

## مستوى إدارة المعرفة وواقع عملياتها بكلية التربية بسوهاج

د/ عنتر محمد أحمد عبدالعال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

بكلية التربية جامعة سوهاج

### مقدمه

يشهد العالم ثورات وتغيرات علمية وتكنولوجية لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية، وقد نتج عن أوجه التقدم في تكنولوجيا المعلومات وما يتصل بها من تطورات في تكنولوجيا الاتصالات إلى زيادة قدرة المؤسسات المختلفة على ربط عملياتها بشبكات معلومات عالمية متطورة، مما ترتب عليه تقليص الوقت الذي يتم فيه جمع المعلومات كما أدى إلى تمكين المؤسسات من تحقيق تنسيق وترابط بين عملياتها على المستوى العالمي (Laudon, K.C. & Laudon, J.P., 2007) (Hill, C.W.L., 2005). وذلك من منطلق ان العوامل الخارجية من عولمة وغيرها تؤثر بصورة كبيرة على اتجاه المؤسسات المختلفة وعلى الهيكل التنظيمي لها وبالتالي تؤثر على العمليات الداخلية التي تتم فيها، وتحتاج تلك العوامل الداخلية والخارجية مراقبة مستمرة من قبل المؤسسات لصياغة استراتيجيات لتحسين الفرص المتاحة أمامها في السوق ولمواجهة التحديات وانتهاز الفرص التي تتيح لها الاستمرارية في بيئتها التنافسية (Pearce, J.A. & Robinson, R.B., 2005).

وفي نفس السياق يؤكد هاجي Haag وفيليبس Philips على ان هذا العصر الذي أصبحت فيه المعرفة قوة أساسية، حيث تستخدم المؤسسات المعلومات المتاحة لها لتوسيع نشاطها والحفاظ على الميزة تنافسية لها كما يضيف استخدام هذه المعرفة قيمة إلى عملية صنع القرار (Haag, S., Cummings, M. & Philips, A., 2007). لذا فان عملية تحويل البيانات الخام إلى معلومات استباقية عنصر هام وأساسي من جوانب عمل المؤسسات (Murphy, C., 2005). كما اكد (لودون & لودون ٢٠٠٧) على ان المعرفة والمعلومات عنصران حيويان في تنمية الثروة وفي التقدم للمؤسسات المختلفة، وذلك من خلال

الاستفادة من نظم المعلومات في عملية توليد وإنتاج المعرفة ، وبالتالي ستسمح ووفرة المعلومات المتاحة للمؤسسات من توليد ميزة تنافسية وتزيد من قدرتها على تطوير الأبداع والابتكار للبقاء على قيد الحياة والازدهار على المدى الطويل ( *Laudon, K.C. & Laudon, J.P., 2007* )

وعلى الرغم من احتياج المؤسسات الجامعية لإدارة المعرفة إلا أنها تواجهها صعوبات كثيرة , فقد أشارت دراسة غزالي (٢٠١٦) إلى ان المنظمات الراغبة في تطبيق نظام لإدارة المعرفة تواجه مشكلة في اختيار النظام الملائم لاحتياجاتها الحالية وكذلك ينبغي على النظام الذي يتم اختياره أن يكون مواكبا للمتطلبات المستقبلية، حيث أن النظم تختلف فيما بينها من حيث إمكانياتها وخواصها ومميزاتها، كذلك يعتبر عدم وجود معايير لتقييم هذه النظم عائقا أمام الشركات في تحديد واختيار النظام المناسب .

وتضيف دراسة ٢٠١٥ *Basten, Michalik, Yigit* إلى انه عند بناء نظام إدارة المعرفة يجب معرفة جميع المراحل والآليات التي يتم بها العمل في المنظمة ويتم بعد ذلك تضمين عملية توليد المعرفة من ضمن مراحل العمل ليتم تضمينها من ضمن نظام إدارة المعرفة. مما حدا بدراسة دراسة *Agung (2014)* بالتأكيد على المؤسسات أن تبني آلية وسياسة واضحة لجميع العاملين عن كيفية مشاركة المعرفة عبر نظام إدارة المعرفة. علاوة علي تلم المؤسسات أنا تفرض سياسة ثواب وعقاب تجاه من لا يشارك ومن يشارك في مشاركة المعرفة وبإمكان ربط ذلك برواتب العاملين. كما عليها أن توفر التدريب اللازم لجميع العاملين فيها عن كيفية استخدام نظام إدارة المعرفة.

كما أشارت دراسة صيام (٢٠٠٤) إلى ان هنالك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى عدم إمكانية تطبيق مبادرات إدارة المعرفة خصوصاً في قطاع الخدمات منها :ضعف وجود التقويم المستمر المتعلق بعمليات تطبيق إدارة المعرفة، وقلة توفر البيئة المناسبة والوقت الكافي لتعلم كيفية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة , بالإضافة إلى ضعف تخصيص موارد مالية محددة وثابتة لتطبيق مبادرات إدارة المعرفة.

ومن كل ما سبق فان أهمية البحث الحالي تأتي من كون الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة باعتباره مفهوماً جديداً، يجب دراسته وكيفية إدارته فعلى حد علم الباحث فإنه لا يوجد عدد كاف من الدراسات العربية التي تناولته، ومن ناحية أخرى يؤثر هذا المفهوم في نجاح التعليم العالي والجامعي في تحقيق أهدافه في ظل التنافسية الشديدة ، خاصة في الوقت الحاضر، حيث العولمة والمنظمات العابرة للقارات والمنافسة المستمرة في شتى المجالات، بالإضافة إلى الوظيفة الأساسية لمؤسسات التعليم العالي أنها المسؤولة عن صناعة وإنتاج المعرفة فأولى لها أن تتعرف على مستوى إدارة المعرفة بها.

### مشكلة البحث وأسئلته

يمثل موضوع إدارة المعرفة رافداً معرفياً جديداً، سواء على صعيد النظرية الاقتصادية والأطر الفكرية و المنهجية أو على مستوى التطبيقات العملية، وبالرغم من حداثة مفهوم إدارة المعرفة، فإن الدراسات الغربية قد شغلت نفسها خلال العقدين الماضيين بمحاولة تلمس مداخل منهجية للتعريف بمعالمه، خاصة وأن هذا المفهوم قد جاء مصاحباً وملازماً لكثافة التفاعلات التي أوجدتها ثورة المعلومات بكل فروعها ومجالاتها. وعلى النقيض من ذلك الاهتمام فإن مفهوم إدارة المعرفة لم يحظ بالكثير من الاهتمام من جانب الدارسين والباحثين العرب، ربما بسبب حداثة عهدهم- نسبياً وتاريخياً- بثورة المعلومات والاتصالات وتجلياتها في كافة فروع المعرفة النظرية وتطبيقاتها العملية، وربما بسبب انشغال هذا المجتمعات العربية بقضايا تقليدية وربما يعود السبب أيضاً إلى حالات عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي (خلف، ٢٠٠٧)

كما ان هناك العديد من المبررات التي أكدت العديد من الدراسات التي دعت الجامعات المصرية إلى الاهتمام بإدارة المعرفة بها ، ومن هذه المبررات ما أشارت اليه دراسة عبدالمنعم (٢٠١٥) فيما يأتي:-

• التقدم السريع الذي حدث في الموارد المعرفية وشبكات الاتصال يفرض على الجامعات الاهتمام بإدارة المعرفة كما أن التحول الاقتصادي للدولة المصرية بعد أحداث

ثورتي يناير ٢٠١١، يونيه ٢٠١٣م من شأنه أن يدفع الدولة المصرية للتفكير في الموارد المعرفية ورأس المال البشري الموجود لدى تعداد سكان يصل إلى أكثر من ١٠٠ مليون • حاجة الجامعات المصرية إلى التجديد الذاتي ومواجهة التغييرات المجتمعية

والبئية غير المستقرة فلم يعد أعداد الطلاب والخريجين هما المقياسين الأساسيين لقوة الجامعة • احتياج تحويل الاقتصاد المصري من اقتصاد قائم على المواد الخام إلى اقتصاد

قائم على المعرفة ويغري هذا الطريق يصعب تحقيق تقدم تعيشه الأجيال الحالية وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير منظومة التعليم الجامعي فإن غالبية الجامعات العربية ومنها الجامعات المصرية لم تول اهتماما كافيا لإدارة المعرفة في وحداتها وكلياتها رغم حاجتها لها، وفي السياق نفسه أكد *(Biygautane&Yahya, 2011)* (أن دول منطقة الشرق الأوسط لم تهتم بإدارة المعرفة وأن هناك ندرة في الأبحاث العلمية التي تناقش هذا الموضوع لاسيما في منظمات القطاع الحكومي.

علاوة على ذلك فقد كشفت العديد من الدراسات عن تدني في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية، حيث تشير تلك دراسة (جاد الكريم، ٢٠١٠) (النجار، ٢٠٠٠) (موسي، ٢٠١٠) إلى وجود الكثير من الظواهر التي تدل على ضعف قدرة كليات التربية على النهوض بالدور المأمول الذي يجب أن تقوم به في المجتمع، ومن أهم تلك الظواهر ما يلي

- انخفاض إنتاج المعرفة، وتدني التحصيل المعرفي للمستفيدين بالخدمات التعليمية.
- غياب القدرات التحليلية والإبداعية كمنتج للتعليم الجامعي.
- ضعف وتخلف نشاط البحوث والتطوير في الجامعات العربية ومنها مصر.
- العزلة التي تعيشها المؤسسات التعليمية والجامعية داخل أوطانها مما يفقدها القدرة على استغلال الموارد المعرفية المتاحة
- احتفاظ كليات التربية بالمفاهيم التقليدية من حيث التركيز على الاختبارات النهائية لعمليات التقويم دون مراجعة للقدرات والمهارات .

• التوسع الكمي في التعليم دون الاهتمام بالنوعية، مما يفقد قدرتها على تخريج الكوادر البشرية القادرة على العمل في أسواق العمل سواء المحلية أو العالمية بكفاءة ويجعلها تفقد مكانتها التنافسية

كما أكدت دراسة ( نصر، ٢٠٠٥ ) على قصور كليات التربية عن تحقيق الأهداف المنوطة بها وأهمها تنمية التفكير العلمي لدى الطالب المعلم نتيجة لقصور الكلية عن تنمية المراتب العليا للتفكير مثل الفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقييم، بالإضافة إلى إكساب التفكير الإبداعي والتفكير الناقد، واهتمام كليات التربية بإكساب المعارف النظرية على حساب الأداء العملي والتطبيقي لتلك المعارف، فضلا عن قصور كليات التربية عن تطوير الأداء بها، وعن مواكبة تحولات العصر الإيجابية وعدم الاهتمام بتوجيه الطالب المعلم نحو التعلم الذاتي وإدراك أهمية نوعية المعرفة بدلا من كم المعرفة والقدرة على التواصل والاتصال بالآخرين.

كما توصلت دراسة ( جوهر، ٢٠٠٨ ) ، إلى غياب صور التعاون العلمي بين كليات التربية بعضها مع بعض، وبل بين الأقسام العلمية داخل الكلية الواحدة، وضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية، وعدم اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من تجارب وبحوث

وإذا كان هناك اتفاق من معظم الدراسات السابقة على حقيقة أن المعرفة مورد مهم يستدعي أن تتم إدارتها كما تدار باقي جوانب التعليم الجامعي وان يمكن قياسها والوقوف على واقع إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج باعتبارها وحدة فرعية من التعليم العالي والجامعي ،وذلك من خلال تحليل وترجمة مقياس شركة (آرثر أندرسون) لإدارة المعرفة والذي يطلق عليه ( *Knowledge Management Assessment Tool* ) ويعرف باختصار *KMAT* المعتمد في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يشمل العديد من الاستفسارات على شكل استبيان تستخدم الإجابات في تحديد موقف الكلية من قضايا إدارة المعرفة الرئيسية ( العمليات ، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا ،القياس) ولقد تم تطوير تلك

الأداة من قبل المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة *American Productivity & Quality Centre* وشركة آرثر أندرسون *Arthur Andersen* لمساعدة المؤسسات المختلفة على التقييم الذاتي لإدارة المعرفة بها .

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي " ما مستوى إدارة المعرفة وواقع عملياتها بكلية التربية بسوهاج؟

وللإجابة عن هذا السؤال يجدر بالباحث الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية :

١. ما فلسفة إدارة المعرفة وأبعادها في الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟
٢. ما مستوى إدارة المعرفة في كلية التربية بسوهاج باستخدام مقياس *(KMAT)*؟
٣. ما واقع عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج؟
٤. ما معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بسوهاج؟
٥. ما الآليات المقترحة لتطوير وتفعيل إدارة المعرفة بناء على مستوى إدارة المعرفة وواقع عملياتها بكلية التربية بسوهاج؟

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي نتناوله, حيث يعد موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تتل حظها من البحث بكلية التربية وذلك على حد علم الباحث, حيث تعد إدارة المعرفة اليوم من أهم المداخل والأدوات المؤثرة في نجاح المؤسسات، مما يبرز الحاجة إلى الكشف عن أهم واقع الأداء بالنسبة لعملياتها وممارساتها ونواتجها, حيث يسعى هذا البحث إلى المساهمة في وضع آليات مقترحة لتطوير وتفعيل إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج وذلك لمساعدة المعنيين وصانعي القرار بالكلية في الكشف عن المستوى الحقيقي لواقع إدارة المعرفة وممارساتها، بما قد يدعم التوجه نحو تطبيقها والاستفادة منها في تحقيق وظائف الكلية المنوطة بها بكفاءة وفاعلية.

## أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، على اعتبار أنه من المفاهيم الحديثة نسبياً، والذي تناولته العديد من المجالات من زوايا مختلفة، مما أدى إلى بعض الغموض والعمومية في تناوله، الأمر الذي قد يحسن من سبل ممارسته في مؤسسات التعليم الجامعي.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في كلية التربية بسوهاج، ويتم ذلك من خلال تحديد واقع تطبيق الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة في: العمليات والقيادة والثقافة والتكنولوجيا والقياس.
- التعرف على مجالات عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج والمتمثلة في ( التخطيط والتشخيص والتحديث والنشر وتوليد وتنظيم وتنفيذ ومتابعة ) المعرفة بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تعيق إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل إدارة المعرفة وعملياتها بمؤسسات التعليم الجامعي المصري.

## حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على جزئيين أساسيين أولهما دراسة قياس مستوى إدارة المعرفة والتي تشمل مجموعة المراحل الأساسية المنصوص عليها في مقاييس آرثر أندرسن وتشمل : العمليات والقيادة والثقافة والتكنولوجيا والقياس بكلية التربية بسوهاج وثانيهما قياس عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج وتشمل ( التخطيط والتشخيص والتحديث والنشر وتوليد وتنظيم وتنفيذ ومتابعة ) المعرفة بالإضافة إلى معوقات إدارة المعرفة، ومن ثم معرفة دور إدارة المعرفة وعملياتها في تحسين فاعلية كلية التربية بسوهاج في تحقيق أهدافها المنشودة .

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا
- الحدود الزمنية: جرى تنفيذ هذه الدراسة خلال العام ٢٠١٧م.
- الحدود المكانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في كلية التربية جامعة سوهاج.

### أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الآتي:

- المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة من خلال المقياس الذي تم ترجمته والاستبيان الذي تم إعداده .
- المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب، والدوريات، والأطروحات، والمواقع الإلكترونية والتي تم الاستعانة بها لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة

### مصطلحات البحث

#### مفهوم إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة (الصابغ، ٢٠٠٠م)

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها التخطيط والتنظيم للأصول المعرفية غير الملموسة في التعليم الجامعي ك (عملية وقيادة وثقافة وتكنولوجيا وقياسات) , مع إمكانية تطبيقها ومتابعتها وتقييمها بهدف تطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي.

#### منهج البحث:

يعد اختيار المنهج العلمي الملائم من خطوات البحث الأساسية التي تساعد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، واستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي للوصول إلى الأهداف المحددة لتلك الدراسة، حيث تم وصف إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة في الواقع والتعبير عنها كميًا أو كميًا، وهذا المنهج هو أكثر المناهج شيوعًا في



الدراسات المرتبطة بالمشكلات والظواهر الإنسانية وهو يمثل الإطار النظري للبحث، فيصف ويحلل إدارة المعرفة وأنواعها وأهميتها وما يحيط بها من جوانب هامة كأثرها على العملية التعليمية وعناصرها المختلفة .

ووفقاً للمنهج الوصفي فقد تم جمع البيانات حول مستوى إدارة المعرفة نظرياً من خلال الأدب الإداري والتربوي ثم تم تطبيق دراسة ميدانية، والتي هدفت إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجوانب المختلفة لإدارة المعرفة ومستوياتها من عينة الدراسة، ثم رتبت وحللت ونوقشت وفقاً لأهداف الدراسة، حتى ينتهي وضع التوصيات والمقترحات في ضوء الدراسة الميدانية

### خطوات البحث

#### تمثلت خطوات الدراسة في النقاط الآتية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث ويتضمن مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمنهج المستخدم، والمصطلحات والعينة ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة  
الخطوة الثانية: دراسة تحليلية لإدارة المعرفة بكلية التربية جامعة سوهاج  
الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية وتشتمل على فحص واقع إدارة المعرفة وعملياتها ومعوقاتهما في كلية التربية بسوهاج.

الخطوة الرابعة: النتائج والتوصيات

#### المبحث الأول دراسة تحليلية لإدارة المعرفة في كلية التربية بسوهاج

##### أولاً مدخل مفاهيمي.

تتعدد مفاهيم إدارة المعرفة وتعريفاتها ، فهناك اختلافات حول تحديد مفهوم واحد شامل ومحدد متفق عليه لإدارة المعرفة وذلك باعتبارها حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف والدراسة ، ووفقاً لما ذكره جيرارد *Girard* في ٢٠١٥م بان إدارة المعرفة أصبحت مجالاً للدراسة منذ ما يقرب من ٣٠ عاماً فقط وبصفة خاصة في أول مؤتمر عقد في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية في أوائل عام ١٩٩٣

والذي يعد اللقاء الأول للمتخصصين في إدارة المعرفة (John Girard, 2015) وللتعرف على المفاهيم المختلفة لإدارة المعرفة يجدر بالباحث تناول أولاً مفهوم المعرفة مفهوم المعرفة : لقد شبة إبييل واكسبرو (Abell, A., & Oxbrow, N. (2006) مفهوم المعرفة كمفهوم الجمال فكل فرد ينظر إلى الجمال من منظوره الخاص كذلك المعرفة حيث تنظر كل مؤسسة إلى المعرفة طبقاً لفلسفتها.

لذلك فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم المعرفة, فمنهم من ينظر إلى البيانات والمعلومات باعتبارها شكل من أشكال المعرفة, مثلما أشارت مادليين *Madelein* إلى ان المعرفة والمعلومات متلازمان جنباً إلى جنب مع الخبرة , والتفكير والحدس والإبداع بالإضافة إلى القدرة على استخدام المعلومات في العمل التنفيذي أو ابتكار معلومات جديدة, كما يشمل الحقائق والمعتقدات والمنظورات والمفاهيم والحكم والتوقعات والمنهجيات والدراية (Madeleine, 2015).

كما يعرف وانغ و نوي (Wang, S. and Noe, R. A. (2010) المعرفة بأنها "معلومات تتم معالجتها من قبل الأفراد والتي تشتمل على الأفكار، والحقائق، والخبرة، والتي تؤثر على اتخاذ القرار الفردي أو الجماعي مما يؤثر في الأداء التنظيمي " ويتفق نوناكا و تاكيوتشي (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995) مع المفهوم السابق حيث يؤكدان على أن المعرفة هي الاعتقاد الشخصي الحقيقي والمبرر الذي يزيد من قدرة الفرد على اتخاذ قرار. كما يشير إيبتيهين وكوندايو (Epetimehin, F. M. and Ekundayo, O. (2011) بان المعرفة هي الأفكار، والتفاهم، والدراية العملية التي يمتلكها الأفراد.

مفهوم إدارة المعرفة : إذ كانت المعرفة توصف باعتبارها المكون الأساسي لإدارة المعرفة فبدون وجود المعرفة لن تكون هناك إدارة لها. (Paquette, S. and Desouza, K. C. (2011) فان وجهات النظر لمفهوم إدارة المعرفة تتعدد على غرار الاختلافات حول مفهوم المعرفة , واتساقاً مع ما سبق فان بعض الباحثين ينظرون إلى إدارة المعرفة من منظور تكنولوجيا المعلومات، حيث يعرف بلات (Platt, N., 2003) إدارة المعرفة بأنها الوصول إلى

المعلومات وتقييمها وتنظيمها وترشيحها وتوزيعها بطريقة يمكن أن تفيد المستخدمين النهائيين من خلال التكنولوجيا الحديثة.

في حين هناك من ينظر إلى إدارة المعرفة من منظور رأس المال الفكري حيث يعتبر سميث (*Smith, E., 2001*) إدارة المعرفة عملية إجرائية مستمرة "من القاعدة إلى القمة" تقوم بتطوير واستغلال الأصول الملموسة والموارد المعرفية غير الملموسة للمنظمة وتقاسمها عبر الحدود في المنظمة. ويتفق بيرس وموسيس *Pearce-Moses* مع المفهوم السابق حيث يؤكدان على ان إدارة المعرفة بانها القدرة على الإشراف على راس المال البشري لدى المؤسسة من خلال إدارة المعلومات واستخدامها لتعظيم قيمة المؤسسة *Pearce-Moses, R. (2005)*.

بالإضافة إلى ذلك فهناك من ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية، حيث تعرف على إنها العملية التي تنطوي على أنشطة مثل الإبداع، والاقتناء، وتحديد الهوية، وتخزينها، وتقاسمها وتطبيقها (*Gottschalk, P., 2014*). ويتفق مفهوم آخر مع المفهوم السابق حيث يعرف إدارة المعرفة بانها العملية التي تهدف إلى تمكين تدفق المعرفة لتعزيز التفهم، والتعلم، وصنع القرار *Knowledge Management Operations*. (2012). أيضا عرف سيجيل و شيم إ (*Siegel & Shim, 2010*) ادارة المعرفة بانها عملية ربط الأفراد بعضهم ببعض من جانب وربط الأفراد بالمعلومات من جانب آخر لإيجاد تنافسية، علاوة على ذلك فقد اكد كانج (*King, W. R. (2009)*) على ان إدارة المعرفة تكمن في التخطيط والتنظيم والتحفيز والسيطرة على الأفراد والعمليات والنظم في المنظمة للحفاظ على أصولها المعرفية.

ومنهم من ينظر إليها على إنها إجراءات واجب تنفيذها حيث أشار مادليين *Madelein* إلى اعتبار إدارة المعرفة مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن أن تتخذها المنظمة للحصول على أكبر كم من المعرفة المتاحة. والتي تصمم لتوفير ميزة تنافسية مستدامة (*Madeleine, 2015*) في حين أشارت دراسة أخرى على ان إدارة المعرفة

بانها استراتيجية واعية للحصول على المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ومساعدة الناس على المشاركة مع توظيف تلك المعلومات في العمل بطرق تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي (O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998

كما يعني بإدارة المعرفة بالانضباط الذي يسعى إلى تحسين أداء الأفراد من خلال الحفاظ على القيمة الحالية والمستقبلية لأصول المعرفة، وتشمل كل من الأنشطة البشرية والمادية (2014 Knowledge Management Glossary). ويتفق مع ما سبق تعريف منظمة الصحة العالمية (2006 WHO knowledge management glossary). بان إدارة المعرفة مجموعة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تمكن الأفراد من إيجاد المعرفة، وتبادلها، وترجمتها وتطبيقها لإيجاد قيمة للمؤسسة، في حين أشارت دراسة أخرى E&P Knowledge Management, 2001 إلى ان إدارة المعرفة هو مصطلح ينطبق على أي مبادرة تشمل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا التي تعزز المعرفة داخل المنظمة لتحقيق نتائج الأعمال

كما يعرفها بلوجيت، كرويل، & لاهيز، Blodgett, C., Crowell, M., & Lahaise, (2005). بانها منهج متكامل، يهتم بالاستخدام الأمثل للمعلومات في الوقت المناسب مع قدرته على اكتشاف وابتكار المعرفة من خلال دمج جميع مصادر المعلومات سواء الفردية أو الجماعية ويتفق سيرات ٢٠٠٩م (Serrat) بان إدارة المعرفة هي إدارة منهجية للعمليات من حيث تحديدها، وخلقها، وتخزينها، ونقاسمها، واستخدامها من اجل المنفعة وفي نفس السياق تشير احدى الدراسات Knowledge Management: (Glossary of Terms. 2012). إلى إنها عملية منهجية لإيجاد واختيار وتنظيم وتقديم المعلومات التي تتطوي على تصميم واستعراض وتنفيذ كل من العمليات الاجتماعية والتكنولوجية لتحسين تطبيق المعرفة

وعلاوة على ذلك فقد عرفها بيتريس & نودين، (Petrides, L. A., & Nodine, T. R. (2003). بانها مجموعة من الممارسات التي تساعد على تحسين استخدام ونقاسم البيانات والمعلومات في صنع القرار،

في حين ان ليل،(Little, T. 2010). أشار إلى عملية إدارة المعرفة تبدأ بتحديد وتصنيف أنواع المعرفة التي توجد حاليا في المنظمة تليها الفهم من أين وكيف توجد المعرفة

بالإضافة إلى تعريف ماسينوتوش،(Macintosh, A. 1999) لإدارة المعرفة بانها تقوم على تحديد وتحليل ما هو متاح ومطلوب من الأصول المعرفية والعمليات المتعلقة بها ، والسيطرة على الإجراءات الرامية إلى تطوير الأصول المعرفية والعمليات على حد سواء لتحقيق التنظيم. كما تعرف مار (Mar, A. 2013). إدارة المعرفة بانها الممارسات الخاصة بتحديد، وخلق، والتواصل، والتنشئة الاجتماعية وقياس وتحسين المعرفة لدعم الأهداف الاستراتيجية

كما أشار سنودن،(Snowden, D. J. 2009). إلى الغرض من إدارة المعرفة هو تقديم الدعم لتحسين عملية صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة. ويتحقق ذلك من خلال الإدارة الفعالة للحدس البشري والخبرة التي يزيدا توفير المعلومات والتكنولوجيا جنبا إلى جنب مع برامج التدريب والتوجيه ، في حين ان ميلتون (Milton, N. 2009). اكد على ان إدارة المعرفة باعتبارها الطريقة التي تدير بها مؤسستك، عندما تفهم قيمة معرفتك

ومما سبق يمكن القول بان مفهوم إدارة المعرفة يتباين تبعا لمداخل المفهوم، وكذلك يتباين تخصصات وخلفيات الباحثين، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه وبالتالي يمكن اقتراح تعريفا إجرائيا " ان إدارة المعرفة هي إدارة العمليات الخاصة بتخطيط المعرفة وتنظيمها وتنسيقها وتقويمها والمرتبطة براس المال البشري للجامعة وذلك لتحقيق الإنجاز المطلوب في ظل التنافسية

### أهداف إدارة المعرفة

تتضمن ممارسات إدارة المعرفة مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، أجملتها العديد من الدراسات (محمد ، ٢٠١٥) (عيسى ، ٢٠٠٨) (فلاق ، زيتوني ، ٢٠١٦) (حمودة، ٢٠٠٥)، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية

تساعد إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة أي قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم **Learning** وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها مع حفظ المعرفة بالأماكن المخصصة لها. للإسهام في تغيير السلوك تجاه الأفضل العمل على توفير تجديد وتطوير وابتكار المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد حيث. تسهل عملية تقاسم المعرفة.

تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.

التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. ومن كل ما سبق يمكن القول بان إدارة المعرفة تحقق العديد من الأهداف التي تعول عليها الجامعة ، وذلك لكونها مجموعة من الإجراءات المحددة التي يمكن أن تتخذها الجامعات المصرية للحصول على أكبر كم من المعرفة المتاحة وتوليد المعرفة اللازمة والكافية ونشرها وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها وذلك بقيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة إعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف تحسين الكفاء والأداء والفاعلية لها وبالتالي توفر لها مزايا تنافسية مستدامة

**أنواع المعرفة:**

تتعدد تقسيمات المعرفة بحيث تشمل أنواعا وأشكالا متنوعة, حيث اتفق معظم رجالات الإدارة على إمكانية تقسيمها إلى عدد من الأنواع كما يلي (عيسى ,٢٠٠٨م) (خلف، ٢٠٠٧):

- المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي وبالتالي فهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.
- المعرفة الظاهرة (الصريحة): وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها. وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل المعرفة، كيف وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها. كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة
- وتكون تلك المعرفة معرفة مغلقة وغير مفتوحة من خلال حماية الأسرار الصناعية وحقوق الملكية بما فيها حقوق الملكية الفكرية والحقوق المجاورة وحقوق

الطباعة والنشر والتوزيع والأسرار الصناعية والعلامات التجارية وغيرها.  
- المعرفة العلمية: وتتمثل تلك المعرفة في المعرفة الفكرية أو النظرية، بحيث تشمل كلاً من الجانب التطبيقي والعملية أي تكون معرفة علمية وعملية في وقت واحد وبتعبير آخر تجمع بين المعرفة في جانبها النظري والمعرفة في جانبها التطبيقي العملي، أي معرفة كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

- المعرفة الشاملة (العامة): قد تكون معرفة عامة وشاملة لمختلف الجوانب والمجالات أو متخصصة بمجال أو جانب معين أو مجالات وجوانب معينة محددة.  
- المعرفة الفردية (المؤسسية): أن تكون فردية عندما تتحقق وترتبط بالفرد ومعرفة مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة، وهذا ما يجعل من المعرفة معرفه منظمة عندما تتولى توليدها مؤسسات تنظم عملية توليد المعرفة.

#### استراتيجيات إدارة المعرفة:

- يمكن للمؤسسات المختلفة إدخال إدارة المعرفة بوحداتها وأقسامها المختلفة عن طريق استراتيجيات وطرق متعددة والتي حصرها مشرف (٢٠٠٨م) في الاستراتيجيات التالية :-
- استراتيجية البحث التدريجي في استعمال إدارة المعرفة ويمكن استعمال هذه الاستراتيجية تدريجياً.
  - استراتيجية التروي والحذر وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني إدارة المعرفة.
  - استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة وتعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها.
- ويتضح مما سبق أنّ هناك طرق وأساليب متعددة لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة انطلاقاً من حاجة المنظمة وعلى وفق رؤيتها ورسالتها . وعليه فلزاماً على المؤسسات الراغبة في إدخال إدارة المعرفة ان تحدد الاستراتيجية المناسبة لإمكانياتها لتطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة.



## أهداف تقييم الأداء لإدارة المعرفة

لقد أشار (عشوش , ٢٠١٠م) (ربيع , ٢٠١٥م) إلى جملة الأهداف التي تسعى الدول والمنظمات إلى تحقيقها في حال توافرت إدارة فاعلة للمعرفة وهي كما يلي :

- تحقيق البرامج: يمكن اعتبار إدارة المعرفة كبرنامج متكامل مكون من برامج فرعية تشمل مختلف الجوانب، حيث تتم المقارنة بين ما هو مخطط وما تحقق في الواقع.
- متابعة التطور: حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن فوائد إدارة المعرفة لا تظهر إلا بعد تبنيها لعدة سنوات؛ وهذه المرحلة تتعلق بالمقارنة بين الماضي والحاضر.
- التقييم النظامي: تتعلق عملية التقييم بمدى احترام المعايير الدولية، حيث أصبحت هناك مؤسسات متخصصة تقدم شهادات معترفاً بها تخص مشاريع إدارة المعرفة، بالرغم من أنه لا يتوقع أن تدرج معايير خاصة بإدارة المعرفة ضمن معايير الأيزو قريباً، لأن ذلك يعتمد على المبادرات الناجحة التي تقوم بها المنظمات، والتي تسمح باعتماد مثل تلك المعايير كأساس موحد، فإدارة المعرفة كمنهج لا يزال قيد الاستكشاف.
- التقييم بالمقارنة: أي القيام بعملية مقارنة بالمؤسسات والدول في قطاع النشاط نفسه التي تبنت مبادرات مماثلة للاستفادة من تجاربها.
- التقييم بالمعايرة: (**Benchmarking**) أي عملية التقييم مع المؤسسات الناجحة، وليس شرطاً أن تكون في قطاع النشاط نفسه، فعملية المعايرة تتعلق أكثر باستكشاف معايير النجاح وأساليبه المطبقة التي تبنت هذا المنهج، فيمكن الإشارة إلى نموذج البنك الكندي كمثال على ذلك.
- تقييم الفعالية: تشمل عملية التقييم المقارنة بين الوسائل والنتائج، أي عملية تقييم مدى تحقق الأهداف انطلاقاً من الوسائل المستخدمة لتحقيقها.

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها :

### نظرة عامة عن ميدان الدراسة

قبل الولوج في تحديد أوصاف عينة الدراسة لا بد من التوضيح على نحو موجز بميدان الدراسة المتمثل بكلية التربية جامعة سوهاج حيث تعد جامعة سوهاج من الجامعات الإقليمية الوليدة ومقرها مدينة سوهاج وهدفها الاستراتيجي العام هو تغطية احتياجات سوق العمل المحلى والقومي والإقليمي من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً وكذلك إعداد جيل من العلماء المتميزين القادرين على قيادة عجلة التنمية في كافة المجالات الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإنسانية والتطبيقية. ولقد تم إنشاء أول كلية بجامعة سوهاج وهي كلية التربية سنة 1971 وكانت في ذلك الوقت تابعة لجامعة أسيوط، ثم لجامعة جنوب الوادي، ثم توالى إنشاء الكليات حتى صار عددها اليوم ١٠ كليات، وبعدها انفصلت الجامعة رسمياً عن جامعة جنوب الوادي سنة 2006 كما تعد كلية التربية بجامعة سوهاج من الكليات التي تعمل على إعداد المعلم في جميع مراحل التعليم بدءاً من معلمة رياض الأطفال حتى المعلم المتخصص في التعليم الثانوي، وتهتم الكلية بمعايير الجودة في إعداد المعلم وقد تحددت رؤية الكلية في أن تصبح واحدة من الكليات الرائدة والتميزة في التعليم والثقافة والبحث التربوي وإثراء وترقية المعرفة. وكما تلتزم الكلية بتقديم أفضل فرص التعليم والبحث للطالب المعلم وذلك بمستوى عالي من الجودة وتوفير مناخ تعليمي يعمل على تخريج معلم ذى خبرة ومؤهّل للتكيف في عمله مع متطلبات العصر. وتعمل الكلية على التواصل والتعاون المثمر والمستمر مع الهيئات الأخرى التي تهتم بخدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع ، كما تعمل الكلية على الإسهام في حل المشكلات التربوية من خلال ما يقوم به السادة أعضاء هيئة التدريس والباحثون من بحوث تربوية ونفسية . حيث تم تجهيز عدد من معامل الكلية في تكنولوجيا التعليم واللغات والتدريس المصغر

والكمبيوتر وعلم النفس والاختبارات بأحدث الأجهزة العلمية التي تسهم في جودة التعليم بالكلية، كما تم تزويد أغلب قاعات الدراسة بشاشات عرض (*Data Show*) حتى يمكن من خلالها عرض المادة العلمية للطلاب بطريقة تتناسب مع الثورة المعرفية والانفجار المعلوماتي.

وتضم الكلية عدد من مجالات البحث في الأقسام الخمسة بالكلية والتي تحقق الأهداف البحثية لكل قسم في خدمة المجتمع المحلي والبحث العلمي. وتشمل هذه الأقسام: (قسم المناهج وطرق التدريس، قسم أصول التربية، قسم الصحة النفسية، قسم علم النفس التربوي، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

### عينه البحث

يتكون مجتمع هذا البحث من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا (دبلوم مهنية تخصص إدارة مدرسية) كلية التربية بسوهاج حيث بلغ عدد حجم العينة (٢٥) عضو من أعضاء هيئة التدريس ٥٣ طالب وطالبة

### أداة البحث

تم الاعتماد في تصميم أدوات البحث الحالي على أداتين هما كالتالي :-

١- لقياس مستوى إدارة المعرفة فقد الاعتماد على الأداة التي أصدرها المركز

الأمريكي للإنتاجية والجودة (*The American Productivity & Quality Center*)

لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة

*Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)* والذي يعد الأداة المرجعية

المعتمدة لقياس إدارة المعرفة *Arthur Andersen's "KMAT" (Knowledge*

*Management Assessment Tool) is a benchmarking tool* , ولقد قام

الباحث بترجمة المقياس وإعادة صياغة فقراته لملائمته للبيئة المصرية , وهي عبارة عن

خمسة مجالات عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة وثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا

إدارة المعرفة وقياسات إدارة المعرفة, حيث يتكون المقياس من عدد من الأسئلة تكون

الإجابة عنها واحدة من خمسة خيارات في جميع فقرات المقياس ليكثرت الخماسي

والمقسم ب (غير موافق بشدة, وغير موافق ومحاييد وموافق وموافق بشدة) , وفي ضوء مجموعة النقاط للكلية يتم تصنيفها بين أربعة مستويات لإدارة المعرفة وهي كالتالي :

كلية التربية بسوهاج تحتاج إلى تحسين متميز.

كلية التربية بسوهاج تسير في الاتجاه الصحيح.

كلية التربية بسوهاج تسير في المقدمة.

كلية التربية بسوهاج رائدة في ميدان المعرفة.

٢- ولمعرفة واقع عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج فقد تم استخدام الاستبيان الذي قام الباحث بإعداده لقياس عمليات إدارة المعرفة ومعوقاتها والذي ينقسم إلى ثمان مجالات هي ( التخطيط والتشخيص والتحديث والنشر وتوليد وتنظيم وتنفيذ ومتابعة ) المعرفة بالإضافة إلى معوقات إدارة المعرفة .

حيث تقاس كل فقره من فقرات المقياس والاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي الذي يندرج من موافق تماماً إلى غير موافق تماماً، لمعرفة درجة أهمية كل فقره من فقرات الاستبانة، ويتلاءم المقياس الخماسي مع قدرات المبحوثين في إعطاء الإجابات الدقيقة في الخيار المناسب من الخيارات الخمسة التي يطرحها هذا المقياس.

ويتم وضع الوزن النسبي فتعطي الإجابة موافق بشده خمس درجات، والإجابة موافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة غير موافق درجتان، والإجابة غير موافق على الإطلاق درجة واحده.

ولقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيم على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤÷٥=٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- أ- من (١) إلى (١,٨٠) يمثل غير موافق بشدة أو "لا تطبق على الإطلاق".  
ب- أكبر من (١,٨٠) إلى (٢,٦٠) يمثل "غير موافق" "درجة قليلة"  
ج- أكبر من (٢,٦٠) إلى (٣,٤٠) "درجة متوسطة".  
د- أكبر من (٣,٤٠) إلى (٤,٢٠) "درجة كبيرة".  
هـ- أكبر من (٤,٢٠) إلى (٥) موافق بشدة أو درجة كبيرة جداً.

### صدق أداة البحث

للتأكد من صدق أدوات البحث تم عرض فقراتهما بعد تكييفها لتطبيقها على كلية التربية بجامعة سوهاج على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في بعض الجامعات المصرية بدرجة أستاذ وأستاذ مساعد وبلغ عددهم خمسة محكمين ، وكما تم الأخذ بالملاحظات والآراء المقدمة منهم حول ترجمة فقرات مقياس آرثر أندرسون لقياس مستوى المعرفة ومدى ملائمته للبيئة المصرية ، حيث تم التوصل إلى (٢٤) فقرة موزعة على واقع إدارة المعرفة بكلية التربية بجامعة سوهاج ، كما تم تعديل فقرات الاستبيان الخاص بعمليات إدارة المعرفة حيث تم التوصل إلى ٥٥ فقرة و(٥) فقرات حول المعوقات التي تعيق إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج وذلك على النحو التالي:

١. مقياس آرثر أندرسون لقياس مستوى إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج

ويشمل المحاور التالية :-

- أ- عمليات إدارة المعرفة (٥) فقرات  
ب- قيادة إدارة المعرفة (٤) فقرات  
ت- ثقافة إدارة المعرفة (٥) فقرات  
ث- تكنولوجيا إدارة المعرفة (٦) فقرات  
ج- قياسات إدارة المعرفة (٤) فقرات

٢. استبيان لتعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة ومعوقاتها ويشمل على

تسع محاور كالتالي :-

- أ- واقع تخطيط المعرفة: ويضم هذا المحور (١٠) فقرات
- ب- واقع تشخيص المعرفة: ويتضمن هذا المحور (٥) فقرات
- ت- واقع تحديث المعرفة: ويضم هذا المحور (٥) فقرات.
- ث- واقع نشر المعرفة: ويضم هذا المحور (١٠) فقرات.
- ج- عملية توليد المعرفة: ويضم هذا المحور (٥) فقرات
- ح- واقع تنظيم المعرفة: ويضم هذا المحور (٥) فقرات
- خ- واقع تنفيذ المعرفة: ويضم هذا المحور (٥) فقرات
- د- واقع متابعة المعرفة: ويضم هذا المحور (١٠) فقرات
- ذ- معوقات إدارة المعرفة ويضم هذا المحور (٥) فقرات

#### ثبات أداة البحث

للتأكد من خلو البيانات من الأخطاء إذا أعيد استخدام نفس الاستبيان في الدراسة نفسها مرة أخرى. فقد تم حساب معامل الثبات لأدوات الدراسة عن طريق معادلة لحساب الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا **Cornbach Alpha** حيث كان معامل الثبات الكلي للمقياس (٠,٧٨٦) ، وكان معامل الثبات الكلي لكل مجال من مجالات الأداة المتعلقة بمستوى الأداء المعرفي وعمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج مبيناً في الجدول

(١)

جدول ( ١ ) قيم معامل الاتساق الداخلي للمقياس والاستبيان

الاتساق الداخلي للمقياس	
٠,٨١٣	عمليات إدارة المعرفة
٠,٧٠٢	قيادة إدارة المعرفة
٠,٧٩٥	ثقافة إدارة المعرفة
٠,٨٠١	تكنولوجيا إدارة المعرفة
٠,٨٢١	قياسات إدارة المعرفة
الاتساق الداخلي للاستبيان	
٠,٨٤٤	واقع تخطيط المعرفة
٠,٨١١	واقع تشخيص المعرفة:
٠,٧٥٦	واقع تحديث المعرفة.
٠,٧٩٤	واقع نشر المعرفة:.
٠,٧٨٨	عملية توليد المعرفة:
٠,٧٦٦	واقع تنظيم المعرفة:
٠,٧٥٤	واقع تنفيذ المعرفة
٠,٧٥١	واقع متابعة المعرفة
٠,٨١٠	معوقات إدارة المعرفة

## نتائج الدراسة الميدانية

### أ- نتائج مستوى إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج

للإجابة على سؤال الدراسة المتعلق بما مستوى إدارة المعرفة بكلية التربية جامعة سوهاج باستخدام مقياس *KMAT* تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة تجاه المحاور الخمسة الخاصة بالمقياس وكانت النتائج كالتالي:

### نتائج البعد الأول في المقياس والمرتبطة بعمليات إدارة المعرفة

من خلال استقراء الجدول رقم (٢) يتضح أن إجمالي متوسطات فقرات البعد الأول والمتعلق بعمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج تشير إلى ان كلية التربية بسوهاج تسير بالاتجاه الصحيح بمعنى ان عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج من وجهة نظر أفراد العينة تسير بدرجة متوسطة في محور عمليات إدارة المعرفة, وبمتوسط إجابات كانت ٢,٨٤, وذلك بدرجة استجابة بمتوسط حسابي يقع ما بين ١,٩٢ و٣,٦, حيث احتلت الفقرة المرتبطة بعمل الكلية بأطر تشريعية رسمية بشأن عملية نقل افضل الممارسات الفكرية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٣,٦ ويرجع ذلك إلى ان الرؤية الاستراتيجية لكلية التربية تركز على الجانب المعرفي بالإضافة إلي وجود وحدة متخصصة يطلق عليها وحدة الخدمات الإلكترونية بكلية التربية ولها مواقع خاصة على صفحات التواصل الاجتماعي , كما أكدت الكلية في أهدافها الاستراتيجية العمل على إيجاد خريطة بحثية تستجيب للاحتياجات الفعلية للمتغيرات الحالية العلمية والتكنولوجية, في حين جاءت الفقرة المرتبطة بوضع آلية متطورة لجمع المعرفة بكلية التربية بسوهاج في المرتبة الخامسة بمتوسط قدرة ٢,٥٤ وهذا يدل على ان كلية التربية تسير في الاتجاه الصحيح لوضع آلية محددة لجمع المعرفة من مصادرها من خلال اشتراكها بقواعد المعلومات , مع عملها على إنشاء مكتبة الكترونية واشتراكها في بنك المعرفة المصري .



## جدول (٢) إجمالي فقرات البعد الأول والمتعلق بعمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج

المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
2.88	3	يتم تحديد الفجوات المعرفية بشكل منهجي مع العمل على سد تلك الفجوات.
2.54	5	يتم وضع آلية متطورة لجمع المعرفة.
3.30	2	يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة
3.6	1	تعمل الكلية بأطر تشريعية رسمية بشأن عملية نقل افضل الممارسات الفكرية.
1.92	4	للمعرفة الضمنية (ما يعرفه أعضاء هيئة التدريس والموظفون بشأن قيامهم به ولكنهم يجهلون كيفية التعبير عنها ) أهمية وقيمة لدى الكلية.

### نتائج البعد الثاني في المقياس والمرتبطة بقيادة إدارة المعرفة

باستقراء الجدول رقم (٣) يتضح أن إجمالي فقرات البعد الثاني والمتعلق بقيادة إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج تشير إلى ان كلية التربية بسوهاج تسير بالاتجاه الصحيح وبدرجة متوسطة في محور قيادة إدارة المعرفة، وبمتوسط إجابات كانت ٢,٧٥، وذلك بدرجة استجابة بمتوسط حسابي يقع ما بين ١,٨١ و٣,٥ ، حيث احتلت الفقرة المرتبطة إدارة المعرفة التنظيمية أمر أساسي في استراتيجية الكلية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٣,٥ وهذا يتفق مع رسالة الكلية التي تؤكد على تقديم برامج تعليمية متميزة لطلاب المعلمين وخدمات مهنية لهم أثناء الخدمة وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالكلية وتطوير منظومة البحث العلمي فى ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية والإدارية الحديثة وذلك من خلال شراكة فاعلة مع المجتمع، في حين جاءت الفقرة المرتبطة بتعويض الأفراد لتشجيع المشاركة بالمعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط قدرة ١,٨١ ، وهذا يرجع إلى جمود بنود الميزانية لصرف تعويض للمشاركين في معين المعرفة.

### جدول (٣) إجمالي فقرات البعد الثاني والمتعلق بقيادة إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج

المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
3.5	1	١- إدارة المعرفة التنظيمية أمر أساسي في استراتيجية الكلية.
2.58	2	٢- تفهم الكلية كيفية تسويق الخدمات المعرفية بها
3.12	3	٣- تقوم الكلية بتدريب الكفاءات المنتجة للمعرفة والعمل على إعداد كفاءات جديدة.
1.81	4	٤- يتم تعويض الأفراد لتشجيع المشاركة بالمعرفة

### نتائج البعد الثالث في المقياس والمرتبطة بثقافة إدارة المعرفة

وباستقراء الجدول رقم (٤) يتضح أن إجمالي فقرات البعد الثالث والمتعلق بثقافة إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج تشير إلى ان كلية التربية بسوهاج تسير في الاتجاه الصحيح بدرجة متوسطة في محور ثقافة إدارة المعرفة، وبمتوسط إجابات كانت ٣,٠٤، وذلك بدرجة استجابة بمتوسط حسابي يقع ما بين ٢,٤٨ متوسط ٣,٤٤، حيث احتلت الفقرة المرتبطة بتحمل أعضاء هيئة التدريس مسئولية التنمية المهنية على نفقتهم الخاصة. في المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٣,٤٤، في حين جاءت الفقرة المرتبطة بمدى توافر مناخ علمي ملائم يتخلله الانفتاح والثقة، في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط قدره ٢,٤٨ وهذا يرجع إلى قيام الكلية والجامعة بتقديم دورات للتنمية المهنية برسوم معينة بمركز تنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة

### جدول (٤) إجمالي فقرات البعد الثالث والمتعلق بثقافة إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج

المتوسط	الترتيب	الفقرة
3.36	1	تشجع الكلية على تسهيل عملية تبادل المعرفة.
2.48	5	وجود مناخ علمي ملائم يتخلله الانفتاح والثقة .
3.41	3	يعد الطالب الهدف الأساسي لإدارة المعرفة.
2.51	4	نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها
3.44	1	يتحمل أعضاء هيئة التدريس مسئولية التنمية المهنية على نفقتهم الخاصة.

### نتائج البعد الرابع في المقياس والمرتبطة بتكنولوجيا إدارة المعرفة

باستقراء الجدول رقم (٥) يتضح أن إجمالي فقرات البعد الرابع والمتعلق بتكنولوجيا إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج تشير إلى ان كلية التربية بسوهاج تسير بالمقدمة في محور ثقافة إدارة المعرفة، وبمتوسط إجابات كانت ٣,٢, وذلك بدرجة استجابة بمتوسط حسابي يقع ما بين ٣,١٤ متوسط ٣,٢٨، حيث احتلت الفقرة المرتبطة بتميز الكلية بوجود شبكة اتصال تكنولوجية تعمل على ربط جميع أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض وبالجهات الخارجية ذات الصلة في المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٣,٢٨ حيث تتوافر بالكلية شبكة اتصال بالإنترنت في جميع مكاتب الكلية وبصفة خاصة بعد ما تم نقل الكلية إلى مبنى جديد بمدينة سوهاج الجديدة مجهز لذلك الغرض، كما توجد شبكة اتصالات بالأرقام الهاتفية عن طريق برنامج الواتس أب والبريد الإلكتروني وصفحة الكلية على الفيس بوك لجميع أعضاء الكلية، في حين جاءت الفقرة المرتبطة بإمكانية الوصول للتكنولوجيا بسهولة في مختلف وحدات الكلية. في المرتبة السادسة بمتوسط قدرة ٣,١٤، وهذا يرجع إلى وجود صعوبة في إمكانية الدخول إلى الشبكة العنكبوتية لعينة الدراسة إلا من خلال المكتبة الإلكترونية فقط، أما باقي وحدات الكلية فهي قاصرة على المسئولين عنها فقط ولا يسمح لطلاب الدراسات العليا بالولوج إليها.

### جدول (٥) إجمالي فقرات البعد الرابع والمتعلق بتكنولوجيا إدارة المعرفة بكلية

#### التربية بسوهاج

المتوسط	الترتيب	الفقرة
3.28	3	تتميز الكلية بوجود شبكة اتصال تكنولوجية تعمل على ربط جميع أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض وبالجهات الخارجية ذات الصلة.
3.14	6	يمكن الوصول للتكنولوجيا بسهولة في مختلف وحدات الكلية.
3.37	1	تعمل التكنولوجيا في الكلية إلى تقارب أعضائها فيما بينهم.
3.3	2	تعزز الكلية على إيجاد تكنولوجيا المعلومات "التي تركز على الجانب الإنساني".
3.19	4	يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التكنولوجيا الحديثة بمكاتبهم.
3.17	5	يتميز نظام المعلومات بالكلية بالتكامل والذكاء ويقدم في الوقت المناسب.

### نتائج البعد الخامس المرتبط بقياسات إدارة المعرفة

باستقراء الجدول رقم (٦) يتضح أن إجمالي فقرات البعد الخامس والمتعلق بقياسات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج تشير إلى أن كلية التربية بسوهاج تحتاج إلى تحسين في محور ثقافة إدارة المعرفة، وذلك بمتوسط إجابات كانت ٢,٢١، وبدرجة استجابة بمتوسط حسابي يقع ما بين ١,٨٨ ومتوسط ٢,٥٧، حيث احتلت الفقرة المرتبطة بوجود قاعدة بيانات بالكلية لتوحيد الجهود التي تزيد معرفتها بشكل ملموس في المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٢,٥٧، في حين جاءت الفقرة المرتبطة بقياس الكلية وتتابعها بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري، في المرتبة الرابعة بمتوسط قدرة ١,٨٨، ويمكن إرجاع ذلك إلى صعوبة القياس وعدم وجود معايير واضحة لتقييم إدارة المعرفة.

#### جدول (٦) إجمالي فقرات البعد الخامس والمتعلق بقياس إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج

المتوسط	الترتيب	الفقرة
1.92	3	تقيس الكلية وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري
2.48	2	تضع الكلية عدد من المؤشرات المحددة لإدارة المعرفة.
1.88	4	تضع الكلية أدوات قياس متوازنة للمؤشرات المالية وغير المالية.
2.57	1	يوجد بالكلية قاعدة بيانات لتوحيد الجهود التي تزيد معرفتها بشكل ملموس.

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص مستوى إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج طبقاً لمقياس *KMAT* من وجه نظر عينة الدراسة في الجدول رقم (٧) التالي

#### جدول (٧) متوسطات أبعاد مستوى إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج

المحور	عمليات	قيادة	ثقافة	تكنولوجيا	قياس	الإجمالي
المتوسط الحسابي	2.84	2.75	3.04	3.2	2.21	2.80

حيث يتضح من الجدول السابق أن الأبعاد الخمسة لمقياس *KMAT* متوفرة بصورة متوسطة وذلك بمتوسط قدره ٢,٨٠ كما تراها عينة الدراسة وهذا يدل على أن كلية التربية بسوهاج تسير في الاتجاه الصحيح في جميع محاور مقياس *KMAT* بشأن إدارتها للمعرفة.

## ثانيا: واقع عمليات إدارة المعرفة ومعوقاتها بكلية التربية بسوهاج

### أ-واقع عمليات إدارة المعرفة

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث الحالي والذي ينص على " ما واقع عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بسوهاج ؟ فان الإجابة تتم من خلال استعراض واقع كل عملية فرعية من عمليات إدارة المعرفة وتحليل كل منها وذلك على النحو التالي:

#### ١. واقع تخطيط المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

لتحديد واقع تخطيط المعرفة بكلية التربية بسوهاج فقد أشارت نتائج البحث إلى أن كلية التربية بجامعة سوهاج تتبنى عملية تخطيط المعرفة، ويستدل من إجابات عينة الدراسة الواردة في الجدول رقم (٨) فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على فقرات هذا المتغير بين ٣,٩٠ - ٣,٢٥ وهي بالمجمل كبيرة

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة بخصوص تخطيط المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٦٩	٣,٩٨	تضع الكلية في خطتها الاستراتيجية أهدافا تساعد في نشر المعرفة
٠,٧٦	٣,٩	تحدد الكلية الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها المعرفية
٠,٨٣	٣,٨٠	تستخدم الكلية أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع أقسامها العلمية.
٠,٨٥	١,٩٠	تسعى الكلية لاقتناء المعرفة من مختلف المصادر القومية والعالمية
٠,٧٩	٣,٧٩	تعتمد الكلية على أعضاء هيئة التدريس بها كمصدر رئيسي للمعرفة
١,٠٧	٢,٤١	تعتمد الكلية على الطلاب كمصدر من مصادر المعرفة.
١,٠٨	١,٨٩	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على أفكارهم الإبداعية.
١,٠٧	١,٩٨	تكافئ الكلية منسوبها على جهودهم لكسب معرفة جديدة.
٠,٩٥	١,٩١	تشجع الكلية عمليات تبادل المعرفة بين أقسامها العلمية المختلفة .
٠,٨٣	٢,٧١	تحاول الكلية العمل على تحديث وتطوير تطوير المعرفة الحالية.
٠,٨٩٢	٣,١٤	عملية تخطيط المعرفة

وباستقراء إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجدول السابق يلاحظ أنها أكدت على أن تضع الكلية في خطتها الاستراتيجية أهدافا تساعد في نشر المعرفة بالإضافة إلى ان اعتماد الكلية على أعضاء هيئة التدريس بها كمصدر رئيسي للمعرفة احتلت الفقرة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي ٣,٩٨ و ٣,٧٩ على التوالي , بينما احتلت فقرة سعى الكلية لاقتناء المعرفة من مختلف المصادر القومية والعالمية وفترة مكافئة منسوبي الكلية على جهودهم لكسب معرفة جديدة الفقرتين الأخيرتين في الترتيب بمتوسطي حسابي ١,٨٩ و ١,٩١ على الترتيب

وبالتالي فإن هذه الإجابات تعبر عن إدراك الكلية لأهمية التخطيط لبناء المعرفة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير ٣,١٤ وبلغ قيم الانحراف المعياري للتخطيط ٠,٨٩٢ والتي تعد من القيم المتوسطة .

## ٢. واقع تشخيص المعرفة في كلية التربية بسوهاج

لتحديد واقع تشخيص المعرفة في كلية التربية بسوهاج فقد أشارت نتائج البحث إلى أن كلية التربية بسوهاج تتبنى عملية تشخيص المعرفة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال نتائج التحليل والموضحة في الجدول رقم (٩).

### جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

#### بخصوص تشخيص المعرفة في كلية التربية بسوهاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٧٩	٢,٤١	تمتلك الكلية الأساليب التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.
١,٠٨	٣,٢٥	لدى الكلية القدرة على تحديد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين للتعامل في إدارة المعرفة
١,٠٧	٢,٧٥	تمتلك الكلية القدرة على تحديد المؤسسات والأشخاص من خارجها التي تفيد الكلية في أنشطتها المعرفية
٠,٩٤	١,٨١	تهتم الكلية باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
٠,٧٤	٢,٦٧	تركز الكلية على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل قسم من أقسامها العلمية
٠,٩٢	٣,٢٢	عملية تشخيص المعرفة

وباستقراء الجدول رقم (٩) يلاحظ أن كلية التربية بسوهاج تولي اهتماما متوسطا بعملية تشخيص المعرفة، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على فقرات هذه العملية بين ١,٨١ و ٣,٢٥ وذلك بمتوسط عام ٣,٢٢ لجميع الفقرات , حيث احتلت فقرة ان لدى الكلية القدرة على تحديد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين للتعامل فى إدارة المعرفة الترتيب الأولى بمتوسط قدرة ٣,٢٥ وانحراف معياري ١,٠٨ بينما احتلت فقرة اهتمام الكلية باستقطاب خبراء فى مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها. بمتوسط قدره ١,٨١ وانحراف معياري قدرة ٩٤٠ .

### ٣. واقع تحديث المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

أشارت نتائج البحث إلى أن كلية التربية بجامعة سوهاج تتبنى عملية تحديث المعرفة، بدرجة متوسط حيث بلغت متوسط الإجابات كانت ٢,١٨ وانحراف معياري قدره ٧٨. وذلك كما يلاحظ في الجدول رقم (١٠).

### جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول تحديث المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٨٥	٣,٩٧	تشكل الكلية لجان متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بالنواحي التربوية
٠,٦٣	١,٦٦	تدعم الكلية عملياتها المعرفية بالخبرات الأجنبية المختلفة
٠,٨٣	١,٧٢	تعمل الكلية على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها
٠,٨٣	١,٧٦	تمتلك الكلية الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة بما يحقق كفاءة استخدامها.
٠,٧٦	١,٨١	تعمل الكلية على مراجعة المعرفة المتاحة بصفة مستمرة
٠,٧٨	٢,١٨	عملية تحديث المعرفة .

حيث تشير إجابات أعضاء هيئة التدريس من خلال الجدول رقم (١٠) أن كلية التربية بسوهاج تولي اهتماما متوسطا بعملية تحديث المعرفة ، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على فقرات هذه العملية بين متوسطي ١,٦٦ ومتوسط ٣,٩٧ وتعد تلك القيم موافقة متوسطة, حيث جاءت فقرة تشكل الكلية لجان متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بالنواحي التربوية في الترتيب الأول بمتوسط ٣.٩٧ في حين جاءت فقرة تدعم الكلية عملياتها المعرفية بالخبرات الأجنبية المختلفة في المركز الأخير بمتوسط ١,٦٦ .

#### ٤. واقع نشر المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

أشارت نتائج البحث إلى أن كلية التربية بجامعة سوهاج تتبنى عملية نشر المعرفة بدرجة متوسط حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذا المحور ٣,٢٥ وانحراف معياري ٠,٧٨، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١١).

#### جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٨٦	١,٨٨	تعقد الكلية المؤتمرات والندوات لتبادل المعرفة المرتبطة بالعملية التربوية.
٠,٨٦	٣,٩٩	تستخدم الكلية المنشورات الورقية والإلكترونية لنشر المعرفة التربوية
٠,٨٩	٣,٩٨	تعتمد الكلية أسلوب التنمية المهنية المستمرة لمنسوبيها لتنمية قدراتهم المعرفية.
٠,٨٤	٢,٩٦	تستفيد الكلية من أنشطتها المعرفية الناجحة لتعزيز أنشطة معرفية أخرى
٠,٨٤	٣,٩٥	يتوافر في الكلية نظام للمعلومات والاتصالات كافية لنشر المعرفة بين منسوبي الكلية
٠,٨٥	٢,٨٧	يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعرفة من خلال المجالس العلمية للأقسام
٠,٩٥	٣,٨٥	تهتم الكلية بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مختلف المصادر إلى أقسامها المختلفة.
٠,٧٣	٢,٧٣	السياسة العامة للكلية تشجع منسوبيها على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.



الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٩٩	٣,٦٧	يوجد في الكلية مكتبة شاملة تفي لجميع أقسامها العلمية
٠,٩١	٢,٦٥	تشجع الكلية منسوبيها فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها (مثل: مؤتمرات، ورشات عمل، أيام دراسية. الخ)
٠,٨٧	٣,٢٥	نشر المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

تشير إجابات عينة البحث إلى أن كلية التربية بسوهاج تولي اهتماما متوسطا بعملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على فقرات هذه العملية بين ١,٨٨ إلى ٣,٩٩ , حيث جاءت استخدام الكلية للمنشورات الورقية والإلكترونية لنشر المعرفة التربوية في المرتبة الأولى في حين جاءت فقرة قيام الكلية بعقد المؤتمرات والندوات لتبادل المعرفة المرتبطة بالعملية التربوية في المرتبة الأخيرة.

#### ٥. عملية توليد المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

لقد أشارت نتائج البحث إلى أن كلية التربية بجامعة سوهاج تتبنى عملية توليد واكتساب المعرفة بدرجة متوسطة حيث بلغت متوسط الإجابات على هذا المحور ٢,٨٧ وبانحراف معياري ٠,٨٨٢ وذلك كما يشير الجول (١٢)

#### جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة

##### حول عملية توليد المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٨٤	١,٩٦	تؤكد الكلية على الاستفادة من المعرفة الكامنة في أذهان أعضاء هيئة تدريس بالكلية للاستفادة منها في تطوير الكلية
٠,٨٣	٢,٧٧	يبدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة النظرية إلى تطبيق عملي تعزز أداء أنشطة الكلية
٠,٩١	٣,٦٥	يتوفر لدى أعضاء هيئة تدريس بالكلية الرغبة في إنتاج المعرفة.
٠,٨٥	٣,٦٤	تهتم الكلية بتوفير المعرفة المرتبطة بالمجال التربوي والتعليمي من مختلف المصادر
٠,٩٨	٢,٣٥	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في المجالات العلمية.
٠,٨٨٢	٢,٨٧	عملية توليد واكتساب المعرفة

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن كلية التربية بجامعة سوهاج تولي اهتماما متوسطا بعملية توليد واكتساب المعرفة. وتشير إجابات عينة الدراسة ان فقرة توافر الرغبة لدى أعضاء هيئة تدريس بالكلية في إنتاج المعرفة في المرتبة الأولى وبمتوسط ٣,٦٥ وانحراف معياري ٠,٨٣، بينما جاءت الفقرة تأكيد الكلية على الاستفادة من المعرفة الكامنة في أذهان أعضاء هيئة تدريس بالكلية للاستفادة منها في تطوير الكلية في المرتبة الأخير بمتوسط ١,٩٦ وانحراف معياري ٠,٨٤.

### ٦- واقع تنظيم المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

أشارت نتائج الدراسة إلى أن كلية التربية بجامعة سوهاج تتبنى عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط عام ٢,٦٧ حيث يشير الجدول (١٣) إلى ذلك , فمن خلال استقراء الجدول (١٣) يتضح ان استجابة عينة الدراسة تراوحت بيني متوسطي ١,٧٧ و ٣,٨٢. حيث احتلت الفقرة الخاص باهتمام الكلية بإنشاء مركز تكنولوجيا للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط ٣,٨٢ وانحراف معياري ٠,٨٦. في حين جاءت الفقر الخاصة بقيام الكلية بعمل ربط ودمج بين مختلف المصادر المعرفية في المرتبة الأخيرة بمتوسط ١,٧٧ وانحراف معياري ٠,٨٨

### جدول رقم (١٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

#### حول عملية تنظيم المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٨٢	٣,٣٧	تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات لتوثيق وتصنيف المعرفة المتوافرة
٠,٨٦	٣,٨٢	تهتم الكلية بإنشاء مركز تكنولوجيا للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية
٠,٨٨	٢,٤٦	تقوم الكلية بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها من خلال قاعدة بيانات.
٠,٨٨	١,٧٧	تقوم الكلية بعمل ربط ودمج بين مختلف المصادر المعرفية
٠,٨٣	١,٩٣	يجري تنظيم المعرفة في الكلية بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.
٠,٨٥	٢,٦٧	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع

## ٧- واقع تنفيذ المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

أشارت نتائج الدراسة كما هو وارد في الجدول رقم (١٤) إلى أن كلية التربية بجامعة سوهاج تتبنى عملية تنفيذ المعرفة بدرجة ضعيف, حيث تراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس بين متوسطي ١,١٧ و ٢,٧٨ وبين انحرافين معياريين ٠,٦٠ و ٠,٨٦ وبمتوسط عام للمتوسطات بلغ ٢,١٤ وبانحراف معياري ٠,٨١ وهو من القيم المنخفضة التي تدل على أن كلية التربية بسوهاج غير مهتمة بعملية تنفيذ المعرفة .

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية تنفيذ المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠,٩١	٢,٧٨	تستخدم الكلية المعرفة المتاحة لديها بفعالية لتعزيز أداءها.
٠,٨٦	٢,٥٨	تعمل الكلية على تحويل المعرفة إلى خطط عمل ومشروعات بحثية.
٠,٨٨	٢,٢٣	تعمل الكلية على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات تربوية متاحة.
٠,٨٠	١,٩٤	تعمل الكلية على تشجيع منسوبيها في توظيف خبراتهم في أنشطة الكلية
٠,٦٠	١,١٧	تفتح الكلية وحداتها ومراكزها المعرفية لخدمة المجتمع المحلي
٠,٨١	٢,١٤	عملية تطبيق المعرفة.

فمن خلال استقراء الجدول (١٤) يتضح ان الفقر المرتبطة باستخدام الكلية المعرفة لمتاحة لديها بفعالية لتعزيز أداءها. احتلت المرتبة الأولى بمتوسط ٢,٧٨ في حين احتلت الفقرة المرتبطة بقيام الكلية بفتح وحداتها ومراكزها المعرفية لخدمة المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط ١,١٧ .

## ٨- واقع متابعة المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

أشارت نتائج الدراسة كما هو وارد في الجدول رقم (١٥) إلى أن كلية التربية بجامعة سوهاج تتبنى عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها بصورة ضعيفة , حيث تراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس بين متوسطي ١,٤٨ و ٣,٧٨ وبين انحرافين معياريين ٠,٧٢ و ٠,٩٢ وبمتوسط عام للمتوسطات بلغ ٢,٣٩ وهو من القيم المنخفضة

التي تدل على ان كلية التربية بسوهاج تولى عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها اهتماما ضعيفا حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (١٥) بان الفقر الخاصة باعتماد الكلية على أسلوب فرق العمل كمؤشر لقياس أهدافها جاء في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط قدرة ٣,٧٨ في حين جاءت الفقرة الخاص بمتابعة الكلية لمستوى التدريب الميداني ومدى تطبيق ما تعلموه في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ١,٤٨

### جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية متابعة المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٠,٧٢	٣,٣٢	تقوم الكلية بسد الفجوة بين أدائها الفعلي والمخطط له
٠,٨١	٣,٧٨	تعتمد الكلية على أسلوب فرق العمل كمؤشر لقياس أهدافها
٠,٨٣	٢,٤٢	يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعة.
٠,٨٢	١,٧٥	تعتمد الكلية أساليب متعددة لبتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس
٠,٨٣	١,٧٤	تراعي الكلية وجه نظر المواطن السوهاجي عند تقويم نجاحها.
٠,٨١	١,٤٨	تتابع الكلية مستوى التدريب الميداني ومدى تطبيق ما تعلموه
٠,٧٩	٢,٥٧	تقوم الكلية بعدم تجاهل اي مقترحا للأفكار الجديدة المقدمة من منسوبيها.
٠,٧٩	٢,٧٠	تتابع الكلية جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.
٠,٨٧	١,٦٦	يعد رضا الطلاب أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.
٠,٩٢	٢,٥٧	يعد تطوير الموارد البشرية في الكلية من أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاحها.
٠,٨١٩	٢,٣٩	عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها

### خلاصة نتائج السؤال البحثي الرئيس الثالث

في ضوء استعراض النتائج المتعلقة بمدى استخدام كلية التربية بجامعة سوهاج لعمليات إدارة المعرفة، يلاحظ أن الكلية بجميع أقسامها تستخدم إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة بدرجات متفاوتة، ومتوسط تلك الاستجابات كانت متوسطة ويبين الجدول رقم (١٦) مدى استخدام كلية التربية بسوهاج لعمليات إدارة المعرفة.

جدول رقم (١٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العملية
٠,٩٢	٣,١٤	تشخيص المعرفة
٠,٨٩٢	٣,٢٢	تخطيط المعرفة
٠,٧٨	٢,١٨	تحديث المعرفة
٠,٨٧	٣,٢٥	نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة
٠,٨٨٢	٢,٨٧	توليد واكتساب المعرفة
٠,٨٥	٢,٦٧	تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
٠,٨١	٢,١٤	تطبيق المعرفة
٠,٨١٩	٢,٣٩	متابعة المعرفة والرقابة عليها
٠,٨٥	٢,٧٣	مدى استخدام كلية التربية بجامعة سوهاج لعمليات إدارة المعرفة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (١٦) أن كلية التربية بجامعة سوهاج تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. وذلك بدرجة متوسطة.

ب- نتائج معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج

وللإجابة على السؤال الرئيس الرابع من أسئلة الدراسة والمتعلق ب معوقات عمليات المعرفة بكلية التربية بسوهاج فان الجدول (١٧) يشير إلى توافر عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة سوهاج ، ومن هذه المعوقات: عدم وجود إدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة بمتوسط قدرة ٤,٣٥ وعدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة بمتوسط قدره ٤,١٢ ومنها الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة بمتوسط قدره ٤,٣٢ وأيضا عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة بمتوسط قدره ٣,٩٧ وأيضا عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة بمتوسط قدره ٧٧.٣

## جدول (١٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع معوقات تطبيق إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٠,٨٠	٤,٣٥	عدم وجود إدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة
٠,٩٦	٤,١٢	عدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة
٠,٧٩	٤,٣٢	قلة التدريب المستمر المرتبط بإدارة المعرفة
٠,٨٢	٣,٩٧	قلة وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة.
٠,٨٣	٣,٧٧	ضعف وجود قيادة إدارية عليا تدعم إدارة المعرفة

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً:- نتائج الدراسة ومناقشتها:

من خلال مما سبق عرضة يمكن ان يجمل الباحث عدد من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من أهمها ما يلي:

#### أ- نتائج الدراسة النظرية

١. ان المعرفة مورد مهم يستدعي أن تتم إدارتها كما تدار باقي جوانب التعليم الجامعي وعلى الرغم من ذلك فان الجامعات المصرية بها ضعف في توفر البيئة المناسبة والوقت الكافي لتعلم كيفية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة, مع قلة تخصيص موارد مالية محددة وثابتة لتطبيق مبادرات إدارة المعرفة

٢. على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير منظومة التعليم الجامعي فإن غالبية الجامعات العربية ومنها الجامعات المصرية لم تول اهتماما كافيا لإدارة المعرفة في وحداتها وكلياتها رغم حاجتها لها

٣. تساعد إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية حيث أنها تمكن منسوبي الكلية من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى منسوبي الكلية رؤية مستقبلية لمؤسساتهم

٤. تتيح إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للجامعات، عبر مساهمتها في تمكينها من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار بحثية جديدة وخدمات تعليمية مناسبة لطلابها.

٥. لتنفيذ إدارة المعرفة في الجامعات طرق وأساليب متعددة انطلاقاً من حاجة الجامعات المختلفة وذلك وفق لرؤيتها، وعليه فلزاماً على الجامعات أن نحدد المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة استناداً إلى الاستراتيجيات آنفة الذكر.

### ب - نتائج الدراسة الميدانية

١. بمناقشة نتائج السؤال المرتبط بواقع مستوى الأداء لإدارة المعرفة بجامعة سوهاج ، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة بكلية التربية في مجمل أبعاد مقياس *KMAT* مستوى متوسط وانها تسير في الاتجاه الصحيح كما تراها عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

- جوانب البعد الأول (بعد العمليات الخاصة بإدارة المعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب البعد الثاني (قيادة إدارة المعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب البعد الثالث (ثقافة إدارة المعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب البعد الرابع (تكنولوجيا إدارة المعرفة) توجد بدرجة كبيرة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب البعد الخامس (قياسات إدارة المعرفة) توجد بدرجة ضعيفة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة

٢. وبمناقشة نتائج السؤال المرتبط بواقع عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بسوهاج أظهرت نتائج الدراسة أن كلية التربية بجامعة سوهاج تستخدم عمليات إدارة المعرفة

في أبعادها المختلفة بنسبة ذات دلالة واضحة على الرغم من وجود تباين بين تلك الأبعاد في مدى استخدامها لها، وهذا يتفق مع (دراسة ابوفارة وعليان، ٢٠٠٩) وذلك على النحو التالي :

- جوانب المحور الأول (محور تشخيص المعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب المحور الثاني (محور التخطيط للمعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب المحور الثالث (محور تحديث المعرفة) توجد بدرجة ضعيفة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب المحور الرابع (محور نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب المحور الخامس (محور توليد واكتساب المعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب المحور السادس (تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة) توجد بدرجة متوسطة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب المحور السادس (تطبيق المعرفة) توجد بدرجة ضعيفة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة
- جوانب المحور السابع (متابعة المعرفة والرقابة عليها) توجد بدرجة ضعيفة لدى كلية التربية جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة

٣. وبمناقشة نتائج السؤال المرتبط بالمعوقات التي تعوق كلية التربية بسوهاج ومن تلك المعوقات عدم وجود إدراك كاف لمفهوم ودور إدارة المعرفة ومنها الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وأيضا عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة.



## ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع

وهي:

- ضرورة الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب بكلية التربية بسوهاج والعمل على تعزيز الدعم المادي المحدد والثابت لتطبيق مبادرات إدارة المعرفة وتخصيص جزء من تلك الموارد في وضع نظم تحفيزية عادلة للباحثين والطلاب المتميزين .
- العمل على تقييم واقع إدارة المعرفة في الجامعات المصرية بصفة عامة وكليات التربية بخاصة ميدانياً بأكثر من مقياس وأسلوب وذلك لتصحيح ما هو غير ملائم من حيث الاستفادة من رأس المال البشري في الجامعات المصرية المتكون لدى أعضاء هيئة التدريس وطلابها من أصحاب القدرات الإبداعية والتجديدية المتطورة.
- من الضروري أن يعي مسئولو كلية التربية بسوهاج وأعضاء هيئة التدريس بأهمية المعرفة التسويقية وما يستخدمه المنافسون من تكنولوجيا ليتمكنوا من تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- ضرورة تدريب القيادة العليا بكلية التربية على إدارة المعرفة لما لها من دور في اتخاذ القرار حيث تساعد إدارة المعرفة على استرجاع وتحليل البيانات وإيجاد حلول للمشكلات أو اختيار عدد من الحلول المختلفة على أن يتم وضع شرط الحصول على تلك الدورات كشرط أساسي من شروط تولي القيادة.
- العمل على أن تضع الكلية من بين غاياتها أهدافاً استراتيجية تساعدها في نشر المعرفة في الكلية، مع السعي إلى تحديد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها ونشرها بين أصحاب الشأن ويمكن أن يتم ذلك من خلال مراجعة الخطة الاستراتيجية للكلية بصفة دورية، بالإضافة إلى عمل إدارة الكلية على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية

- العمل على وضع خطة لإدارة المعرفة واضحة المعالم للكلية من بين أهدافها مكافأة منسوبيها على الأفكار الإبتكارية الجديدة. وعلى جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها
- ضرورة توفير الوسائل المناسبة التي تكفل تحقيق الاتصالات المهنية التي تنتشر المعرفة بين كادر الكلية في المستويات كلها.
- العمل على تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الكلية على تبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتهم كلما اقتضت الضرورة ذلك ويتم ذلك من خلال المكافآت والحوافز التشجيعية.
- إيجاد الوسائل المناسبة لتشجيع منسوبي الكلية على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية. وشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.
- إيجاد آلية مناسبة لتوثيق الأفكار الجديدة المبتكرة. بالإضافة إلى الاهتمام بإجراءات حفظ حقوق الملكية لأصحابها وذلك من خلال وضع لجنة متخصصة لتسجيل براءات الاختراعات والأفكار الجديدة وتوثيقها دولياً ومحلياً.
- إيجاد وسائل لنشر الوعي بمفهوم إدارة المعرفة ودور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بالكلية
- إيجاد خطة تدريبية لمنسوبي الكلية مرتبطة بإدارة المعرفة من أجل تنمية قدرات منسوبيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل ملائمة بكلية التربية بجامعة حائل.
- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة ومتابعة تطبيق عملياتها
- السعي إلى تطوير مكتبة الكترونية من أجل كسب المعرفة وتشجيع منسوبيها على تحديث المعرفة وتطويرها.

## المراجع

١. إسماعيل , عمار فتحي موسى, معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر( مدخل القياس المقارن, المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة ( إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي ) - مصر , مج ١ , ٢٠١٢ .
٢. جوهر , دعاء محمود عبد الفتاح: تصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨ .
٣. جاد الكريم، أحمد عبد الفتاح محمد, دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرة التنافسية للمنظمات الخدمية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة, جامعة المنوفية , ٢٠١٠ .
- حمودة , هدي , نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت , شئون الشرق الأوسط ( مركز بحوث الشرق الأوسط , جامعة عين شمس ) العدد الخامس عشر, ٢٠٠٥ م .
٤. خلف ,فليح حسن ,اقتصاد المعرفة، دار عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن, ٢٠٠٧ م.
٥. ربيع, قرين , منهجيات قياس إدارة المعرفة في الوطن العربي, مجلة المستقبل العربي , لبنان , مج ٣٨ , ٤٤١ع , ٢٠١٥ ,  
[www.mandumah.com](http://www.mandumah.com)
٦. عيشوش ,رياض "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة،" (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٠ - ٢٠١١ م

٧. نصر ، محمد على ، دور كليات التربية فى تحقيق الجودة الشاملة فى التعليم فى مصر ، مؤتمر دور كليات التربية فى إصلاح التعليم دمياط جامعة المنصورة فى الفترة من ١٢-١٣ نوفمبر 2005
٨. الصباغ ، عماد عبد الوهاب، علم المعلومات ، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٠م
٩. صيام، وليد، مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية فى الشركات الصناعية المساهمة، العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، ٢٠٠٤م.
١٠. عبدالمنعم، منصور أحمد ، إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية: دراسات تربوية ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر ع ٨٧٤ ، أبريل ٢٠١٥م
١١. عيسى ، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية : لمفهوم . العمليات . النواتج ، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة ، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، ٢٠٠٨م
١٢. فلاق ،علي. زيتوني، سارة، إدارة المعرفة و دورها فى تفعيل الإبداع فى المنظمات أبحاث الندوة العلمية الرابعة : الإبداع فى عالم الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن ، ٢٠١٦م.
١٣. مشرف، عباس مزعل ، إدارة المعرفة وأثرها فى تحقيق الإبداع المنظمي ، مجلة آداب الكوفة - المجلد (١) العدد (١) ، ٢٠٠٨م
١٤. موسي، أحمد إبراهيم، "بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية (مدخل القياس المقارن)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٠.
١٥. النجار، فريد راغب، إدارة الجامعات الشاملة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

١٦. غزالي , عادل, دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري , رسالة دكتوراه , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد لمين دباغين , سطيف , ٢٠١٦م

١٧. عبد الله , ولاء محمود , أبو راضي , سحر محمد , استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة (دراسة حالة), مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية , ٥٦ع , ٢٠١٤م

**18. Paquette, S. and Desouza, K. C. (2011). Knowledge transfer. In: K. C. Desouza and S. Paquette (Eds.), Knowledge Management: An Introduction (pp. 179-212). Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York: NY: Neal-Schuman Publishers, Inc.**

**19. Wang, S. and Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres), 20(2), 115-131.**

**20. Epetimehin, F. M. and Ekundayo, O. (2011). Organisational knowledge management: survival strategy for Nigeria insurance industry. International Journal of Current Research Vol. 3, Issue, 12, pp.260-265, December,**

**21. Milton, N. (2009). Knowledge Management FAQ. Retrieved from Knoco Ltd. website: <http://www.knoco.com/knowledge-management-FAQ.htm>**

22. **Mar, A. (2013). Project Management vs. Management. *Simplicable Business Guide*. Retrieved December 18, 2014, from <http://management.simplicable.com/management/new/proje ctmanagement-vs-management>**
23. **WHO knowledge management glossary. (2006). World Health Organization. Retrieved December 18, 2014, from [http://www.who.int/kms/KM\\_Glossary\\_06.pdf](http://www.who.int/kms/KM_Glossary_06.pdf)**
24. **Knowledge Management: Glossary of Terms. (2012). (IS 15915:2012). New Delhi: Indian Standard Retrieved from <https://law.resource.org/pub/in/bis/S07/is.15915.2012.pdf>.**
25. **Knowledge Management Glossary. (2014). Federal Knowledge Management Working Group. NASA. JPL Office of the Chief Knowledge Officer. Retrieved from <http://oce.jpl.nasa.gov/ocko/glossary.pdf>**
26. **E&P Knowledge Management – What's it all About? (2001). Oil IT Journal. Retrieved December 18, 2014, from <http://www.oilit.com/2journal/2article/0001/Knowledge Management Overview.htm>**
27. **Petrides, L. A., & Nodine, T. R. (2003). Knowledge Management in Education: Defing the Landscape: Institute for the Study of Knowledge Management in Education : available <http://iskme.path.net/kmeducation.pdf>**

28. **Little, T. (2010). *Understanding Knowledge Management: Developing a Foundation for Future Advising Practices. NACADA Clearinghouse of Academic Advising Resources. Retrieved December 18, 2014, from <http://www.nacada.ksu.edu/Resources/Clearinghouse/ViewArticles/Knowledge-management.aspx>***
- Liu, S. (2007). *Introduction to Knowledge Management. Retrieved from The Wayback Machine*
29. **King, W. R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems, 4. doi: 10.1007/978-1-4419-0011-1\_1 available at [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-0011-1\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-0011-1_1)***
30. **Petrides, L. A., & Nodine, T. R. (2003). *Knowledge Management in Education: Defining the Landscape: Institute for the Study of Knowledge Management in Education : available <http://iskme.path.net/kmeducation.pdf>***
31. **Serrat, O. (2009). *Glossary of Knowledge Management Knowledge Solutions: Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27594/glossary-knowledge-management.pdf>***

32. *Blodgett, C., Crowell, M., & Lahaise, K. (Summer 2005). Mobilizing Knowledge: Status of KM in Defence. bravo Defence, 5, 5-7.*
33. *Knowledge Management Operations. (2012). (FM 6-01.1). Washington, DC: Retrieved from [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/fm6\\_01x1.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/fm6_01x1.pdf)*
34. *Macintosh, A. (1999). Knowledge Management. Retrieved December 17, 2016, from <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kamlnks.html>*
35. *Pearce-Moses, R. (2005). A Glossary of Archival and Records Terminology, Chicago, IL: The Society of American Archivists*
36. *Siegel, J. G., & Shim, J. K. (Eds.). (2010). Dictionary of Accounting Terms, 5th edition: Barron's Educational Series, Inc.*
37. *Hill, C.W.L., 2005, International Business: Competing in the Global Marketplace, 5th edn., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA*
38. *O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice. New York: Free Press.*



39. **Abell, A., & Oxbrow, N. (2006). *Competing with knowledge : the information professional in the knowledge management age.* London: Facet**  
[https://doi.org/10.1108/lm.2001.22.8\\_9.422.1](https://doi.org/10.1108/lm.2001.22.8_9.422.1)
40. **John Girard ,*Defining knowledge management: Toward an applied compendium, Online Journal of Applied Knowledge Management, A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management Volume 3, Issue 1, 2015***
41. **Snowden, D. J. (2009). *Defining KM.* Retrieved Decemeber 17, 2014, from**  
<http://cognitiveedge.com/blog/entry/3185/defining-km/>
42. **Khalid, Yahya-Al and Mohamed, Biygautane, 2011, *Knowledge Management in the 'UAE Public Sector The Case of Dubai, Dubai School of Government, paper presented, at the Gulf Research Meeting Conference at the University of Cambridge UK***
43. **Agung, Anak(2014) *Knowledge Management System Readiness Analysis (Case Study at Human Resource Consulting Company), Research paper part of the 2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment. Indonesia, Bandung,, Access date, July,30, 2016***

*From: [http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?tp=&arnumber=7011619&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs\\_all.jsp%3Farnumber%3D7011619](http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?tp=&arnumber=7011619&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D7011619)*

*org/xpl/articleDetails.jsp?tp=&arnumber=7011619&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs\_all.jsp%3Farnumber%3D7011619*

44. *Basten, Dirk, Michalik, Bjoern, Vigit, Mahmut (2015) How Knowledge Management Systems Support Organizational Knowledge Creation – An In-depth Case Study, Research paper part of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences. Kauai, Access date, July, 27, 2016, From: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?reload=true&arnumber=7070283>*
45. *Gottschalk, P., 2014, 'Knowledge management strategy in professional service firms', Advances in Management 7(3), 16–22. <https://www.questia.com/library/p439376/advances-in-management>*
46. *Laudon, K.C. & Laudon, J.P., 2007, Essentials of Business Information Systems, 7th edn., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.*
47. *Haag, S., Cummings, M. & Philips, A., 2007, Management Information Systems for the Information Age, 6th edn., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.*

48. **Murphy, C., 2005, *Competitive intelligence: gathering, analyzing, and putting it to work*, Gower, Aldershot, Hants, UK**
49. **Graduate School of Business, University of Texas at Austin , *What is Knowledge Management? 1998* [Available at <http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm>**
50. **Madeleine Fombad, *Knowledge management a competitive edge for law firms in Botswana in the changing business environment SA Journal of Information Management; Vol 17, No 1 (2015***
51. **Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995, *The knowledge creating company*, University Press, Oxford.**
52. **Platt, N., 2003, 'Knowledge is power: knowledge management remains vital to the firm's success AALL Spectrum', viewed 05 August 2013 from, <http://www.llrx.com/features/kmpower.html>**
53. **Smith, E., 2001, 'The role of tacit and explicit knowledge in the workplace', *Journal of Knowledge Management*5(4), 311-321. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110411733>**
54. **Pearce, J.A. & Robinson, R.B., 2005, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 9th edn., McGraw-Hill, Boston, MA**

## *Knowledge Management Assessment Tool*

*The tool is divided into five sections: the KM process; leadership; culture; technology; and measurement. The following is a subset of the items and information in the KMAT, with a simplified scoring system.*

*Directions: Read the statements below and evaluate your association's performance. The scale is as follows, if you have any questions please contact us at [info@amces.com](mailto:info@amces.com):*

*1 = no, 2 = poor, 3 = fair, 4 = good, and 5 = excellent*

### *1. The Knowledge Management Process*

*P1. Knowledge Gaps are systematically identified and well-defined processes are used to close them.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*P2. A sophisticated and ethical intelligence gathering mechanism has been developed.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*P3. All staff and volunteers of the association are involved in looking for ideas in traditional and non-traditional places.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*P4. The association has formalized the process of transferring best practices, including documentation and lessons learned.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*P5. "Tacit" knowledge (what staff and volunteers know how to do, but cannot express) is valued and transferred across the association.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*Total of items P1 through P5. \_\_\_\_\_*

## *II. Leadership in Knowledge Management*

*L1. Managing organizational knowledge is central to the association's strategy.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5 2*

*L2. The association understands the revenue-generating potential of its knowledge assets and develops strategies for marketing and selling them.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*L3. The association uses learning to support existing core competencies and create new ones.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*L4. Individuals are hired, evaluated and compensated for their contributions to the development of organizational knowledge.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*Total of items L1 through L4. \_\_\_\_\_*

### *III. Knowledge Management Culture*

*C1. The association encourages and facilitates knowledge sharing.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*C2. A climate of openness and trust permeates the association.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*C3. Customer value creation is acknowledged as a major objective of knowledge management.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*C4. Flexibility and a desire to innovate drive the learning process.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*C5. Staff takes responsibility for their own learning.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

Total of items C1 through C5. \_\_\_\_\_

*IV. Knowledge Management Technology*

*T1. Technology links all members of the association to one another and to all relevant external publics.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*T2. Technology creates an institutional memory that is accessible to the entire enterprise.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*T3. Technology brings the association closer to its members.*

*\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5*

*T4. The association fosters development of "human-centered" information technology. 3*

\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5

*T5. Technology that supports collaboration is rapidly placed in the hands of staff.*

\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5

*T6. Information systems are real-time, integrated, and “smart.”*

\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5

*Total of items T1 through T6. \_\_\_\_\_*

#### *V. Knowledge Management Measurement*

*M1. The association has invented ways to link knowledge to financial results.*

\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5

*M2. The association has developed a specific set of indicators to manage knowledge.*

\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5

*M3. The association’s set of measures balances hard and soft as well as financial and non-financial indicators.*

\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5

*M4. The association allocates resources toward efforts that measurably increase its knowledge base.*

\_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5

*Total of items M1 through M4. \_\_\_\_\_*

*Total Score \_\_\_\_\_ out of a possible \_\_\_\_120\_\_\_\_\_*

*Rating =*



---

*Comments for Future Action*

*This tool has been adapted from the Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) developed by the American Productivity & Quality Center and Arthur Andersen to help organizations self-assess where their strengths and opportunities lie in managing knowledge.*

*If you have any questions following your results from this tool, please contact us at [info@amces.com](mailto:info@amces.com) to learn more today.*