



مجلة علمية محكمة نصف سنوية ، متخصصة في علوم المكتبات والمعلومات
تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

مجلة أوراق بحثية

ISSN :2773 -3343

EISSN :2830 -831X

المجلد الثالث، العدد الأول / جانفي - جوان (2023)

نظم إدارة المعرفة ودورها في تطوير مهام القيادة الجامعية: جامعة واسط نموذجا

Knowledge management systems and their role in developing the tasks of
university leadership: Wasit University as a model

أ.د/ فاضل عبدعلي خرميط¹ ❖

¹جامعة واسط - كلية الإدارة والاقتصاد (العراق)

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/02/07

تاريخ الإرسال: 2023-01-06

أولاً: المستخلص

هدف البحث الى بيان مدى توفر العناصر الاساسية لنظم ادرة المعرفة وبيان دورها في مهام القيادة الجامعية في المؤسسات (الاكاديمية) ومعرفة معوقات تطبيقها واستخدامها. واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي (دراسة الحالة)، واعتمد الباحث على مجتمع جامعة واسط من الإدارات العليا والوسطى والتدريسين كون الدراسة تأخذ وجهة نظر تلك الفئات في الجامعة وبلغت العينة (67) تدريسي وبنسبة تقدر بـ(10) % من المجتمع الكلي اعتمد الباحث بصورة أساسية على استمارات جمع البيانات الاستبانة، وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة بما في ذلك الاطلاع على عدد من الرسائل القريبة من الدراسة الحالية والمعايير العالمية واستخدم مقياس ليكارت الخماسي. وتوصل البحث الى عدة نتائج منها:

1. في مجال توفير المعرفة اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 3.12 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة %53.28 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.
 2. وفي مجال المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية لتطبيق نظم إدارة المعرفة اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 2.61 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما ، وبلغت الفجوة %46.57 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.
- وتوصل البحث الى عدد من التوصيات منها :
- 1- الاهتمام بنشر ثقافة المشاركة في الحصول على المعرفة، و إلهتمام بالإدارة العليا بالدورات التدريبية المرتبط بإدارة المعرفة.

2- إيجاد قيادة واعية داعمة لفكرة تطبيق نظم إدارة المعرفة، والتغلب على ندرة وجود كوادر جيدة مؤهلة للقيام بعمليات إدارة المعرفة.

❖ **الكلمات المفتاحية :** نظم، الإدارة، ادرة المعرفة، القيادة، القيادة الجامعية

❖ Abstract

The research aimed to demonstrate the extent to which the basic elements of knowledge management systems are available and to indicate their role in the tasks of university leadership in (academic) institutions, and to identify the obstacles to their application and use.

In this study, the researcher followed the descriptive approach (case study), and the researcher relied on Wasit University community from the upper and middle administrations and the two teachers, since the study takes the viewpoint of those groups in the university. Mainly on questionnaire data collection forms, and the questionnaire was designed based on reviewing the literature related to the subject of the study, including viewing a number of messages close to the current study and international standards, and using the five-point Likert scale.

1 The research reached several results, including:

1. In the field of providing knowledge, it became clear that the total "arithmetic mean" for this axis amounted to 3.12 and falls within a somewhat agreed option, and the gap reached 53.28%, which is a large gap between reality and what is hoped to be reached.

2. In the field of obstacles related to organizational culture for the application of knowledge management systems, it became clear that the total "arithmetic mean" for this axis amounted to 2.61 and falls within a somewhat agreed option, and the gap reached 46.57%, which is a large gap between reality and what is hoped to be reached. The research reached a number of recommendations, including:

1- Interest in spreading the culture of participation in obtaining knowledge, and the interest of senior management in training courses related to knowledge management.

3- Finding a conscious leadership that supports the idea of applying knowledge management systems, and overcoming the scarcity of good cadres qualified to carry out knowledge management operations.

❖ **key words:** Systems, management, knowledge management, leadership, university leadership

ثانيا: المقدمة:

تعد "نظم إدارة المعرفة من بين أهم التطورات العلمية التي أنتجتها العقول العلمية المعاصرة والتي اثمرت في تطبيقاتها إنجازات ذات قيمة متقدمة في مجال ضبط المهام وإدارة العمليات المتنوعة بدقة وشفافية وموضوعية عالية وصولا الى ادق مستويات القيادة الجامعية وهنا سعى الباحث الى تسليط الضوء على ذلك في انجاز هذه الدراسة التي تسعى لقياس المعوقات التي تواجه تطبيق نظم إدارة المعرفة و اهمية "بيان أسس اعتماد نظم إدارة المعرفة في القيادة الجامعية والاثار الهامة المترتبة على ذلك .

ثالثا: مشكلة الدراسة :

يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية: -

- 1 ما هو إثر معوقات استخدام نظم إدارة المعرفة في أسس تطبيق مهام القيادة الجامعية؟
- 2 هل يمكن ان تدعم نظم إدارة المعرفة اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسات؟

رابعا: فرضية الدراسة:

- توجد علاقة بين المعوقات بأنواعها (التنظيمية والبشرية والمادية) ومستوى تطبيق نظم إدارة المعرفة ودورها في دعم مهام القيادة الجامعية وضبط اعمال المؤسسة الاكاديمية.

خامسا: أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة، التي تنجز بالشكل الميداني وترتبط بين "نظم إدارة المعرفة" ومهام القيادة الجامعية، مما يتيح المجال أمام دراسات أخرى لبحث ذات الموضوع في منظمات ومؤسسات أخرى لأهمية الموضوع في ضبط المهام ودعم القيادات الجامعية في اتخاذ أفضل القرارات.

سادسا: اهداف الدراسة

إن هذه الدراسة تحاول أن تحقق الأهداف التالية:

- 1- بيان مدى توفر العناصر الاساسية لنظم ادره المعرفة وبيان دورها في مهام القيادة الجامعية في المؤسسات (الجامعة).
- 2- قياس مستوى وجود معوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة.
- 3- قياس مستوى تأثر القيادة الجامعية بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة.
- 4- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في التغلب على معوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة وتحسين استخدامها في دعم مهام القيادة (الجامعة).

سابعا: حدود الدراسة:

تبين هذه الدراسة إثر معوقات تطبيق "نظم ادره المعرفة" في مهام القيادة الجامعية في جامعة واسط للعام 2022.

ثامنا: منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي (دراسة الحالة)، ذلك لأنه يناسب مشكلة الدراسة، حيث يمكن هذا المنهج من معرفة الحقائق التي تسهم في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها عبر استخدام أدوات لجمع المعلومات، ومن ثم تفريغ البيانات وتحليل الاستبانة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (spss) ولقد استخدمت الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية: وهي: المتوسط الحسابي والنسب المئوية، والوزن المئوي واستخراج الفجوة.

تاسعا مجتمع وعينة الدراسة

اعتمد الباحث على مجتمع جامعة واسط من الإدارات العليا والوسطى والتدريسين كون الدراسة تأخذ وجهة نظر تلك الفئات في الجامعة وبغلت العينة (67) تدريسي وبنسبة تقدر بـ(10) % من المجتمع الكلي. عاشرًا: أدوات جمع البيانات

(1) المصادر: إذ تمت الاستعانة بالكتب العربية والأجنبية المنشورة، والبحوث والرسائل والإطريح المتعلقة بموضوع الدراسة والمتوفرة في المكتبات الجامعية.

(2) الاستبانة: اعتمد الباحث بصورة أساسية على استمارات جمع البيانات الاستبانة، وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة بما في ذلك الاطلاع على عدد من الرسائل القريبة من الدراسة الحالية والمعايير العالمية واستخدم مقياس ليكارت الخماسي والجدول (1) يبين اوزان مقياس ليكارت.

جدول (1): اوزان مقياس ليكارت					
الخيار	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ثم تم تصنيف تلك الاجابات الى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية (الحمداني، 2016، صفحة 94) : طول الفئة = (اكبر قيمة- اقل قيمة) / عدد بدائل الاداة (5-1) / 0.8=5.

جدول (2): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في اداة البحث	
الوصف	مدى المتوسطات
اتفق بشدة	5-4.2
اتفق	4.2-3.4
محايد	3.4-2.6
لا اتفق	2.6-1.8
لا اتفق بشدة	1-1.8

أحدى عشر: الوسائل الإحصائية:

يمكن استعراض مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة وباعتماد على برنامجي Spss، Exel وهي:

- **الوسط الحسابي:** والذي يعني $\frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد التكرارات}}$ عدد كل تكرار مضروباً في وزنه، ويجمع مع التكرار الثاني في وزنه، وهكذا إلى آخر التكرارات ومن ثم تقسم على مجموع الاوزان وجد في (السيفو، احمد، و الرفاعي، 2010، صفحة 107).

- **الوزن المئوي:** والذي معادلته هي (الوزن المئوي = $\frac{\text{الوسط الحسابي}}{\text{الدرجة القصوى}} * 100$) لبيان الاوزان المئوية لكل فقرة (الظاهر، جودت عزت، و عبدالله، 1999، صفحة 127).

- **استخراج مقدار الفجوة Gap بين مامتوفر وما مطلوب الوصول اليه:** (الفجوة = 100_ الوزن المئوي) وتم اعتماد هذه المعادلة للوصول الى ادق توصيف لمستوى الفجوة اعتمادا على الوزن المئوي المعتمد على الوسط الحسابي المستخرج لكل سؤال. (الكرخي، 2009، صفحة 197).

الجانب النظري :

أولاً : المعرفة knowledge : هي معتقد صحيح مبرر ومنطقي، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون العملية مبررة، ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي لشقيها المعرفة الصريحة والضمنية" (جرادات، 2011، صفحة 40)

كذلك هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر، والآراء، والأحكام والأساليب. وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات 16 الحسية والقدرة على الحكم. والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالسليقة. ومن الجدير ذكره، إنه عند كتابة الباحث دراسة عن المعرفة فانه يأخذ بعين الاعتبار ضرورة المعرفة وذكرها بدراسته. وهناك ضرورة للمعرفة. (المصالحة، 2013، صفحة 15)

ثانياً: إدارة المعرفة:

تطرق الباحثون الى مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، فهناك من نظرا إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق. أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة،

عرفها رستوجي بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. " ويعبر عنها بأنها " الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة. (mouhannad-alnour، 2016).

ونرى ان إدارة المعرفة هي الأسس والقواعد التي يتبعها الافراد في الوصول الى المعارف التي تعنى باتخاذ القرارات او ترصين المهام وادارتها باعلى مستويات الأداء اعتمادا على ادق الوسائل التي تسترجع المعلومة المناسبة بالوقت المناسب للأداء والمهمة المناسبة.

ثالثا: نظم إدارة المعرفة:

هي الأدوات والوسائل المادية وغير المادية التي تقوم بجميع العمليات التي تساعد المنظمة على تخزين وتوثيق وتطبيق وخلق أو اكتساب معرفة ضمنية أو صريحة جديدة داخلية أو خارجية من خلال ربط معارف ونظريات سابقة مع بعضها البعض أو تحليل البيانات والمعلومات على أن يتم تحويلها إلى معلومات هامة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. (المصالحة، 2013، صفحة 9)

رابعا: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة (mouhannad-alnour، 2016)

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر، وتشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها، تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها، والطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادا رتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة، و اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات، و اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛ و خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

خامسا: معوقات استخدام نظم إدارة المعرفة : (الروضي، 2020)

- **ضعف توثيق المعرفة:** تتعرض بعض المنظمات لضعف توثيق المعرفة تحت تأثير برامج الإصلاح الإدارية التي تدعو إلى محاربة الروتين والحد من الأعمال الورقية مما يجعلها تفتقد لمشروعاتها وتجاربها السابقة التي ربما تحتاج لاستخدامها لاحقاً
- **المبالغة في توثيق المعرفة :** قد تتجه المنظمة إلى توثيق كل شيء مما يغمر معرفتها بكم هائل من المعلومات غير المفيدة وتضيع المعرفة المفيدة.
- **المعرفة الزائفة:** الصورة النمطية التي تشاع عند البعض بأنهم يملكون المعرفة والخبرة وحلول المشكلات وهم كذلك فيما لا تحتاجه المنظمة وغير ذلك فيما تحتاجه.
- **اكتناز المعرفة:** وهذا هو الاتجاه لدى بعض العاملين عندما يشعرون بالمنافسة والتهديد أو عدم الاعتراف بقيمتهم لهذا يميلون للاكتناز وعدم تشارك المعرفة.
- **تسرب المعرفة:** جميع المنظمات العامة تعاني اليوم من فقدان أفرادها ممن يملكون المعرفة فعندما ينتقلون أو يتقاعدون ويخرجون من العمل تخرج معرفتهم معهم ويتركون فراغاً لا يستطيع خلفاؤهم سده إضافة إلى جذب شركات القطاع الخاص لأفضل العاملين في القطاع العام.

ويتضح أن سبب معاناة الأجهزة الحكومية وضعفها في مجال استخدام نظم إدارة المعرفة يكمن في غياب الرؤية الواضحة للأهداف والغايات المحددة، وغياب المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي والجماعي ونقص المهارات لدى العاملين وضعف مهارات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية وكذلك من المعوقات الأسلوب الإداري المركز الذي لا سيساعد في نقل ومشاركة المعرفة بين العاملين وقد يكون بسبب الجهل بأهمية نقل ومشاركة المعرفة وعدم رصد المعرفة المهمة والصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمل التنفيذي اليوم.

سادسا: انواع نظم إدارة المعرفة (عمار، 2017، الصفحات 54-55)

- **نظم الذكاء الاصطناعي:** أن الذكاء الاصطناعي هو "قيام برنامج الحاسب الآلي بإيجاد الطريقة التي تُتبع لحل المسألة أو التوصل إلى القرار الملائم بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غُذي بها البرنامج، ويستخدم الذكاء الاصطناعي بسبب سرعته الفائقة في إعطاء الاستدلالات التي تفوق القدرة البشرية" (الملكاوي، 2006، صفحة 217) ، ومن بين أمثلة نظم الذكاء الاصطناعي النظم الخبيرة.
- **النظم الخبيرة:** وهي "تلك الأنظمة المعلوماتية التي تستطيع محاكاة الخبير المتخصص في تقديم المشورة لمستخدم الحاسوب، وهي نظم قادرة على تحليل البيانات وإنشاء العلاقات بينها بطرق رياضية معقدة تمكّنها من الاستنتاج، وتوليد المعلومات وتقديم إجابات ذكية. وتعد هذه النظم من تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأكثرها استخداما في الميدان العلمي وهي نظم متقدمة توظف خزينا هائلا من المعلومات، والخبرات النظرية المتراكمة طبقا لمنهج علمي بحيث نستطيع الارتقاء إلى

مستوى الخبير أو العالم المتخصص، وربما تتفوق عليه من حيث سرعتها ودقتها واعتمادها على مخزون كبير من المعلومات، بحكم الطاقة الكبيرة التي تمتلكها الحواسيب المترابطة، النصائح ومقترحات القرار، أخذاً بعين الاعتبار المتغيرات التي تحيط بها (الطاهر، 2010، صفحة 128)

- **نظم دعم القرار:** التي تمثل ببساطة " أنظمة معلومات لمساعدة المستخدم في تحليل المشكلات المعقدة والوصول إلى القرارات اللازمة لحلها " (عصام، 2010، صفحة 188)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن النظم الخبيرة هي عبارة عن نظم دعم القرار لكن لا تقوم بتنفيذ برنامج مسبق، وانما عوضاً عن ذلك تقدم استنتاجات نهائية قائمة على المدخلات التي قُدمت إلى النظام (Kimiz، 2005، صفحة 236)، كما قسم " وكرامازين " (Wickramasinghe، 2005) و" شارما أدوات إدارة المعرفة إلى مجموعتين، هما

- **أدوات أسر وتكوين المعرفة:** وتشمل قواعد البيانات، ونظم الذكاء الاصطناعي، مثل النظم الخبيرة والشبكات صلبة الع والمنطق الضبابي والخوارزميات الجينية والوكلاء البرمجية، وتطبيقات الاستدلال المبني على الحالة.
- **أدوات مشاركة وتوزيع المعرفة:** وتشمل شبكات الحاسب مثل الإنترنت والإنترنت التي تستخدم كبنية أساسية للاتصال. أما من حيث النظم المستخدمة لمشاركة وتوزيع المعرفة فيمكن أن تضمن النظم التعاونية أو برمجيات العمل الجماعي، والنظم المكتبية، ومعالجة النصوص والنشر المكتبي، والنشر على الويب.

سابعا: الفائدة المتحققة من تطبيق نظم إدارة المعرفة للقيادات الجامعية :

يمكن بيان النقاط الأساسية التي تحققها نظم إدارة المعرفة للقيادات الجامعية من خال التالي: (العجرفي، 2017، صفحة 75)

- **مهارة اتخاذ القرار:** إن اتخاذ القرار من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير القائد فالمشكلة عقبة تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها فلا بد من أن يستخدم المدير منهجاً علمياً في حل المشكلات ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها والبحث عن أسبابها وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل. وهذا يحتاج الى ما يساعد في جمع المعلومات السريعة لتحقيق معرفة كافية في ذلك ونظم إدارة المعرفة تحقق هدف هذه المهام.
- **مهارة إدارة الوقت:** (الخير، 2008) إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير القائد وتعتمد على تخطيط الوقت والعمل المطلوب إنجازها وتحديد أولويات وربط الوقت بالعمل والقيام بأدوار محددة حيث أنها أحد المبادئ المهمة للقيادة الناجحة.
- **مهارة عقد الاجتماعات:** (الطويل، 2001، صفحة 292) حيث تعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية لذلك للقائد التربوي الناجح يجب عليه أن يدرك ويحدد المشكلة ويعمل جاهداً بعض

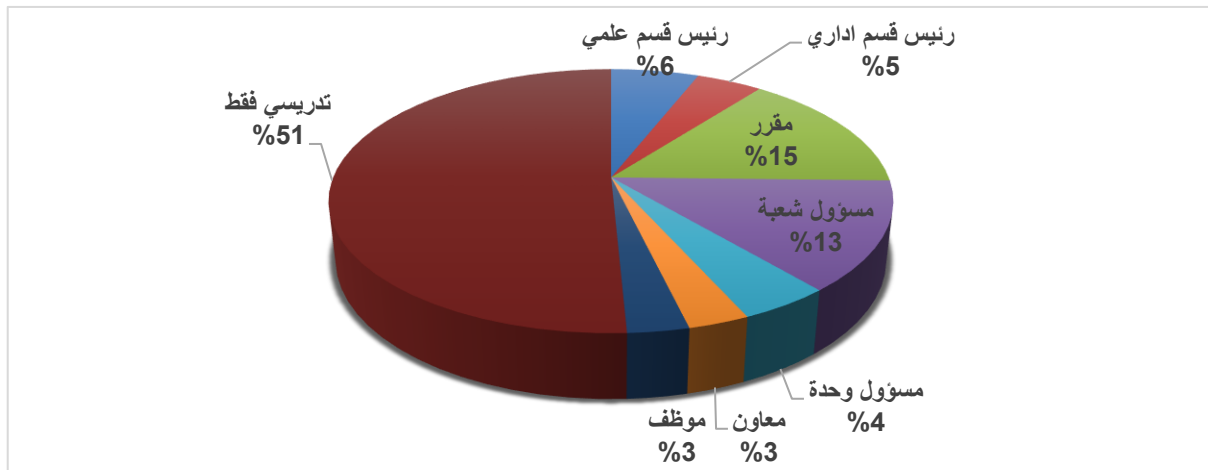
- المناقشات المهنية أو على حلها من خلال الاجتماعات كما يقوم بمناقشات فعالة حول أحد الأمور الجديدة أو تقييم الوضع الحالي والقيام بمزيد من المضي قدماً.
- **مهارة إدارة التغيير:** (الدين، 2003، صفحة 18) أحد المهارات الضرورية لإدارة الفعالة والتي تتخذ خطوات متأنية لتدبر التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداماً من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التربوية.
 - **مهارة إدارة الذات:** وهي القدرة على ضبط وخلق التوازن في حياة الفرد ليوائم بين الواجبات والرغبات والأهداف حيث إن أول طريق النجاح عند القائد هو نجاحه في إدارة ذاته والتعامل مع نفسه بفعالية
 - **مهارة إدارة الصراع:** وهي قدرة القائد التربوي على إدارة الصراعات والاختلافات بين أفراد العمل بشكل إيجابي هادف والخروج من الازمات وعدم تأثر تلك الازمات على مجريات العمل وعدم الدخول في صراعات شخصية مع الآخرين.
 - **مهارة إدارة ضغوط العمل:** وهي قدرة القائد التربوي على العبور بفريقه المهني عبر ضغوط العمل مع عدم التعرض أو تقليل التعرض الاضطرابات والمشكلات التي تنجم عن ضغوط العمل وعالج تلك الضغوط وحل جميع المشكلات بحرفية والقدرة على تحمل تلك الضغوط وتكييف الفريق معها وعدم إرجاعها إلى منضدة العمل مرة أخرى.
 - **مهارة إدارة الاخفاق:** (الغامدي، 2002، صفحة 97) تعد تلك المهارة أحدث المهارات التي ولدت من رحم إدارة المعرفة الاستراتيجية المهارة على الرغبة في المحاولة مرة أخرى دون النظر إلى الأخطاء والمشاكل التي حدثت مع معرفة الأسباب وعدم الوقوع في تلك المشكلة مرة أخرى، مع توقع حدوث الأخطاء والاختلافات وتحليل الخطأ ووضع خطة عاجلة مفصلة لمواجهة الاختفاق.

❖ الجانب العملي :

أولاً: المعلومات الديمغرافية الأساسية

1. المنصب

المخطط (1) ادناه يبين ان اعلى المشتركين هم تدريسين فقط بدون منصب وبنسبة 50.7 % تليها نسبة العاملين بمهام مقرر بنسبة 14.9 % ومسؤول شعبة بنسبة 13.4 اما ادنا نسبة المشتركين فهي لمعاون العميد والموظف

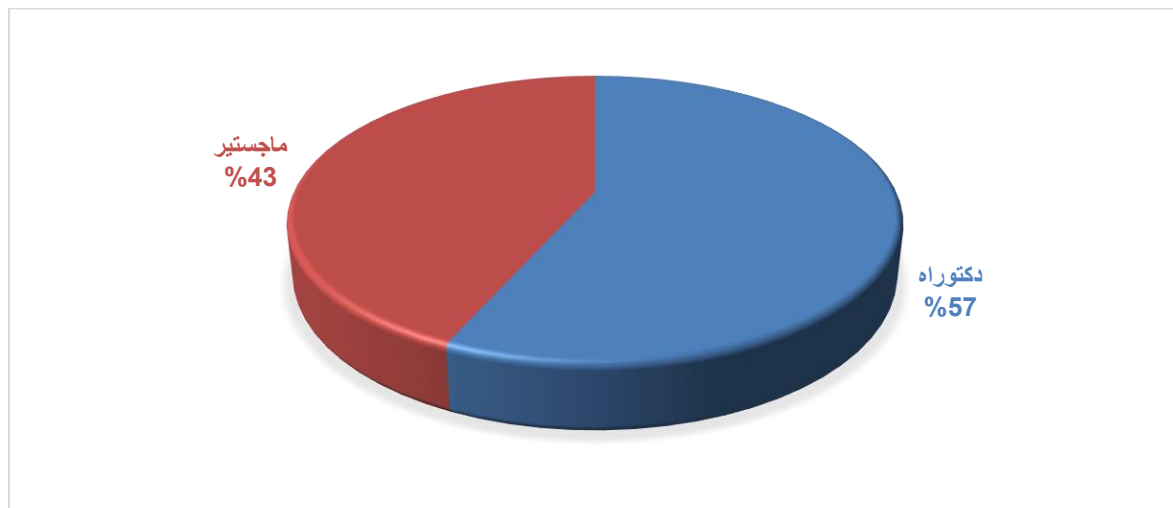


بنسبة 3 % ويتفاوت توزيع النسب بين الآخرين.

المخطط رقم (1) : المنصب

2. المؤهل العلمي

مخطط (2) يبين إن عينة الدراسة شملت 56.72% بمؤهل الدكتوراه و 43.28% بمؤهل الماجستير.



المخطط (2) التحصيل العلمي

3. التخصص العام والدقيق

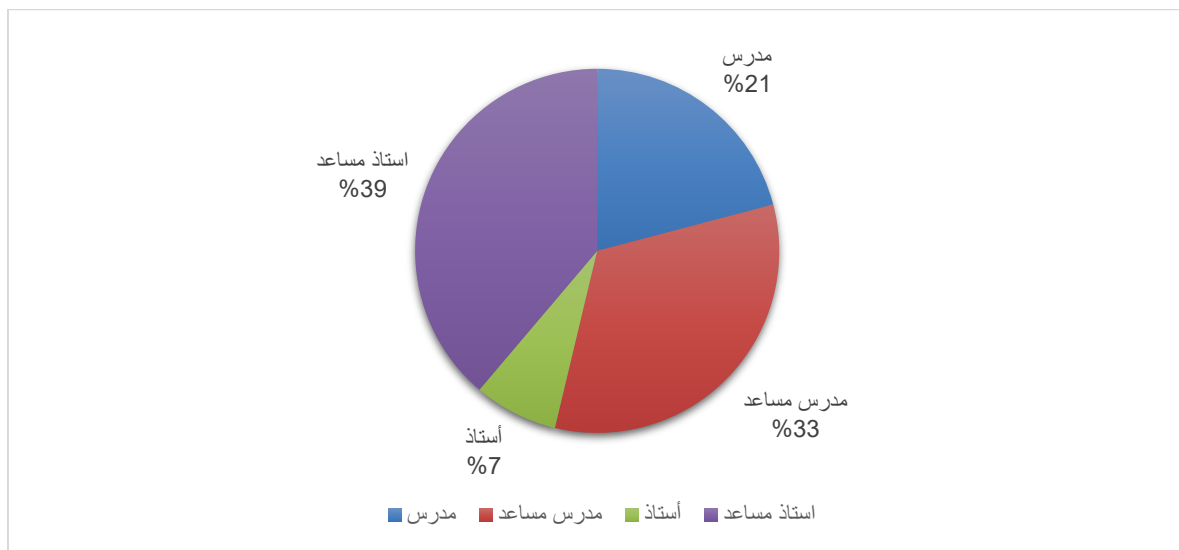
الجدول (3) يبين التنوع في التخصصات التي شملتها الدراسة وبالتالي تنوع الأفكار التي يمكن ان تغني الدراسة بالاجابات المناسبة عن الفكرة موضع الدراسة اذا بلغ اعلاها لتخصص الاقتصاد بنسبة 19.40 % يلها تخصص المحاسبة المالية بنسبة 17.91 % وتدرجت النسب الباقية بين التخصصات المتنوعة الأخرى.

جدول (3) التخصص العام والدقيق		
النسبة	التكرار	التخصص العام والدقيق
2.99	2	جغرافية
1.49	1	التاريخ الحديث والمعاصر
7.46	5	احصاء
17.91	12	محاسبة مالية
1.49	1	علوم سياسية
19.40	13	اقتصاد
4.48	3	هندسة ميكانيك
1.49	1	تربية تشكيلية / تربية تشكيلية
5.97	4	اللغة العربية
2.99	2	علم الاحياء
4.48	3	لغة انكليزية / علم اللغة التطبيقي
1.49	1	معلومات وتقنيات المعرفة
1.49	1	علوم الحركة الرياضي / كرة بد
7.46	5	علم النفس التربوي
1.49	1	الطب / طب المجتمع
2.99	2	قانون عام / اداري
1.49	1	علوم اغذية / احياء مجهرية
1.49	1	الفيزياء / اغشية رقيقة
5.97	4	كيمياء
1.49	1	هندسة كهرباء / الكترونك واتصالات
1.49	1	فارماكولوجي / نانوفارماكولوجي
2.99	2	رياضيات / تحليل دالي
100	67	المجموع

4. اللقب العلمي

المخطط (3) يبين أن عينة الدراسة شملت %38.81 بلقب أستاذ مساعد وهي أعلى نسبة بين التخصصات المشمولة يليها علم لقب مدرس مساعد بنسبة %32.84 ولقب مدرس بنسبة %20.90 اما أدنى نسبة فكانت للقب أستاذ وبنسبة %7.46 ومن ذلك يتضح أن العناوين الوظيفية والالقب العلمية تتوزع بمستويات متفاوتة بين العديد من التخصصات وتؤثر بشكل مباشر على مستوى بناء الإجابة ومستوى تطبيق نظم إدارة المعرفة اذ

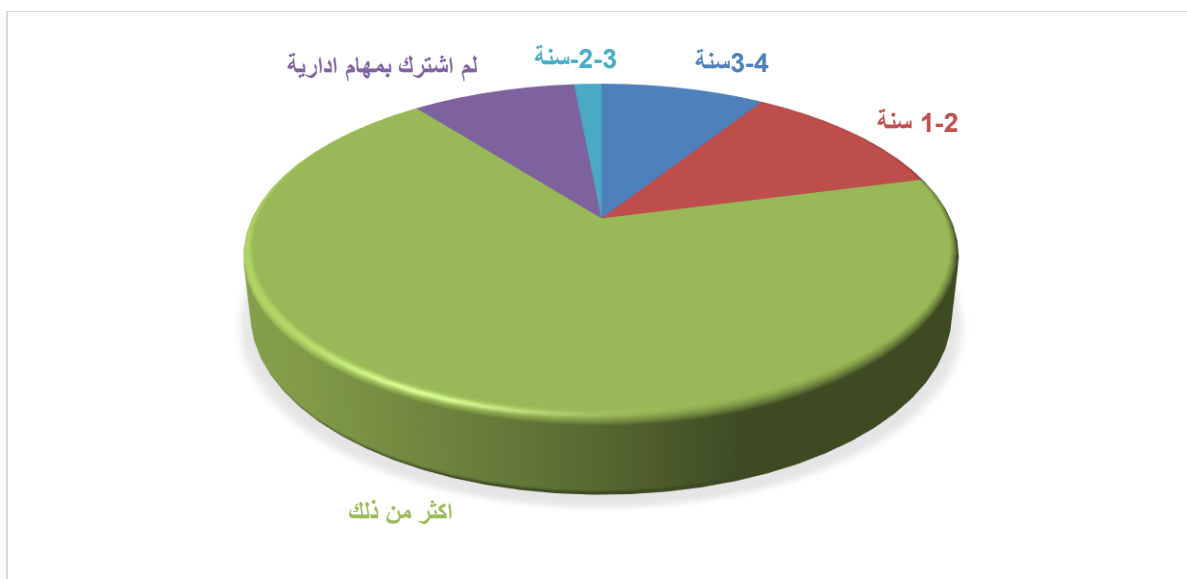
توزعت بين اعلى نسبة للحاصلين على لقب أستاذ مساعد بنسبة 38.81 % وادناها للحاصلين على لقب أستاذ بنسبة 7.46 % والنسب الباقية بين الألقاب الأخرى.



المخطط (3) اللقب العلمي

5. عدد سنوات الخبرة الادارية

المخطط (4) يبين سنوات الخبرة للمشاركين بالإجابة على استبانة البحث العلمي ويتضح في الجدول تنوع سنوات الخبرة بما له إثر عال في تحديد وتشخيص ادق الإجابات بالإضافة الى فهمهم لمتطلبات تطبيق أنظمة إدارة المعرفة وأثرها على القيادة الجامعية اذ كانت اعلى نسبة لكثير من 4 سنوات خبرة بنسبة 68.66 % اما ادناها فكانت للخبرة من 2-3 سنة بنسبة 1.49 %.



المخطط (4) عدد سنوات الخبرة الادارية

ثانيا: محاور ادارة المعرفة

الإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والمتمثل ببيان مدى توفر العناصر الأساسية لنظم ادارة المعرفة وبيان دورها في مهام القيادة الجامعية في المؤسسات (الجامعة).

1- توفير المعرفة :

يتضح من الجدول (4) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بمحور إدارة المعرفة توفير المعرفة هو بدرجة 3.12 ويقع ضمن اتفاق الى حد ما من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.67-3.84)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (51.94- 76.72) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (42.47-61.05)

جدول (4) محور توفير المعرفة.										
ت	توفير المعرفة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة	
1-	توفر الإدارة قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالإدارة	18	26	14	7	2	3.39	67.76	50.82	49.18
2-	يوجد بالإدارة أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة.	21	33	8	4	1	3.84	76.72	57.53	42.47
3-	تهتم الإدارة بنتائج الأبحاث العلمية الجديدة في مجال القيادة الجامعية.	5	25	26	9	2	2.60	51.94	38.95	61.05
4-	تُشَجَّعُ الإداريُّون على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة.	10	30	18	6	3	3.07	61.49	46.12	53.88
5-	تحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.	13	31	18	4	1	3.27	65.37	49.03	50.97

59.93	40.07	53.43	2.67	1	14	23	21	8	6- تحتفظ الإدارة بسجلات وتقارير للمشكلات السابقة للاستعانة بها مستقبلاً.
55.45	44.55	59.40	2.97	2	14	15	29	7	7- تستعين الإدارة بالخططات والأشكال والجداول والوثائق كمصدر لجمع المعلومات.
53.28	46.72	62.30	3.12	1.71	8.29	17.43	27.86	11.71	المجموع

2- تخزين المعرفة.

يتضح من الجدول (5) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بتخزين المعرفة هو بدرجة 2.97 ويقع ضمن اتفاق الى حد ما من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.76- 3.52)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (41.42 - 61.79) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (47.17-58.58).

جدول (5) تخزين المعرفة.										
ت	تخزين المعرفة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة
1.	يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة تدعم مهام القيادة	8	33	16	6	4	3.09	61.79	46.34	53.66
2.	يتبادل العاملون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	14	36	15	2	0	3.52	70.45	52.83	47.17
3.	يقوم العاملون بتدوين وتسجيل كل ما يحدث لهم من مواقف ومعلومات جديدة تفيد العمل..وترتبط به.	5	31	23	7	1	2.84	56.72	42.54	57.46
4.	يوجد شخص مسؤول عن جمع	6	25	11	23	2	2.87	57.31	42.98	57.02

									معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه.
58.58	41.42	55.22	2.76	4	13	18	26	6	5. يتم تحليل ما يتم للوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتنقيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً.
57.91	42.09	56.12	2.81	2	8	22	30	5	6. يتوافر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو إستخدامها بطريقة غير مناسبة.
56.57	43.43	57.91	2.90	3	11	18	27	8	7. يسعى العاملون إلى حفظ المعرفة في صورة تقارير موجزة أو قرارات يتم تحديثها بصورة مستمرة ويسهل الوصول إليها عند الحاجة.
55.48	44.52	59.36	2.97	2.29	10.00	17.57	29.71	7.43	المجموع

3- توزيع المعرفة

يتضح من الجدول (6) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بمحور توزيع المعرفة هو بدرجة 3.03 ويقع ضمن اتفاق الى حد ما من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.81-3.42)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (56.12 - 68.36) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (48.73-55.90).

جدول (6) توزيع المعرفة										
ت	توزيع المعرفة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة
	تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مع العاملين بها.	12	32	16	7	0	3.30	65.97	49.48	50.52
	يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	14	26	17	10	0	3.19	63.88	47.91	52.09
	تنظم الإدارة ندوات ومؤتمرات علمية للمساهمة في تنمية خبرات ومهارات العاملين.	10	29	18	8	2	3.06	61.19	45.89	54.11
	يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون للخوف على وضعهم الوظيفي.	12	23	19	12	1	2.97	59.40	44.55	55.45
	يتميز العاملون بوجود علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض.	18	27	16	6	0	3.42	68.36	51.27	48.73
	توجد وسائل متعددة لتشجيع وتحفيز العاملين على عرض أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل.	6	28	23	10	0	2.81	56.12	42.09	57.91
	تنظم الإدارة ورش عمل للإستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة.	9	27	21	10	0	2.94	58.81	44.10	55.90
	المجموع	9.47	28.60	18.13	9.27	1.53	3.03	60.58	45.43	54.57

4- تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول (7) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بتطبيق المعرفة هو بدرجة 3.14 ويقع ضمن اتفاق الى حد ما من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.75-3.57)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (54.93 - 71.34) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (46.50-58.81).

جدول (7) تطبيق المعرفة										
ت	تطبيق المعرفة-	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة
1.	يطبق العاملون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.	12	35	15	5	0	3.40	68.06	51.04	48.96
2.	يوظف العاملون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم.	12	40	14	1	0	3.57	71.34	53.50	46.50
3.	تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم إكتسابه من خبرات ومعارف في مجال العمل.	7	25	23	11	1	2.75	54.93	41.19	58.81
4.	يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم.	7	36	17	7	0	3.18	63.58	47.68	52.32
5.	توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل.	7	30	21	9	0	2.94	58.81	44.10	55.90
6.	تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.	9	29	19	6	4	2.97	59.40	44.55	55.45
المجموع		9.00	32.50	18.17	6.50	0.83	3.14	62.69	47.01	52.99

ثالثا: محاور: معوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة

الإجابة على الهدف الثاني للبحث المتمثل بقياس مستوى وجود معوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة.

1- المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول (8) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بمحور المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية هو بدرجة 2.61 ويقع ضمن اتفاق الى حد ما من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.64-3.52)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (52.84 - 70.45) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (47.17-60.38).

جدول (8) المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية:										
ت	المعوقات- المرتبطة بالثقافة التنظيمية:	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة
1.	عدم نشر- ثقافة المشاركة في الحصول على المعرفة.	13	30	16	8	0	3.28	65.67	49.25	50.75
2.	عدم إهتمام الإدارة العليا بالدورات التدريبية المرتبط بإدارة المعرفة.	9	20	26	11	1	2.64	52.84	39.62	60.38
3.	عدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة.	6	25	21	13	2	2.72	54.33	40.74	59.26
4.	كثرة الأعباء الوظيفية اليومية مما يؤدي إلى عدم قدرة العاملين على الحصول على المعرفة.	12	29	16	10	0	3.21	64.18	48.13	51.87
5.	تجاهل مقومات تطبيق إدارة المعرفة عند صياغة رؤية ورسالة ادارة الجامعة	10	26	24	6	1	2.90	57.91	43.43	56.57
6.	ضعف ثقافة تشجيع العاملين على	17	30	11	8	1	3.52	70.45	52.83	47.17

									الإبداع والإبتكار في العمل.
47.61	52.39	69.85	3.49	1	3	15	31	17	7. عدم وجود خطة إستراتيجية تعكس إحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
46.57	39.14	52.20	2.61	0.71	8.00	16.29	22.86	9.57	المجموع

2- المعوقات البشرية:

يتضح من الجدول (9) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالمعوقات البشرية هو بدرجة 3.24 ويقع ضمن اتفاق الى حد ما من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (3.10-3.55)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (46.72-53.44) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (46.72-53.44)

جدول (9) المعوقات البشرية										
ت	المعوقات البشرية:	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة
1-	عدم توافر قيادة واعية داعمة لفكرة إدارة المعرفة.	12	30	19	5	1	3.18	63.58	47.68	52.32
2-	ندرة وجود كوادر جيدة مؤهلة للقيام بعمليات إدارة المعرفة.	12	27	16	9	3	3.10	62.09	46.56	53.44
3-	خوف للعاملين من فقد مناصبهم الإدارية عند نقل خبراتهم ومعارفهم لزملائهم وأقرنائهم في العمل.	17	30	14	5	1	3.48	69.55	52.16	47.84
4-	عدم ثقة الإدارة العليا في قدرة العاملين على استغلال المعارف الاستغلال الأمثل.	8	33	14	10	2	3.15	62.99	47.24	52.76

53.21	46.79	62.39	3.12	3	8	15	33	8	5- تسرب المعرفة وفقد الخبرات المميزة نتيجة التقاعد عن العمل أو الإنتقال لوظائف أخرى.
53.44	46.56	62.09	3.10	2	7	18	29	11	6- ضعف مهارات للقيادات بمختلف مستوياتها.
46.72	53.28	71.04	3.55	1	8	10	32	16	7- قلة الإهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين.
51.39	48.61	64.82	3.24	1.86	7.43	15.14	30.57	12.00	المجموع

3- المعوقات المادية:

يتضح من الجدول (10) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالمعوقات المادية هو بدرجة 3.70 ويقع ضمن خيار اتفق من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (3.19-3.91)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (63.88 -78.21) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (42.02-52.09).

جدول (10) المعوقات المادية										
ت	المعوقات المادية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة
1-	ضعف البنية التحتية لتطبيق نظم إدارة المعرفة.	17	37	5	7	1	3.82	76.42	57.31	42.69
2-	نقص أعداد الأجهزة والمعدات المواكبة للتطور التقني الخاصة بنظم إدارة المعرفة الداعمة للقيادة الجامعية	20	35	5	7	0	3.91	78.21	58.65	41.35
3-	عدم توافر إتصال بقواعد بيانات شبكة المعلومات	19	29	13	6	0	3.57	71.34	53.50	46.50

									الدولية الداعمة للقيادة الجامعية	
52.09	47.91	63.88	3.19	0	10	16	30	11	ضعف إستغلال مواقع التواصل الإجتماعي للإتصال السريع بالعاملين.	-4
43.36	56.64	75.52	3.78	1	4	11	25	26	عدم وجود حوافز مادية للعاملين المتميزين.	-5
43.14	56.86	75.82	3.79	0	5	9	33	20	قلة فاعلية أنظمة وأجهزة الإتصال الداخلي .	-6
42.02	57.98	77.31	3.87	2	4	9	23	29	إعتماد العاملين على الأسلوب التقليدي بشكل أوسع من الوسائل الأخرى في حفظ ونشر- المعلومات ودعم العاملين ومواكبتهم.	-7
44.45	55.55	74.07	3.70	0.57	6.14	9.71	30.29	20.29	المجموع	

رابعاً: محور: القيادة الجامعية:

الإجابة على الهدف الثالث للبحث المتمثل بقياس مستوى تأثير القيادة الجامعية بمعوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول (11) ان المتوسط العام لدرجة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بمحور القيادة الجامعية هو بدرجة 3.00 ويقع ضمن خيار اتفق الى حد ما من أصل (5) درجات، ويتضح ان هناك تفاوت في درجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (3.27-3.67)، اما "الوزن المثوي" الذي اعتمد على المتوسطات فقد تراوح بين (68.96 - 73.43) اما "الفجوة بن الواقع والمراد الوصول اليه فقد تراوحت بين (50.97-44.93).

جدول (11) القيادة الجامعية										
ت	رابعا محور: القيادة الجامعية:	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن المثوي	النسبة	الفجوة
1-	أن القيادة الجامعية تأثرت بمعوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة بضياح فرصة تطوير مهامها بتطبيق إدارة معرفة ؟	28	20	15	4	0	3.67	73.43	55.07	44.93
2-	تأثرت بمعوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة بإعاقه خلق علاقة بين للقيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين؟	21	24	16	5	1	3.45	68.96	51.71	48.29
3-	تأثرت بمعوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة التي تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية ؟	20	29	10	7	1	3.64	72.84	54.62	45.38
4-	تأثرت بمعوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة التي تعمل على تقليل تكاليف المهام واجراءات العمل ؟	27	18	15	6	1	3.55	71.04	53.28	46.72
5-	تأثرت بمعوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة بالعمل على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المؤسسة؟	24	16	21	5	1	3.27	65.37	49.03	50.97
6-	تأثرت بمعوقات تطبيق نظم إدارة	26	18	19	3	1	3.45	68.96	51.71	48.29

									المعرفة في تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة
40.65	45.06	60.09	3.00	0.71	4.29	13.71	17.86	20.86	المجموع

من خلال الجداول التحليلية لإدارة المعرفة ومعوقاتهما بالإضافة الى الجدول التحليلي للقيادة الجامعية يتضح ثبوت فرضية بحثنا العلمي الحالي.

❖ النتائج :

توصل البحث الى عدة نتائج يمكن تقسيمها اعتمادا على محاورها وفقا للتالي:

أولاً: محور إدارة المعرفة

1. توفير المعرفة : اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 3.12 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة % 53.28 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.
2. تخزين المعرفة : اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 2.97 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة % 55.48 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.
3. توزيع المعرفة : اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 3.03 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة % 54.57 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.
4. تطبيق المعرفة : اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 3.14 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة % 52.99 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.

ثانياً: محور: معوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة

1. المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية : اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 2.61 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة % 46.57 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.
2. المعوقات البشرية: اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 3.24 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة % 51.39 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.
3. المعوقات المادية: اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 3.70 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة % 44.45 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.

ثالثاً: محور: القيادة الجامعية

- اذ اتضح ان "الوسط الحسابي" الكلي لهذا المحور بلغ 3.00 وتقع ضمن خيار اتفق الى حد ما، وبلغت الفجوة 40.65 وهي فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول الوصول اليه.

❖ التوصيات :

الإجابة على هدف البحث الرابع المتمثل بتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في التغلب على معوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة وتحسين استخدامها في دعم مهام القيادة (الجامعة).

1. العمل على تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتنقيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً وتوافر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو استخدامها بطريقة غير مناسبة.

2. حث وتشجيع وتوجيه العاملون على حفظ المعرفة في صورة تقارير موجزة أو قرارات يتم تحديثها بصورة مستمرة ويسهل الوصول إليها عند الحاجة.

3. العمل على تطبيق نظم إدارة المعرفة وتوفير المعدات بشكل يتناسب وطبيعة العمل، وتوفير القدرة اللازمة للتشغيل، واعتماد الأفضل والأحدث تكنولوجيا.

4. الاهتمام بنتائج الأبحاث العلمية الجديدة في مجال القيادة الجامعية، ايجاد خطة لتدريب العاملين في النظام بشكل دوري لتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغلب على المقاومة للتحديث الذي يقوم به العاملون في النظام.

5. رفع الكفاءة للمبرمجين والمشغلين وفنيي شبكات الاتصالات والاداريون "قواعد البيانات" وصيانتها.

6. وزيادة الخبرات الإدارية لتناسب والمهام المنوطة بهم.

7. العمل على تطوير العاملون في النظام الحالي وتكيفهم مع متطلبات العمل والاستجابة للصيانة والإرشاد للمستفيدين وتفهم لأهداف النظام في اتخاذ القرارات وتدريبهم تدريباً مناسباً.

8. بناء الاسس المناسبة لعمل نظم إدارة المعرفة لتوفير الحلول الممكنة وتدقيق سلس للبيانات والمعلومات ويوفر الإحصائيات اللازمة في المجالات المختلفة التي تحتاجها المؤسسة لصنع القرار

9. يجب ان يؤخذ بعين الاعتباران تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم، وإيجاد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل.

10. يجب ان تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.

11. إيجاد قيادة واعية داعمة لفكرة تطبيق نظم إدارة المعرفة، والتغلب على ندرة وجود كوادر جيدة مؤهلة للقيام بعمليات إدارة المعرفة.

12. معالجة تخوف العاملين من فقد مناصبهم الإدارية عند نقل خبراتهم ومعارفهم لزملائهم واقرانهم في العمل وزيادة ثقة الإدارة العليا في قدرة العاملين على استغلال المعارف الاستغلال الأمثل، وإيقاف تسرب المعرفة وفقد الخبرات المميزة نتيجة التقاعد عن العمل أو الانتقال لوظائف أخرى.

13. معالجة ضعف مهارات القيادات بمختلف مستوياتها وضعف الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين.
14. الاهتمام بنشر ثقافة المشاركة في الحصول على المعرفة، وإهتمام بالإدارة العليا بالدورات التدريبية المرتبط بإدارة المعرفة.
15. إقناع الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة وعدم التأثر بالأعباء الوظيفية اليومية في الحصول على المعرفة.
16. عدم تجاهل مقومات تطبيق إدارة المعرفة عند صياغة رؤية ورسالة ادارة الجامعة، ورفع مستوى ثقافة تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل، ووضع خطة إستراتيجية تعكس احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

❖ قائمة المصادر و المراجع

- 1 زكريا محمد الظاهر، جودت عزت عبد الهادي، و عبدالله منيزل. (1999). **مبادئ القياس والتقويم في التربية**. عمان: دار الثقافة للطباعة والتوزيع.
- 2 Dalkir Kimiz. (2005). **"knowledge management in theory and practice"**. United States of America: Elsevier Inc .
- 3 linkedin تاريخ الاسترداد 6 8 2022، من .نظم إدارة المعرفة. (21 7, 2016). mouhannad-alnour. https://nl.linkedin.com/in/mouhannad-alnouri?trk=pulse-article_main-author-card
- 4 N., & Sharma, S. K. Wickramasinghe. (2005). **Knowledge Discovery Solutions for Intelligent Enterprises**. In Encyclopedia of Information Science and Technology (1st.ed., pp. 1747–1751). <http://doi.org/doi:10.4018/978-1-59140-553-5.ch307>.
- 5 ابراهيم الخولف الملكاوي. (2006). **"إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"**. عمان، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
- 6 اسماء الصالح، احمد المعاني، ناصر جرادات. (2011). **ادارة المعرفة**. عمان: دار اثناء.
- 7 بلال سلمان محمد المصالحة. (2013). **اثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية**. جامعة الشرق الاوسط.
- 8 حميود عمار. (2017). **تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي** - دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية. ورقة: جامعة قاصدي مرباح (اطروحة دكتوراه).
- 9 دورة تدريبية لنموذج المؤسسة الاوربية الادارة الجودة للتميز في التعليم العالي. (2009). **مشروع تقييم واعادة هندسة العمليات الادارية بالجامعة الاسلامية**. (حاتم علي العايدي، المترجمون) غزة: الجامعة الاسلامية. تاريخ الاسترداد 6 13 2016، من http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/master/master_1158.pdf.
- 10 سعيد الغامدي. (2002). **القيادة الادارية**. مجلة البحوث الأمنية العدد 23.
- 11 عبد الخالق عبد الجبار النقيب. (2011). **الإحصاء الحياتي**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 12 عبد الكريم محمد حسين الروضي. (2020, 12 10). **مُعَوِّفَاتُ اسْتِخْدَامِ عَمَلِيَّاتِ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ فِي الْأَجْهَزَةِ الْحُكُومِيَّةِ**. تاريخ الاسترداد 8 16 2022، من مدونة الدكتور عبد الكريم محمد: <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/>
- 13 علاء فرج الطاهر. (2010). **"إدارة المعلومات والمعرفة"**. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

- 14 فالح بن خلف العجرفي. (10, 2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي. مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية / جامعة بابل.
- 15 كامل علي مصطفى الحمداني. (2016). .بناء نموذج لصياغة استراتيجيات الحوكمة الالكترونية للعلوم والتكنولوجيا. بغداد: جامعة بغداد: دبلوم عالي (غير منشورة).
- 16 مجيد محمد الكرخي. (2009). . التخطيط الاستراتيجي :عرض نظري وتطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 17 منى عماد الدين. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
- 18 ناصر جاسر الاغا. احمد غنيم ابو الخير. (2008). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) 16(1)، الصفحات 30-62.
- 19 نور الدين عصام. (2010). "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، (المجلد ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 20 هاني الطويل. (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (المجلد ط3). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 21 وليد اسماعيل السيفو، عيد احمد، و غالب عوض الرفاعي. (2010). اساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال وتطبيقاتها في العلوم المالية والإدارية والاقتصادية. - ط1. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.