارف.	٤٧	٦٥.٣	٢٤	٣٣.٣	١	١.٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	امتلاك المهارات اللازمة لنجاح تفعيل إدارة المعرفة.	٤٨	٦٦.٧	٢١	٢٩.٢	٣	٤.٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٣	امتلاك رؤية واضحة حول إدارة المعرفة.	٤٤	٦١.١	٢٨	٣٨.٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	تشكيل فرق عمل في مختلف التخصصات	٤٥	٦٢.٥	٢٤	٣٣.٣	٣	٤.٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	تصميم الاستراتيجيات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.	٤٣	٥٩.٧	٢٧	٣٧.٥	٢	٢.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
-		٤٠٦	١٠٠.٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	المتوسط الحسابي العام	٤.٦٥		٠.٣٣															

يتضح من الجدول السابق أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية فيه لعبارات بعد القيادة التنظيمية بين (٤.٥٧ ، ٤.٧٥)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب استجابات أفراد العينة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بجامعة شقراء؛ فيما يتعلق بالقيادة التنظيمية،



حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على متطلبات تفعيل إدارة المعرفة فيما يتعلق بالقيادة التنظيمية.

هذا وقد جاءت العبارة رقم (٢) وهي (نشر ثقافة العمل الجماعي عند تطبيق إدارة المعرفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٥ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٤٤)، بينما جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تصميم الاستراتيجيات المتوافقة مع الرؤية لتطبيق إدارة المعرفة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤.٥٧ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٥)، وعلى أية حال فإنه رغم وجود مفاضلة من وجهة نظر أفراد العينة حول عبارات البعد الخاص بالقيادة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في كليات جامعة شقراء، إلا أنه من الملاحظ تأكيد أفراد العينة على أهمية كافة العبارات المتضمنة في هذا البعد.

## رابعاً: تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات

م	الفقرات	درجة الموافقة													
		موافقة بشدة		موافق		محايد		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
٤	دعم التواصل المعرفي من خلال وسائل التقنية.	٥٢	٧٢.٢	٢٠	٢٧.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧٢	٠.٤٥
٣	توفير قاعدة بيانات إلكترونية بالكليات	٥٤	٧٥.٠	١٦	٢٢.٢	٢	٢.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧٢	٠.٥١
٨	الاشتراك في مواقع إلكترونية	٥١	٧٠.٨	٢١	٢٩.٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧١	٠.٤٦
٦	التفصل بين المهام الوظيفية واستخدام التكنولوجيا	٥٣	٧٣.٦	١٧	٢٣.٦	٢	٢.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧١	٠.٥٢
٧	إنشاء مكتبة إلكترونية.	٤٩	٦٨.١	٢٣	٣١.٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٦٨	٠.٤٧
٢	دعم بيئة أساسية للاتصال المعرفي	٤٦	٦٣.٩	٢٦	٣٦.١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٦٤	٠.٤٨
١	توفير متطلبات التقنية.	٤٥	٦٢.٥	٢٦	٣٦.١	١	١.٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٦١	٠.٥٢
٥	توفير تكنولوجيا المعلومات لاستثمار رأس المال الفكري.	٤٧	٦٥.٣	٢٠	٢٧.٨	٥	٦.٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٥٨	٠.٦٢
-														٤.٦٧	٠.٣٣

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه قد تراوح المتوسطات الحسابية فيه بين (٤.٥٨، ٤.٧٢)، هذا وقد جاءت العبارة رقم (٤) وهي (دعم التواصل المعرفي بين منسوبي الجامعة من خلال وسائل التقنية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٢ من ٥.٠)، وانحراف معياري (٠.٤٥)؛ بينما جاءت العبارة رقم (٥) وهي (توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات لاستثمار رأس المال الفكري)

بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤.٥٨ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٦٢)، ولعل من أهم الملحوظات المهمة في هذا البعد هو تأكيد جميع أفراد العينة من القادة الإداريين بكليات الجامعة أنه لا تفعيل يمكن أن يتم لإدارة المعرفة فيها دون أن يمتلك منسوبيها وسائل تكنولوجيا المعلومات لتسهيل انسياب المعرفة بكافة أشكالها في الجامعة وكلياتها المتنوعة.

## (ب) مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني

- ما مدى اتفاق استجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء؟

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء

م	الفقرات	درجة الموافقة												
		موافقة بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٢	ندرة البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة	٦٧	٩٣.١	٥	٦.٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٩٣	٠.٦٦	١
٧	قلة الخبرة العملية في مجال إدارة المعرفة	٦٧	٩٣.١	٤	٥.٦	١	١.٤	٠	٠	٠	٠	٤.٩٢	٠.٣٣	٢
٨	كثرة الأعباء تعيق تفعيل إدارة المعرفة	٥٦	٧٧.٨	١٥	٢٠.٨	١	١.٤	٠	٠	٠	٠	٤.٧٦	٠.٤٦	٣
٥	قلة الوقت المخصص لتبادل الخبرات	٤٦	٦٣.٩	٢٣	٣١.٩	٣	٤.٢	٠	٠	٠	٠	٤.٦٠	٠.٥٧	٤
١٠	ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة المعرفة	٤٤	٦١.١	٢٥	٣٤.٧	٣	٤.٢	٠	٠	٠	٠	٤.٥٧	٠.٥٨	٥
١٣	ضعف دعم البحث العلمي في الجامعة لإنتاج المعرفة	٣٨	٥٢.٨	٣٢	٤٤.٤	١	١.٤	١	١.٤	٠	٠	٤.٤٩	٠.٦٠	٦
١١	الافتقار لنوعي الخبرة للوهلة في مجال إدارة المعرفة	٤٠	٥٥.٦	٢٦	٣٦.١	٦	٨.٣	٠	٠	٠	٠	٤.٤٧	٠.٦٥	٧
٩	ضعف توظيف التكنولوجيا لإدارة المعرفة	٣٨	٥٢.٨	٣٠	٤١.٧	٣	٤.٢	٠	٠	١	١.٤	٤.٤٦	٠.٦٥	٨
٤	قلة تواجد الدعم الفني للتقنية في الجامعة	٣٧	٥١.٤	٣٠	٤١.٧	٥	٦.٩	٠	٠	٠	٠	٤.٤٤	٠.٦٣	٩
١٤	الافتقار إلى التعاون مع المؤسسات المجتمعية	٣٥	٤٨.٦	٣٤	٤٧.٢	٢	٢.٨	١	١.٤	٠	٠	٤.٤٣	٠.٦٢	١٠
٦	غياب التشجيع الإيجابي لتوليد الأفكار الإبداعية	٣٥	٤٨.٦	٣٠	٤١.٧	٦	٨.٣	١	١.٤	٠	٠	٤.٣٨	٠.٧٠	١١
١	غياب إطار منهجي واضح لإدارة المعرفة	٣٠	٤١.٧	٣٨	٥٢.٨	٤	٥.٦	٠	٠	٠	٠	٤.٣٦	٠.٥٩	١٢
٢	الافتقار إلى الإدراك الكلي لمفهوم إدارة المعرفة	٣٠	٤١.٧	٣٧	٥١.٤	٣	٤.٢	٢	٢.٨	٠	٠	٤.٣٢	٠.٦٩	١٣
٣	ضعف دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة	٣١	٤٣.١	٢٩	٤٠.٣	٩	١٢.٥	٣	٤.٢	٠	٠	٤.٢٢	٠.٨٣	١٤
-												٤.٥٢	٠.٣٣	

يتضح من الجدول (١٠) أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية فيه بين

(٤.٢٢، ٤.٩٣)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء .

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٥٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء ، ومن أبرز تلك المعوقات (ندرة البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة التي تهدف إلى تنمية قدراتهم، وكذلك قلة الخبرة العملية لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء في إدارة المعرفة، إضافة إلى كثرة الأعباء الملغاة على عاتقهم ، وقلة الوقت المخصص لهم لتبادل الخبرات، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة المعرفة.

بينت النتائج بالجدول (١٠) أن من أبرز الفقرات التي تعكس المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء تمثلت في الفقرات رقم (١٢، ٧، ٨، ٥، ١٠)، مرتبة تنازليا لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (ندرة البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة التي تهدف إلى تنمية قدراتهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٩٣ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن ندرة البرامج التدريبية للقادة الإداريين بكلية الجامعة المتنوعة في مجال إدارة المعرفة التي تهدف إلى تنمية قدراتهم من المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء .

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (قلة الخبرة العملية لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء في مجال إدارة المعرفة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٩٢ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٣٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن قلة الخبرة العملية لدى القادة الإداريين بكلية الجامعة في مجال العمل وفقا لإدارة المعرفة من المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء ، حيث يغيب واحد من أهم متطلبات تفعيل إدارة المعرفة في الكليات وهو الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والذي يعد من أهم مقومات تفعيل إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها في كليات الجامعة.

جاءت العبارة رقم (٨) وهي (كثرة الأعباء الملغاة على عاتق القادة الإداريين مما تعيق تفعيل إدارة المعرفة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٧٦ من ٥.٠)، وانحراف معياري (٠.٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملغاة على عاتق القادة الإداريين بالكليات يُعيق تفعيل إدارة المعرفة في كليات جامعة شقراء . - جاءت العبارة رقم (٥) وهي (قلة الوقت المخصص لتبادل الخبرات) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٦٠ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على قلة الوقت المخصص

لتبادل الخبرات من المعوقات التي تحدُّ من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء .

جاءت العبارة رقم (١٠) وهي ( ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة المعرفة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٥٧ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة المعرفة من المعوقات التي تحدُّ من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء ، حيث إن ضعف استثمار الإمكانيات المادية المتاحة في نشر ثقافة المعرفة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية ، كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة ( Kasim, ٢٠١٠ ) والتي أوصت بضرورة توفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وهذا يدل على تأثيرها على تفعيل إدارة المعرفة.

بينت النتائج بالجدول رقم (١٠) أن أقل ثلاث فقرات بمحور المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء تمثلت في الفقرات رقم (١ ، ٢ ، ٣)، مرتبة تنازليا لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (١) وهي ( غياب إطار عمل منهجي واضح لإدارة المعرفة) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (٤.٣٦ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد مجتمع الدراسة على أن غياب إطار عمل ممنهج واضح لإدارة المعرفة من المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (الافتقار إلى الإدراك الكلي لمفهوم إدارة المعرفة) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (٤.٣٢ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن الافتقار إلى الإدراك الكلي لمفهوم إدارة المعرفة من المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء ، حيث إن من أبرز العوائق التي تقف دون تطبيق إدارة المعرفة قلة توفر خطط محددة لإيصال المعرفة المتوفرة للموظفين بالمنظمة، حيث إن غموض مفاهيم إدارة المعرفة نحو تطوير عملية إدارة المعرفة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية .

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (ضعف دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة) بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (٤.٣٢ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة وبشدة بين أفراد الدراسة على أن ضعف دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة من المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكليات جامعة شقراء ، الأمر الذي سيقود إلى ضعف توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، من حيث القوى البشرية المؤهلة واستثمارها، والتوسع في استخدام البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، الأمر الذي يقف عائقا أمام أي محاولة للابتكار، أو تفعيل إدارة المعرفة داخل كليات الجامعة.

## نتائج الدراسة

- هنا عرض لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ونوجزها فيما يلي:
- اتفق أفراد الدراسة على حرص القادة الإداريين على تفعيل متطلبات إدارة المعرفة بكلية جامعة شقراء، وقد احتلت الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى، يليها تكنولوجيا المعلومات، وبالمرتبة الثالثة تأتي القيادة التنظيمية، وفي الأخير يأتي الهيكل التنظيمي .
  - اتفق أفراد الدراسة على حرص القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء على الثقافة التنظيمية كمتطلب لتفعيل إدارة المعرفة قد تجلى ذلك في:- تشجيعهم على تبادل الخبرات الجديدة الداعمة للمعرفة، وتوثيق العلاقة بين تبادل المعرفة بما يتفق مع أهداف الجامعة، وترسيخ القيم المرتبطة بإدارة المعرفة وتشجيع إطلاق المبادرات الفردية والجماعية، و تحفيز الموظفين على الاستفادة من المعرفة الضمنية.
  - اتفق أفراد الدراسة على حرص القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء على أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لتفعيل إدارة المعرفة وقد تجلى ذلك في: الحرص على توفر هيكل تنظيمي مرن يتجاوب مع المستجدات البيئية الداعمة لإدارة المعرفة، والبعد عن المركزية لإتاحة فرصة التقاسم المعرفي، وتشجيع منسوبي الجامعة على القيام بالأنشطة المتنوعة في إنتاج معرفة جديدة، والمرونة في اتخاذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
  - اتفق أفراد الدراسة على حرص القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء على القيادة التنظيمية كمتطلب لتفعيل إدارة المعرفة وقد تجلى ذلك في: نشر ثقافة العمل الجماعي عند تطبيق إدارة المعرفة، الحث على الاتصال الفعال بين الموظفين في المؤسسة الواحدة لفهم مبادرة إدارة المعرفة، ومنح الصلاحيات الكافية لتبادل المعرفة بين الإداريين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، المشاركة الفاعلة في نقل المعارف عند تطبيق إدارة المعرفة.
  - اتفق أفراد الدراسة على حرص القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء على أهمية تكنولوجيا المعلومات كمتطلب لتفعيل إدارة المعرفة قد تجلى ذلك في: توفير قاعدة بيانات إلكترونية بالكليات تسهل الوصول للمعلومات، ودعم التواصل المعرفي بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من خلال وسائل التقنية، والتفاعل بين المهام الوظيفية واستخدام التكنولوجيا في ظل إدارة المعرفة، والاشتراك في مواقع إلكترونية مرتبطة بالإدارات العليا لتبادل المعرفة.
  - اتفق أفراد الدراسة على وجود معوقات تحد من تفعيل إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بكلية جامعة شقراء ومن أبرز تلك المعوقات: ندرة البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة لتنمية قدراتهم، وقلّة الخبرة العملية لدى بعض القادة الإداريين في مجال العمل وفقا لإدارة المعرفة. وكثرة الأعباء الملغاة على عاتق القادة الإداريين مما تعيق

تفعيل إدارة المعرفة، وقلّة الوقت المخصص لتبادل الخبرات، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة المعرفة.

### المبحث الثالث: تصور مقترح لتطوير إدارة المعرفة بجامعة

#### شقراء من منظور إعادة الهندسة

وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم وأهداف ومبادئ ومناهج ومراحل مدخل إعادة الهندسة الإدارية، التي ركزت على التطوير في أداء العاملين، وعلى التحسين المستمر، والسرعة في الأداء والدقة في تحقيق الأهداف المتوقعة، من خلال إحلال أساليب جديدة في ممارسة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تفعيل مشاركة الأفراد في التطوير والتحسين، وخفض طول مراحل الأداء الإجرائي والوقتي للتقليل من الأخطاء وتقليل الهدر في الجهد والوقت، وتحسين جودة الخدمة المقدمة، فإن الرؤية المقترحة لتطوير إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء يمكن أن تتحدد ملامحها فيما يلي:

#### أولاً: أهداف المقترح المقترحة

- تحقيق التغيير الجذري في مجال إدارة المعرفة، ويتمثل ذلك بالأساس في تغيير أسلوب وأدوات العمل التقليدية في إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء.
- تمكين الكليات من القيام بأعمالها بسرعة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- تخفيض العمليات في منظومة إدارة المعرفة بالاستغناء عن العمليات غير الضرورية واستبدالها بالعمليات ذات القيمة المضافة.
- الاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط المنهجي لأنشطة إدارة المعرفة.
- تكوين فرق العمل وتوزيع الاختصاصات وتوزيع المسئوليات على العاملين داخل المنظومة.
- مراجعة الأداء في ضوء مجموعة من المعايير والأهداف المتفق عليها.
- توفير نظم المعلومات عن الأداء الفعلي لكل العاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق، وتوجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطط الموضوعية.
- التغيير في هيكل الوظائف والموارد البشرية والاستخدام الأمثل لها.
- توفير قواعد المعلومات واستخدام نظم المعلومات وشبكات الاتصال داخل المنظمة التعليمية.

## ثانياً: مرتكزات التصور المقترح

### - تبني ثقافة جديدة

إن عملية التحول نحو إعادة هندسة ممارسة إدارة المعرفة تبدأ بتعريف الثقافة الجديدة، التي هي إطار من المسلمات المبتكرة والمطورة، بهدف التكيف مع المشكلات الداخلية أو الخارجية لتسيير الأمور في إعادة هندسة ممارسة إدارة المعرفة، والعمل بقدر الإمكان على جمع وتوحيد الأنشطة والتي يجب أن تؤدي من خلال عمليات متوازية بدلاً من المنهج التتابعي، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من التقنية في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات وتحركات سريعة ورشيحة عند العمل الفعلي في إعادة هندسة ممارسة إدارة المعرفة، كما ترحب الثقافة الجديدة بالاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال، والمجهود لها بالكفاءة إضافة إلى المختصين في التربية في الجامعات السعودية.

### - التعامل الحكيم مع القوى المقاومة للتغيير

ولكي يتحقق تحول جذري في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية، ينبغي التعامل بحنكة وذكاء عال مع القوى المقاومة للتغيير داخل المؤسسة وهم كثير، والنظر لمعارضة البعض لإعادة هندسة ممارسة إدارة المعرفة كرد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة، ويتم ذلك بالاستعانة بالأسلوب الهادي الحكيم معهم، ومحاولة إقناعهم تدريجاً بالتغيير المطلوب، ومهارة قادة إعادة الهندسة هنا تساعدهم على تفادي التصرفات التي ينتج عنها سوء فهم وعدم الثقة، وتفادي حماية الذات ولوم الآخرين على الأخطاء، وتفادي التنصل من المسؤولية، والتحرر من هيمنة الماضي، وتفادي الرجوع إلى المسؤولين، وتفهم التصرفات غير المعقولة من قوى المقاومة، والعمل كقادة فرق وليس كرؤساء.

### -تبني أنماط جديدة من القيادة

تتطلب إعادة الهندسة أنماطاً غير تقليدية من القيادة تؤمن بأهمية التغيير وتشجع العاملين وتحدد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون منطلقاً لإعادة هندسة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وإزالة المعوقات التي تقف أمام عمليات التطوير والتغيير، والقدرة على التفكير المنظم الذي يقود إلى التخطيط الجيد، والقدرة على الاتصال المؤثر في الآخرين وامتلاك مهارات التحدث والإقناع، والقدرة على الدعم المعنوي لفريق العمل.

### -تفويض السلطة

تتطلب إعادة الهندسة في إدارة المعرفة التخلص من النمط البيروقراطي التقليدي، وذلك بتفويض السلطة لرؤساء الأقسام الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس لمنحهم القوة التي تعطيهم قدراً من الاستقلالية والحرية

ليصبحوا قادرين على تحمل المسؤولية وتقاسم السلطة مع غيرهم من قادة الكليات.

### -بناء وتطوير فرق العمل-

وهذا يعني تكون التنظيمات الأفقية والمسطحة (فرق العمل) والتي يقوم تكوينها على أساس تعدد المهام وتداخلها وتعقدتها، وهذا الاتجاه يعني تحويل ملكية اتخاذ القرار من قادة الكليات إلى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وفي ظل هذا التنظيم يصبح دور عميد الكلية هو التوجيه والتيسير والمتابعة، وتتمثل أهم قواعد بناء فرق إعادة هندسة ممارسات عمليات إدارة المعرفة في القدرة على اختيار وجذب أفضل العناصر، والتجاوب السريع مع القيم الجديدة في إنتاج وتطوير المعرفة، وتصنيف العمل في فئات قليلة وبسيطة، والتجاوب السريع مع التطور التكنولوجي.

### -التحول من الهياكل التنظيمية إلى الشبكات التنظيمية-

تعتمد إعادة الهندسة بضرورة إيجاد هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالتحول من عصر الهياكل التنظيمية القديمة إلى عصر الشبكات التنظيمية، وتوجد اتجاهات للتحول نحو الشبكات التنظيمية في إعادة هندسة ممارسات عمليات إدارة المعرفة، هي التحسين المستمر للعمليات الداخلية، والقدرة على إدارة فرق العمل، واستبدال علاقة الرئيس بالمرؤوس بعلاقة التشاركية، والتطوير المستمر لمقاييس ومعايير الأداء، وتغيير ثقافة المؤسسة وتغيير إجراءات التخطيط، وتغيير بنية المعلومات.

### ثالثاً: مجالات التصور المقترح

#### (1) مجال التخطيط لإدارة المعرفة وفقاً لإعادة الهندسة

- خلو خطة عمليات إدارة المعرفة من الأعمال الروتينية، والأعمال نمطية تتكرر كل فصل دراسي، بل لا بد من تطوير الخطة متكاملة ومتجددة.
- الانسجام بين الخطط الفرعية التي تقدمها الأقسام والكليات مع خطة الجامعة، بحيث تترابط جميعها بصورة متكاملة، وتحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية.
- ينبغي أن لا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لا بد من تضافر الجهود ومشاركة الجميع في عملية التخطيط لعمليات إدارة المعرفة.
- تنفيذ عمليات التخطيط بطريقة تسلسلية، بما يتوافق مع مبادئ إعادة الهندسة الإدارية ويحقق أهداف لعمليات إدارة المعرفة في ضوء الإمكانيات المتاحة.



- وضع مقاييس عامة للأداء، حتى يمكن اكتشاف مدى تنفيذ الخطط وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- التقليل من الصعوبات والعوائق التي تعترض تنفيذ خطة عمليات إدارة المعرفة.
- تبني منظور التخطيط المستقبلي لرصد المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها الكلية عندما تشرف على تنفيذ خطة إدارة المعرفة وتصور الحلول الممكنة.
- جاهزية فريق إعادة الهندسة بخطط بديلة ومبادرة لمواجهة المشاكل المتعلقة والعمل على حلها قبل حدوثها.

### (ب) مجال الاتصال لإدارة المعرفة وفقاً لإعادة الهندسة

- تحسين مناخ العمل بتدعيم قنوات الاتصال بين الكليات المختلفة وإدارة الجامعة.
- إظهار روح التعاون، والمساندة في كل الأوقات، وعدم التركيز على نقاط الضعف .
- سهولة حل المشكلات والعوائق التي تحدث بين العاملين في الميدان التي ينشأ منها إعاقة لتطوير إجراءات إدارة المعرفة المنفذة بالكليات.
- الاهتمام بتحديث شبكات الاتصال الوظيفي بين الأقسام والكليات باستخدام الوسائل الآلية.
- إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين الإداري والتنفيذي لرفع كفاءة ومستوى عملية الاتصال.
- تنظيم الاجتماعات بصفة دورية مستمرة للتعرف على مشكلات العمل حول الخطة الموضوعية للتطوير، وتبادل مقترحات تحسين الأداء حول العمليات والأنشطة التي تحتاج إلى تغيير وإعادة تنظيم.
- التخلص من التكرارات والإجراءات الروتينية داخل الأقسام، والعمل على تدعيم شبكة الاتصالات بين جميع أصحاب الخبرة والعاملين في الميدان.
- استحداث نظام فعال للمعلومات يساعد في عملية الاتصال، وفي صنع واتخاذ القرارات .
- استحداث أنظمة جديدة للتواصل مع الميدان، تعتمد على الإنترنت من خلال تصميم مواقع إلكترونية لجميع الأقسام .

## رابعاً: آليات التصور المقترح

- دمج الوظائف؛ ويتم ذلك من خلال مراجعة أنشطة إدارة المعرفة بشكل مستمر، ومن أهم نتائج دمج الوظائف خفض عدد الأخطاء المرئية، وكذلك خفض عدد مراحل الأداء ومداه الزمني.
- التركيز على النتائج والمخرجات؛ ويتم ذلك بالنظر للغايات النهائية لعملية إدارة المعرفة وتجاوز المحطات الصغيرة للوصول إلى المخرجات ذات الأهمية.
- الربط بين المهام والواجبات التي تم تأسيسها واعتمادها بواسطة فريق إعادة هندسة إدارة المعرفة.
- تبني الحلول الوسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار، حيث يؤدي ذلك إلى إنجاز مهام إدارة المعرفة وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل، وإتاحة الفرص لكثير من أعضاء هيئة التدريس والاداريين بدرجة مناسبة من حرية التصرف، فتوكل إليهم المهام التي يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، بالإضافة إلى استخدام مكثف لتقنية المعلومات وبرامج الحاسب.
- تحقيق التوازن بين أنشطة وإجراءات إدارة المعرفة من خلال وضع رؤية شاملة مفصلة، والتزام الإدارة العليا بتعزيز التغييرات.
- إعداد خطة تمثل المهام والعمليات التي يراد إعادة هندستها، وتحول العمليات من فلسفة المهام البسيطة إلى المهام المتعددة، واختصار سلسلة الأوامر وخفض مستويات الرقابة والمراجعة.
- اتباع أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، بالإضافة إلى تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي- في نفس الوقت- بدلاً من التوالي.
- تبني ثقافة الأدوار المتعددة في مجال إدارة المعرفة، بدمج المعلومات المهمة لتنفيذ العمل، فيصبح المسئولون عن جمع المعلومات هم أصحاب الدور الفعلي في عملية التشغيل والمعالجة لهذه المعلومات.
- تضمين عملية إعادة هندسة إدارة المعرفة مشاركة الأفراد المستفيدين من تطبيقات ذلك وهم أعضاء هيئة التدريس بما سيساعد على تحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية.
- الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات منظومة إدارة المعرفة، مما يحقق الجودة والسرعة والتجديد والتنوع في المجال المعرفي والمعلوماتي.
- التحول من الممارسات التقليدية في إدارة المعرفة إلى الممارسات التي تعتمد على العمل التعاوني.
- تطوير دور عميد الكلية بحيث يكون شريكاً فاعلاً في ممارسة إدارة المعرفة.

- تفعيل دور عضوية هيئة التدريس في ممارسة إدارة المعرفة من كونه متلقي للتوجيهات ومنفذ للتوصيات ، إلى شريك فاعل يسهم بدور واضح في التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- تكوين قنوات للاتصال، من خلال أنظمة تبادل المعلومات بين إدارات الكليات وإدارة الجامعة باستخدام تقنية الحاسب الآلي.
- إعداد خطة شاملة مرنة ومتنوعة بداية كل عام دراسي توضح خارطة الطريق لنظام إدارة المعرفة
- تدريب عمداء الكليات ووكلائها على المهارات اللازمة لإدارة المعرفة.
- توظيف التقنية والإنترنت في تخطيط إدارة المعرفة وفي تنفيذها وفي تقويمها وتكوين شبكات للتواصل.
- اختيار عدد من أعضاء هيئة التدريس المتميزين من كل كلية، وتدريبهم على المهارات الأساسية لممارسة إدارة المعرفة.
- تحول رؤساء الأقسام الأكاديميين إلى فريق إعادة هندسة إدارة المعرفة، وبالتالي تتحول أدوارهم من التنظيم والرقابة إلى المشاركة الميدانية لمتابعة برامج التطوير في إدارة المعرفة وتوفير الدعم اللازم للعاملين في الكليات.
- تفعيل العمل التشاركي بين كليات الجامعة حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المهنية المدربة.
- إعداد أدوات القياس التي تمكن قادة الكليات ورؤساء الأقسام بالوقوف على مواطن الضعف والقصور في المعارف والمعلومات وتحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس من برامج التدريب في مجال إدارة المعرفة.

## المراجع

١. أحمد ، شاكر محمد فتحي(٢٠٠٢ م) . تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة. تصور مقترح . مجلة التربية وعلم النفس . كلية التربية جامعة عين شمس . العدد ٢٦، المجلد ٢.
٢. آل زاهر ، علي ناصر( ١٤٢٥ هـ) . برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية . مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها . جامعة أم القرى. معهد البحوث العلمية.
٣. بدير، جمال يوسف(٢٠١٢م). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات . عمان . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
٤. البطاينة، محمد تركي؛ والمشابقة، زياد محمد(٢٠١٠م). إدارة المعرفة بين النظرية التطبيق. عمان . دار جليس الزمان.
٥. البيلاوي، حسن ، حسين، سلامة(٢٠٠٧). إدارة المعرفة في التعليم الإسكندرية . دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
٦. تشامبي ، جيمس (٢٠٠٣ م) إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة. ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان . المملكة العربية السعودية . معهد الإدارة العامة . مركز البحوث.
٧. الشبتي ، حريري ، جويبر، هاشم(١٤٢٤ هـ) : إعادة الهندسة الكلية الشاملة لعمل الجامعة . جامعة أم القرى . معهد البحوث العلمية . مركز البحوث التربوية والنفسية.
٨. الجاموس، عبد الرحمن(٢٠١٣م). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة . مدخل تحليلي. عمان . دار وائل للنشر والتوزيع.
٩. حمود، خضير كاظم(٢٠١٠م). منظمة المعرفة. عمان . دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٠. حسن ، راوية ( ١٩٩٩ م). السلوك في المنظمات . الإسكندرية . الدار الجامعية.
١١. حسين ، سلامة عبدالعظيم(٢٠٠٤ م). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة . عمان. دار الفكر العربي.
١٢. الخطيب، أحمد؛ ومعايعه، عادل سالم(٢٠٠٩). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة . الأردن . عالم الكتاب الحديث.

١٣. الزومان، هدي محمد مسعود (١٤٣٥هـ). معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية. الرياض. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٤. الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨م). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
١٥. الرقب، محمد أحمد (٢٠١١م). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة.
١٦. سلطان ، تركي إبراهيم (١٩٩٦ م). هندسة التغيير . التغيير الجذري فن الإدارة المنهجية والتطبيق . القاهرة . مركز الخبراء في الهندسة الإدارية.
١٧. السلطان ، فهد الصالح (١٤١٩ هـ) . إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقلت جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة ، الرياض . مكتبة العبيكان.
١٨. سليمان ، هالة عبد المنعم (٢٠٠٥ م) . إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل إعادة الهندسة . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية جامعة عين شمس .
١٩. شاهين ، صفاء محمد (٢٠٠٦ م) . تطوير بعض العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في ضوء الفكر الإداري المعاصر رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة . جامعة الأزهر كلية الدراسات الإنسانية .
٢٠. الشهراني ، سعد سالم (١٤٢٢ هـ) . إعادة تصميم عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى. كلية التربية.
٢١. الصاوي، ياسر (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة . دار السحاب للنشر والتوزيع.
٢٢. العتربي ، صفاء عبدالرازق (٢٠٠٣ م). استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية . جامعة الزقازيق فرع بنها.

٢٣. عبوي، منير (٢٠٠٧). الإدارة واتجاهات المعاصرة وظائف المدير. عمان: دار  
دجلة ناشرون وموزعون.
٢٤. علي، أسامة محمد (٢٠١٣). إدارة المعرفة. القاهرة. دار العلم والإيمان  
للنشر والتوزيع.
٢٥. العلي، عبد الستار وآخرون (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط ٢. عمان.  
دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٦. \_\_\_\_\_ (٢٠١٢م). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط ٣. عمان: دار  
المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٧. عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٢). إدارة المعرفة. ط ٢. عمان: دار صفاء  
للنشر والتوزيع.
٢٨. عليان، ربحي (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٩. القحطاني، سالم عيد (١٤٣٥هـ). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء  
المنظمات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٣٠. القطارنت، زياد حمد (٢٠١١). إدارة المعرفة. عمان: دار جليس الزمان  
للنشر والتوزيع.
٣١. القهيوي، ليث عبدالله (٢٠١٣-). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف  
التنظيمية. عمان دار الحامد للنشر.
٣٢. مايكل هامر ، وجيمس تشامبي (١٩٩٥). إعادة هندسة نظم العمل  
في المنظمات. الهندرة. دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة .  
ترجمة شمس الدين عثمان . القاهرة . الشركة العربية للإعلام  
العلمي.
٣٣. مايكل هامر ، وستيفن ستاين (٢٠٠٠). ثورة إعادة الهندسة . ترجمة  
حسين الفرحي . الرياض . آفاق الإبداع للنشر والإبداع.
٣٤. اللحياني، مريم بنت راضي (١٤٣١). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة  
المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات  
بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
٣٥. معمر، بو طالبي وآخرون (٢٠١٣). مدخل مفاهيمي إلى إدارة المعرفة.  
الجزائر. دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
٣٦. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٧). إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم  
عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٣٧. نجم، نجم عبود (٢٠٠٨). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات  
والعمليات. ط ٣. عمان. دار الوراق للنشر والتوزيع.

- ٣٨ .النشار. السيد.(٢٠١٢). إدارة المعرفة .الإسكندرية . دار الثقافة العملية .
- ٣٩ . نور الدين، عصام.(٢٠١٠). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان . دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٤٠ . همشري، عمر أحمد (٢٠١٣). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٤١ . يوسف، محمد (٢٠١٣). إدارة المعرفة لدعم النمو. الرياض . العبيكان .
42. Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011), Knowledge Management In Public Sector, Indian **Journal** of Commerce & Management Studies, Vol. 2, No. 1, p.p. 238-244.
43. Balogun, J., and Hailey, V.(2004). **Exploring strategic change harlow, Prentice Hall: England.**
44. Coulsen – Thomas : **Business Process Reengineering** : Myth and Reality, (3rd Ed), Kogan Page, London 1997, p.30
45. Dessler (2001) : **Management Leading people and Organization in The (21st) Century prentice hall, new jersey .**
46. Duffy, J .(2000). "Knowledge Management: " To be or not to be", Information management **Journal**, Janyary, 34(1), 64-67.
47. James Regan (1995) : **Crush time : how to reengineer organization** , London, century business
48. Judy A. Johnston. William. Bick El . And Richard C. (1990) : **Building and sustaining changing the culture of secondary school educational leadership .**
49. Kasim, R..(2010), The Relationship of Know ledge Management Practices, Competencies and the Organiz national Performance of Government Departments in Malaysia, International **Journal** of Human and Social Sciences, International **Journal** of Human and Social Sciences Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.
50. Kim, C, "A comprehensive Methodology for Business Process Re – engineering" **Journal** of computer Information Systems, Fall 1996 p.53 .
51. . Leth, Steven : **Critical Success Factors for Reengineering Business processes**, National Productivity Review, Newyork, sept 1994, P.89.



52. . Robbins, Stephen p.,(2001) : **Organization Behavior, new jersey**. Perntice hall . inc .
53. . Swatzki, Mox (1999) : **leading and management staff of high leadership from Davis**, Bernt & Ellison, Linda, school leadership for The (21st) Century, competency and knowledge approach, roulledge, London.
54. Touche, Ross, (1995) : **Reengineering for results management constancy service prochureciteal from Jnbrow and Sullivan reengineering the enter price .**