



## دور تطبيق إدارة المعرفة في تكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس

إعداد

د. رشدي محمد أحمد

المعهد المصري لأكاديمية إسكندرية

للإدارة والمحاسبة بالإسكندرية

[roushdymohamed70@gmail.com](mailto:roushdymohamed70@gmail.com)

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الأول يناير 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

### مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعه فاروس من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لتكوين كادر أكاديمي ليصبح من قيادات الجامعة من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة التي من عناصرها: (تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد وإكتساب المعرفة، إسترجاع ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة وتقديم مقترحات تُسهم في التطبيق لجامعة فاروس في تكوين القيادات الأكاديمية، وأفضل الوسائل لتكوين القيادات الأكاديمية من خلال تفعيل منظومة إدارة المعرفة، وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فاروس، وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة، وفي ضوء إثبات فرضيات الدراسة تم الحصول على نتائج هذه الدراسة، وتم إختبار الفروض الإحصائية وتقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز إستخدامات إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في تكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية والصريحة، أساليب ونماذج نقل المعرفة.

## مقدمة:

في الوقت الذي تتسارع فيه التطورات العالمية علي الصعيد المعرفي والتكنولوجي والتقني، أصبحت المعرفة المتمثلة في الخبرات الإنسانية والقيم محركاً للإقتصاد والتقدم الإجتماعي ومن أنفس الموارد وأكثرها فاعلية، فهي تعد سلاحاً هاماً لأي مؤسسه تريد تحقيق التقدم والتطور إذا ما تم إدارة معرفتها بشكل جيد وفعال (محمود، 2018).

تعد إدارة المعرفة المورد الأهم من رأس المال متى ما استُغلت الإستغلال الصحيح، فهي لا تخضع للتناقص بل يُسهم الإستخدام الأمثل لها إلي تطوير الأفكار الجيدة وبنائها، ويواجه العالم بأسره تحولات سريعة وقوة هائلة في تقنية المعلومات، وأصبح العالم المتقدم يدرك أهمية هذه التحولات المبنية علي المعرفة التي أصبحت في القرن الحالي تمثل القوه الحقيقية لأي حضارة تريد المنافسة من خلال إنتاج المعرفة ونشرها والتحكم فيها (Nurluoz، 2011).

وتعد مؤسسات التعليم الجامعي من أهم المؤسسات التي ينبغي أن تتعامل مع المعرفة، وتديرها بفاعلية كبيرة لكونها تضم صفوة المعرفة وصناعاتها ومصادرها ومقوماتها البشرية والمادية، فالمعرفة والعلوم التي يُضمّرها أو ينقلها العاملون من قيادات أكاديمية وأساتذة وطلاب ومراكز بحوث وإستشارات ومكتبات وشبكات معلومات وغيرها لها قيمة ومردود كبير علي بيئة العمل في الجامعة نفسها وعلي المجتمع ككل متى ما أُحسن إدارة تلك المعرفة (الشمري، 2011).

حيث تُعدّ إدارة المعرفة من أهم العناصر الفعالة التي يقوم عليها الإقتصاد الحديث بإعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسات، ولعل الدافع وراء الإهتمام بمستوى المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة ولا سيما الجامعية منها هو طبيعته العصر الحديث والذي يتسم بأن كافته الأنشطة والخدمات قائمة علي المعرفة، أضف الي ذلك أن العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت الي حدوث إنفجار معرفي الأمر الذي أدى إلي الحصول علي المعارف دون قيود وشروط تذكر (hirazi، 2011).

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تُركّز إدارة المعرفة علي تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات، ويجب أن نأخذ بعين الإعتبار أنّ رأس

المال البشري لا ينحصر في إدارة المعرفة للجامعات والمؤسسات بل هو مفهوم يعبر إلى الإقتصاد الكلي.

وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع الحيوي المتجدد في مجموعة من المؤسسات الحيوية وهي جامعه فاروس وذلك للتركيز على أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في هذه المؤسسة التعليمية، ويقصد بها التي تقدم خدمات عامة ومتخصصة في المجالات الإجتماعية والصحية والتعليمية وفي المجالات الديموقراطية وحقوق الإنسان.

مما سبق يتضح أن حقل مدخل إدارة المعرفة يفرض علي الجامعات - بإعتبارها منظمات معرفية - ذلك من خلال تنظيم المعرفة الضمنية الكامنة في رؤوس الأفراد وتحويلها إلي معرفه تنظيمية ظاهره ومتداولة يمكن الإستفادة منها، ونظراً للدور المأمول للجامعات في قيادة المجتمعات من خلال الإستثمار في المعرفة التي أصبحت من أهم مؤشرات التقدم في المجتمعات الحديثة التي تتجه لتزايد الإعتماد علي المعرفة بإعتبارها عنصر متجدد لا ينضب بل ويسهم في تحقيق التنمية في المجتمع.

## **المبحث الأول: منهجية الدراسة**

### **أولاً: مشكلة الدراسة:**

إن الجامعات بتنظيماتها المختلفة من أفضل السياقات وأوجهها إلي تطبيق إدارة المعرفة والتي تقوم بدور هام في الإرتقاء بالأداء الجامعي وتحقيق أهدافها المستقبلية من خلال تكوين القيادات الجامعية في ظل التغييرات السريعة في البيئة الخارجية، فقد أصبحت من ضروريات بقائها بإعتبار ما لديها من بنية أساسية معرفية تتمثل في صفة العناصر البشرية من علماء وباحثين وأكاديمين في مختلف التخصصات ولديهم القدرة علي تقاسم المعرفة وتوليدها والإستفادة منها.

تحاول هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة المعرفة في جامعه فاروس، والتعرف على دور واقع إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة هذه المؤسسة التعليمية، ويجري تناول مشكلة الدراسة من خلال التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعه فاروس في تكوين القيادات الأكاديمية. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسة الآتية:

- ما واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة فاروس، ويجرى ذلك من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد إكتساب المعرفة، إسترجاع المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها؟
- ما الصعوبات التي تواجه إدارة جامعة فاروس في تطبيق إدارة المعرفة في تكوين القيادات الأكاديمية؟
- ما المقترحات التي تُسهم في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فاروس في تكوين القيادات الأكاديمية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً هاماً أصبح يمس جوهر أعمال المؤسسات التعليمية، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تُمكن هذه المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها من خلال تكوين مجموعة من القيادات الأكاديمية بالجامعة، ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في وضع آليات مقترحة لتطوير وتفعيل إدارة المعرفة في تلك المؤسسات التعليمية للوصول الى هذا الغرض.

#### • الأهمية العلمية:

1. إلقاء الضوء علي أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة وهو إدارة المعرفة والتي تضع الموارد المعرفية في بؤرة إهتمامها سعياً إلتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.
2. أمل أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية لحقل المعرفة وأن تفتح الآفاق للباحثين لإجراء دراسات وبحوث أخرى في مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم الجامعي عامة وجامعة فاروس خاصة، وأن تسهم في إثراء المكتبات في هذا الموضوع.

#### • الأهمية العملية:

1. أمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية من خلال التعرف علي مواطن القوة أو مواطن الضعف في تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، والعمل علي تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.

2. يُؤمل أن تساعد هذه الدراسة في إيجاد حلول لبعض الصعوبات التي تواجه جامعة فاروس في تطبيق إدارة المعرفة.

3. تقدم هذه الدراسة العديد من التوصيات للقيادات الأكاديمية بجامعة فاروس والجامعات الأخرى التي قد تسهم في تطوير واقع إدارة المعرفة في الجامعات.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف علي واقع تطبيق إدارة المعرفة لدي جامعه فاروس في تكوين القيادات الأكاديمية.
- تقديم مقترحات تُسهم في تطبيق إدارة المعرفة في جامعه فاروس في تكوين القيادات الأكاديمية.
- الكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة جامعة فاروس في تكوين القيادات الأكاديمية.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

➤ **الفرض الرئيسي يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي (  $\alpha=0.05$  ) بين إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.**

ويتكون الفرض الرئيسي من الفروض الفرعية التالية:

- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي (  $\alpha=0.05$  ) بين تخطيط المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي (  $\alpha=0.05$  ) بين تنظيم المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي (  $\alpha=0.05$  ) بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي (  $\alpha=0.05$  ) بين الرقابة على المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.

### خامساً: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021 – 2022.

- الحدود المكانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في جامعة فاروس.
- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فاروس من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وعلي دراسة متغيرين أساسيين: المتغير الأول هو إدارة المعرفة والتي تشمل مجموعة وظائف أساسية لإدارة المعرفة وهي: { تخطيط المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوليد وإكتساب المعرفة، وإسترجاع ومتابعة المعرفة والرقابة عليه }، أما المتغير الثاني فهو تكوين القيادات الأكاديمية بالجامعة.

### سادساً: الدراسات السابقة

- يجرى هنا عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي ترتبط بموضوع الدراسة:
- (1) دراسة (الدهشان، 2020) دراسة بعنوان / إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر: وقد هدفت الدراسة الي: التعرف علي الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، والتعرف علي أبرز ملامح التعليم الثانوي في مصر، وأبرز المشكلات التي تواجهه، مع تصور مقترح لتحقيق الميزه التنافسية للتعليم الثانوي بمصر في ضوء إدارة المعرفة، وقد توصلت الدراسة الي النتائج: أن هناك تفاوتاً في الإلتحاق بالتعليم الثانوي العام بين الذكور والإناث في محافظات مصر المختلفة، وهو ما أكده تقرير تقييم المحافظات الذي أشار الي التفوق في تعليم الإناث مقارنة بالذكور وذلك في تسعة عشر محافظة من محافظات جمهورية مصر العربية بينها خمس محافظات تشهد تفوقاً كبيراً للإناث، بينما كانت سبعة محافظات شهدت تفوقاً بالنسبة للذكور في التعليم في مصر.
- (2) دراسة (نايف، 2020) دراسة بعنوان / دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دوله الكويت: وقد هدفت الدراسة الي: تقديم إطار فكري وتطبيقي لمفهوم إدارة المعرفة ودورها في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم بشكل عام.
- وقد توصلت الدراسة الي النتائج: من خلال الدراسة الإحصائية قد تبين وجود علاقه إرتباط إيجابية بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة وبين المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات التعليمية.

( 3 ) دراسة (بدوي، 2019) دراسة بعنوان/ معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف علي الفروق بين متوسطات لإستجابات أفراد الدراسة حول معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى حسب متغيرات الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الجنسية، وقد تم تصميم إستبانة تكونت من (26) فقرة موزعه علي ثلاثة مجالات، وقد توصلت الدراسة الي النتائج: أن مستوي المعوقات قد جاء بدرجة مرتفعة، وكان مجال المعوقات الإدارية قد إحتل المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وجاءت المعوقات الفنية في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، بينما إحتل مجال المعوقات المعرفية المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تعزي لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الكليه وذلك لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنسية.

( 4 ) دراسة (الصقري، 2017) دراسة بعنوان/ واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: وقد هدفت الدراسة الي: معرفه واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، ولتحقيق هذا الهدف عمل الباحث علي إستخدام المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 1400 ) عضو هيئة تدريس من مختلف الكليات العلمية والإنسانية، وإستخدم الإستببانة كأداة لجمع البيانات. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن متوسط محور واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة موافق بمتوسط قدرة (3.65)، أما محور معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعه الملك سعود فجاء بدرجة موافق بمتوسط قدرة (3.48)، تستخدم الجامعة قواعد البيانات للوصول الي المعرفة اللازمة بسرعة، وتُسهل لمنتسبيها الوصول الي المعرفة المتوفرة، وتستخدم أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات، ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة وسوء تخطيط العمليات التنظيميه لإدارة المعرفة.

( 5 ) دراسة (السليمي، 2016) بعنوان/ واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية: هدفت الدراسة إلي: معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية، وقد إعتمد الباحث على المنهج



الوصفي في هذه الدراسة، وكذلك إستخدام الإستببانية كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (130) عينة من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، ومما توصلت اليه الدراسة من نتائج: عدم التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل الإداري لشاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى، ضعف قدرات شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعة في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية، وجود عدد من المشكلات التي تحول دون تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى لإدارة المعرفة أهمها: الإفتقار الي ثقافة إدارة المعرفة، وضعف القناعة بفاعلية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، فقر الإنفاق علي العمل الإداري بشكل عام، وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية في الجامعة.

(6) دراسة (El Badaey T. A., The Price of Knowledge Management in Private Higher Education Institutions in Egypt.: The Demographics Effect, 2915) وقد هدفت الدراسة الي: تحليل مستوي تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية، وتشخيص درجة وعي أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات المصرية الخاصة بإدارة المعرفة، وقد توصلت الدراسة الي النتائج: أن مستوي تطبيق إدارة المعرفة في هذه الجامعات كان بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة الي أن نشر وتوزيع المعرفة هو البعد الذي له أولوية في التطبيق، في حين أن بعد تخزين المعرفة قد حظي بأدنى مرتبة في الإهتمام من بين عمليات إدارة المعرفة.

(7) دراسة (الغامدي، 2016) دراسة بعنوان / دور التعليم الجامعي والبحث العلمي في تأسيس مجتمع المعرفة - دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في بعض الجامعات السعودية: هذه الدراسة هي محاولة وصفية تحليلية لدور مؤسسات التعليم الجامعي والبحث العلمي في إنشاء مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية، إستخدم الباحث أسلوب المسح على عينة قوامها (250) قيادي إداري (رئيس قسم ، وكيل عميد ، عميد كلية) موزعين على خمس جامعات ومراكز بحثية، لقياس دور التعليم، ودور البحث العلمي، وكذلك الصعوبات والتحديات، والأخير هو الدور المستقبلي للتعليم والبحث العلمي في بناء مجتمع المعرفة السعودي، إستخدمت الباحثة معالجات إحصائية بسيطة ومتقدمة بإستخدام البرنامج الإحصائي spss، وإختتمت الدراسة بعدد من النتائج التي تظهر في مجملها أن هناك العديد من الأدوار المهمة التي تلعبها مراكز التعليم الجامعي والبحث العلمي في بناء مجتمع المعرفة السعودي، لكن ذلك

لم يمنع من ظهور عدد من المشاكل، بالإضافة إلى ذلك كان تصور أفراد العينة لمستقبل هذا الدور متفائلاً.

( 8 ) دراسة(سلطان، 2018) دراسة بعنوان / أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي (دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة بالجامعة العمالية بمصر):

تعتبر القيادة الإبداعية هي إحدى الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين الجامعات فليس من السهل أن توفر الأفراد الذين لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية وتكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف لأن القيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والتعلم والتعليم والإعداد الهادف الذي يصف من خلال التجربة والممارسة الفعلية، وبالتالي فإن الجامعة العمالية حالياً في أمس الحاجة إلى أفراد مدربين لديهم القدرة الإبداعية والرغبة في تحمل المسؤولية لأن توافر القائد الإداري المبدع يعتبر بمثابة القدوة في العملية التعليمية وبالتالي يحقق الهدف، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة إبداعية قوية قادرة على إستكشاف الإيجابيات وإستغلالها في صالحها وإعداد الإستراتيجيات المناسبة، ويهدف البحث إلى تسليط الضوء على القيادة الإبداعية وتحديد مدى إمكانية إستخدامها بالجامعة العمالية وعلاقتها بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف من أجل تحقيق جودة الخدمة التعليمية للطلاب، هذا وقد تم اختيار الجامعة العمالية بمصر لأنها هي واحدة من الجامعات المتخصصة في مجالات التنمية التكنولوجية والعلاقات الصناعية والفندقة السياحية في مصر كما أنها من الأكاديميات التي تمنح طلابها التدريب في المصانع عملياً، وقد تم التوصل إلى نتائج البحث من خلال قياس مدى إمكانية إستخدام القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف بالجامعة العمالية بإستخدام معامل بيرسون وقد أثبتت نتائج التحليل قبول فروض البحث وقد أختتم البحث بمجموعة من التوصيات التي تسهم في الإرتقاء بالخدمة التعليمية بالجامعة العمالية بمصر نحو التميز والمنافسة.

( 9 ) دراسة (Ata Al Shraah) بعنوان:

The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة (KM) عبر مؤسسة الضمان الإجتماعي (SSC) في الأردن وإستكشاف أفضل نهج لتحسين عمليات إدارة

المعارف باستخدام إدارة الجودة، إتبعته هذه الدراسة منهجية كمية: تم تطوير نموذج مفاهيمي بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، تم تطوير إستطلاع عبر الإنترنت وتوزيعه باستخدام إنترانت SSC، وتم إستكمال 384 دراسة إستقصائية إستخدمت في التحليل الإحصائي. تم إستخدام النهج المكون من مرحلتين لنمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات وتفسيرها، والتحقق من صحة النموذج المفاهيمي لهذا البحث، أجريت هذه الدراسة في مؤسسة واحدة وهي SSC لأنها أكبر مؤسسة خدمة عامة في الأردن وتقدم خدمات إجتماعية إجتماعية، ويرى الباحث أنه قد يعكس إدراج المؤسسات والشركات العامة الأخرى نتائج مختلفة، وقد تقوم الأبحاث المستقبلية بجمع البيانات من الصناعات الخدمية الأخرى للحصول على منظور أكثر شمولاً من البلدان النامية مثل الأردن، علاوة على ذلك شمل مجتمع هذه الدراسة المدير العام ومساعد مدير العام والمديرين الإداريين فقط، تم إستبعاد موظفي الخط الأمامي من جمع البيانات لأن الدراسة أجريت فقط من منظور إداري، وإستنتجت الدراسة بناءً على التحليل الإحصائي أنه تم التأكيد من أن ستة من أصل سبعة عوامل مستقلة تتعلق بممارسات إدارة الجودة لها تأثير كبير على عمليات إدارة المعرفة (KMPs) وذلك بناءً على نتائج أجنده لتحسين عمليات إدارة المعارف باستخدام إدارة الجودة المقترحة.

**(10) دراسة (Andrea Gardezabal، 2021) بعنوان: Knowledge management**

### **for innovation in agri-food systems: a conceptual framework**

تناولت الدراسة إدارة المعرفة كعامل تمكين حاسم لنظم إبتكار الأغذية الزراعية الصحي (AIS) حيث تواجه ( AIS ) إدارة المعرفة تحديات كبيرة في التنفيذ، ونقوم بمراجعة تطبيقات AIS والحالة الفنية الحالية وأوجه القصور وتقدم إطاراً جديداً للمعرفة، وإدارة المعرفة الزراعية للإبتكار (AKM4I) لا تدمج أطر إدارة المعارف الزراعية السابقة للإبتكار بشكل عملي، وتستخدم مسارات خطية وإختزالية ومن أعلى إلى أسفل للإبتكار، ولا تتضمن صراحةً قضايا القوة والسياسة والملكية والثقة عند الجمع بين المعرفة العلمية والمحلية عبر العديد من أصحاب المصلحة، يعالج إطار AKM4I التفاعلات المنهجية التي تفضل نتائج الإبتكار من خلال إضفاء الطابع الرسمي على التدفقات وإدارة المعلومات والمعرفة بين مجموعات متنوعة من أصحاب المصلحة، والنظر صراحةً في العوائق العملية والعلائقية

التي لم يتم حلها سابقاً والتي تهدف إلى تسهيل توليد وإدارة معرفة أكثر إنصافاً وسريعة التطور وقابلة للتنفيذ من أجل الابتكار والتغيير التحويلي.

( 11 ) دراسة ( Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021 ) بعنوان: **The Relation among**

**Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation**

**Capability: Its Implication for Open Innovation**

من المعترف به على نطاق واسع أن تعزيز القدرة على الابتكار هو شرط لا مفر منه لبقاء الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات ونموها المستدام، لذلك أجريت هذه الدراسة لإستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار في بيئة الابتكار المفتوحة لتقديم إقتراحات وتوصيات مفيدة للممارسات الإدارية في صناعة التكنولوجيا الفائقة، تمت معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها من 182 من ممثلي شركات التكنولوجيا الفائقة بإستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية، أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الابتكار، كما تم تأكيد العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل عام، تشير النتائج إلى أن ثقافة الابتكار المفتوحة لمنظمة يتم فيها تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون والتعلم من قبل القادة الداعمين والمشاركين من المرجح أن تزيد من كفاءة ممارسات إدارة المعرفة وبالتالي يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة على الابتكار للشركة.

ويلاحظ مما تقدم أن الدراسات السابقة التي تم إستعراضها قد خلصت إلي نتائج متباينة فيما يخص مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كما أن عينات هذه الدراسات قد تباينت هي الأخرى، فبعض الدراسات تكونت عيناتها من أعضاء هئية التدريس في الجامعات، في حين تكونت عينات أخرى من قيادات إدارية من الأكاديمين، وتختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث مجال التطبيق، فبعض الدراسات تمثل مجال تطبيقها في كلية واحدة، في حين طبقت دراسات أخرى علي مستوى جامعة واحدة ( وهذا هو الغالب في أكثر الدراسات ) كذلك طبقت بعض الدراسات في مؤسسات تعليم عالي خاصة، وبعض الدراسات طبق علي عدد من الجامعات في دولة معينة، كما أن هناك دراسات أخذت في عينتها بجامعات خاصة وأخرى عامة، وكذلك إختلفت نتائج الدراسات السابقة تبعاً للمتغيرات التي أخذت بها هذه الدراسة، كما إختلفت في ترتيب وأهمية عمليات إدارة المعرفة، وما

يميز الدراسة الحالية هو إقتصار عينتها علي أعضاء هيئة التدريس وحدهم وتحديد عينتها في جامعة واحدة بحثاً عن الإنسجام والتماثل في مكونات العينة.

## المبحث الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

هي العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق الإهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفي أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة، كما عُرفت إجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين علي فقرات أداة الدراسة التي طورت لقياس إدارة المعرفة (Laudon, 2009).

1. **تخطيط المعرفة:** تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها وتحتاجها المنظمة، وربطها بكل مكونات

المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعملاء، الموردین، السوق، المنافسين، المنتج(العمری، 2009).

2. **تنظيم المعرفة:** وتتكون من:

أ- **تحديد المعرفة:** تقديم أفراد المنظمة لأفكارهم وإبداعاتهم من خلال توظيف المعرفة

المتوفرة في المنظمة (Coffee, 2000).

ب- **تخزين المعرفة:** الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها في ذاكرة المنظمة، والتي تتضمن المعرفة

التي تمتلكها المنظمة بمختلف صورها، كقواعد البيانات وإجراءات العمل أو الوثائق

وعمليات التحويل في المنظمة (عليان،، 2008).

3. **توليد المعرفة:** وتتكون من:

أ- **تطبيق المعرفة:** وتُمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها

لأفراد المنظمة (عليان،، 2008).

ب- **إكتساب المعرفة:** الحصول علي المعرفة من مصادرها الداخلية أو الخارجية من خلال

مستودعات المعرفة، وتبادل الخبرات بشتى الوسائل المتاحة سواء التقليديه كالمؤتمرات

وورش العمل، أو الإلكترونياً مثل الفيديو والاجتماعات عبر الإنترنت (Lytras, 2002).

ج- توزيع المعرفة: المشاركة في المعرفة، تبادل الخبرات والتعرف علي الأفكار بين أفراد المنظمة، ونجاح توزيع المعرفة يعتمد علي التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة(العمرى، 2009).

4. الرقابة على المعرفة: وهي تحديد الإنحرافات التي تحدث بمنظومة المعرفة والعمل على تصحيحها أول بأول(عبدالفتاح،، 2003)

كما عرفها بأنها " تلك التطبيقات التي تستخدم مجموعة أدوات لغرض تنظيم ومعالجة والمشاركة في الأنواع المختلفة لمعلومات الأعمال التي يوجدها الأفراد وفرق العمل في المنظمة والمرتبطة بتجميع الفعاليات ذات الصلة بعملية الحصول علي إيجاد المشاركة وإستخدام المعرفة في المنظمة (Brien، 2011).

أنه في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للإستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

وتُعرف إدارة المعرفة بأنها " منظومة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تُحقق التفاعل المطلوب بين الباحثين التربويين وكافة المتخصصين في مجال التعليم، وتتضمن إستخلاص المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة ويسر بإستخدام التقنيات الحديثة"، ويُركز هذا التعريف على دور المعرفة في إثراء البحث التربوي والإرتقاء به(حرب، 2013).

كما تُعرف بأنها إستخدام التكنولوجيا لتسهيل الوصول إلى المعلومات أينما وُجدت، ويركز هذا المنظور على البعد التكنولوجي في إستخدام المعرفة حيث تساعد التكنولوجيا الحديثة والوسائط الإلكترونية في تسهيل نشر المعرفة بين الأفراد وجعلها متاحة أمام الأفراد داخل المؤسسات (Claus، 2004).

ويؤكد على أنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن هناك مسارين من الأنشطة والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهذان المساران هما(Nonaka، 2006):

- المسار الأول: هو مسار المعلومات Information Track: وفي هذا المسار يُنظر إلى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وينظر أصحاب هذا المسار إلى المعرفة على أنها المعلومات التي تُجرى معالجتها بنظم المعلومات.
- المسار الثاني: هو مسار الأشخاص People Track: وبموجب هذا المسار فإن المعرفة تُعبر عن العمليات التي يعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعاً ما. وتتضمن إدارة المعرفة بالجامعات مجموعة من المبادئ هي كالتالي (Lee, 2003).
  - أ. **التعاون:** وهو المستوى الذي يمكن لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات مساعدة بعضهم الآخر من خلال العمل في فريق، حيث تؤثر ثقافة التعاون على عملية توليد المعرفة وزيادة مستوى تبادلها بين الأفراد.
  - ب. **الثقة:** وتتمثل في الإيمان بقدرات أعضاء هيئة التدريس، وتساعد الثقة في تسهيل التبادل المفتوح والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معاً على دعم فاعلية إدارة المعرفة.
  - ت. **التعلم:** وهو عملية إكتساب المعارف الجديدة، ويساعد التركيز في الجامعات على التعلم على تطوير مهارات الأفراد بداخلها والمساهمة بدور أكبر في توليد المعرفة وخلق معارف جديدة.
  - ث. **المركزية:** وتشير إلى تركيز صلاحيات إتخاذ القرارات والرقابة بيد القيادات الجامعية حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى المركزية العالية.
  - ج. **الرسمية:** وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية إتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار الجامعة، حيث يحتاج توليد المعارف إلى مستوى عالٍ من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات.
  - ح. **الخبرة الواسعة:** ويعني أن تكون خبرات أعضاء هيئة التدريس واسعة أفقياً وعميقة أى مركزة وتخصصية.
  - خ. **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي التسهيلات التي يُمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، بإعتبارها عنصر حاسم في توليد المعرفة.

د. الإبداع التنظيمي: وتشير إلى القدرة على توليد القيمة والأفكار أو الإجراءات عن طريق ما يبتكره أعضاء هيئة التدريس، فعلى الجامعة كشف وإستغلال المعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس وإستخدامها في تحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يمكن إستنتاج أهم ملامح إدارة المعرفة كما يلي:

- تُركز إدارة المعرفة على القيمة المضافة للمعرفة وما يمكن أن تضيفه من أهمية نتيجة لإستخدام المعارف وتطبيقها في المجالات المختلفة داخل المنظمة، فالمعرفة تعبر عن قيمة المؤسسة والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز للمؤسسة.
  - أن إدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة يمكن من خلال تطبيقها تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز رسالتها وضمان البقاء لها وإستمراريتها.
  - تهتم إدارة المعرفة بالكيفية التي يتم بها تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في رؤوس الأفراد داخل المنظمة إلى معرفة صريحة واضحة يمكن الإستفادة منها في الإرتقاء بالمنظمة.
  - تؤدي إدارة المعرفة بالمنظمات إلى تحقيق الجودة في كافة عمليات المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في نفس المجال.
  - تقوم التكنولوجيا الحديثة والتقنية الإلكترونية بدور هام في تحقيق إدارة المعرفة لأهدافها حيث تساعد في تيسير نشر المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة وسهولة الحصول على المعارف المختلفة، فلا إدارة للمعرفة بدون تكنولوجيا.
  - تركز إدارة المعرفة على الكيفية التي يتم بها إستخدام المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأعمال بداخلها والوصول بها إلى مستويات عليا من الجودة.
- مما سبق يتضح لنا أيضاً أنه: يُجر بإستخدام المعرفة في التخطيط لتلقي المعلومات، ويتم تمييز هذه المعلومات وتحديدها وتفسيرها وتقويمها، وكذلك القيام بعمليات التركيب والتقدير والتوقع وصناعة القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة وتنفيذها والرقابة عليها بما يقود إلى التصرف بصورة صحيحة، ولتحقيق صورة أكثر وضوحاً وعمقاً لمفهوم المعرفة فإنه لا بدّ من التمييز بين المعرفة وبين مفاهيم ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة، ومنها المعلومات Information والفهم Understanding.



## ثانياً: أنواع المعرفة : Kinds of Knowledge

ووفقاً لما يرى الباحث (حجازي، 2005) فإن هناك نوعين رئيسيين للمعرفة هما:

1. المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة الصريحة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والإتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2. المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

كما يقسم الباحث (العمرى، 2009) المعرفة إلى: المعرفة التفائية، والمعرفة التجميعية، والمعرفة الموضوعية، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الكامنة، والمعرفة الصريحة.

### ثالثاً: نماذج إدارة المعرفة

تتخذ نماذج إدارة المعرفة أشكالاً مختلفة من أهمها (الشريف، 2016).

- نموذج تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عبر الإستعانة بالخبراء والمتخصصين لتقديم أفكار لموضوع ما أو حلول لمشكلة معينة في معمل أو محاضرة أو دورة تدريبية أو كتابة تقرير.
- نموذج نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية كما يحدث في التعليم بالقدوة عبر مراقبة أو مشاهدة الأبن لأبيه ومحاولة تقليده أو الطالب لأستاذه أو زميل في الدراسة أو العمل يستفيد كلاً منهما من معرفة وخبرة الآخر.
- نموذج تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال قراءة التجارب المكتوبة أو مشاهدة التجارب المرئية أو حضور الدورات أو المؤتمرات أو قراءة السجلات والكتب وإختزان ما يتم فهمه من خبرات لتتحول مع ملكة وقدرات الفرد إلى معرفة ضمنية.

■ نموذج تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة وهو من أسهل نماذج إدارة المعرفة الذي يتم عبر قيام موظف المعرفة بمتابعة كل ما ينشر أو يذاع من علوم وخبرات وتجارب ذات صلة بمجال عمل المنظمة وتجميعه في شكل نشرات دورية أو أفلام وثائقية أو كتب يتم إتاحتها لمنسوبي المنظمة للإستفادة منها.

يتضح لنا مما سبق تعدد النماذج الخاصة بإدارة المعرفة وهي كلها تتركز حول الكيفية التي يتم من خلالها التعامل مع المعرفة داخل الجامعات، وتحويلها من صورة إلى أخرى بما يخدم العملية التعليمية والبحثية داخل المجتمع الجامعي.

#### **رابعاً: متطلبات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية:**

إن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي بالجامعات عن طريق توفير المعرفة وسبل الوصول إليها بشكل دائم ومستمر بما يخدم تحقيق أهدافها المستقبلية بفاعلية، وتتطلب إدارة المعرفة توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية في الجامعات المصرية وهي كالتالي:

■ **توفير البنية التحتية:** والتي تتمثل في التقنية والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة بالجامعات، وذلك من خلال توفير شبكة من الإتصالات والكوابل الأرضية المتطورة، وأجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث الإلكترونية التي تيسر عملية الوصول إلى المعرفة ونموذج نقل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية كما يحدث في التعليم بالقدوة عبر مراقبة أو مشاهدة الأبن لأبيه ومحاولة تقليده أو الطالب لأستاذه أو زميل في الدراسة أو العمل يستفيد كلاً منهما من معرفة وخبرة الآخر (بدير، 2010).

■ **توفير الموارد البشرية:** والتي تعد من أهم متطلبات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، حيث يتوقف النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف الجامعة على الأفراد الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالانشطات اللازمة لتوليد المعرفة و تخزينها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.

■ **العامل الثقافي:** والذي له دوراً كبيراً في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة وتداولها بين الأفراد داخل المجتمع الجامعي، الأمر الذي يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة ويساعد على إكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين الأفراد تدعم المعرفة.

■ **الهيكل التنظيمي:** والذي يعد متطلب أساسي للنجاح في إدارة المعرفة، فقد يحتوي على مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذلك لا بد من وجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة حتى يستطيع الأفراد بالجامعة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، فلا بد من توافر الإجراءات والتسهيلات والوسائل والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بالجامعات بصورة أكثر فاعلية (غزالي، 2012).

■ **الثقافة التنظيمية:** توفير الثقافة التنظيمية الملائمة حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد لكون الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب الدور الأساسي في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة (الملكاوي، 2007).

■ **الإلتزام الإستراتيجي المستدام:** ويقصد به إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة وبشكل شامل لكل الأنشطة وتطوير الممارسات السلوكية للمديرين، وهذا يستلزم إنشاء إدارة للمعرفة تسهل عملية الإتصال بين العاملين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات وعلى مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق المعرفة.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات، فتطبيق إدارة المعرفة بالمجتمع الجامعي ليس بالطريق السهل ولكن يلزمه العديد من المقدمات والمتطلبات التي يجب توفيرها حتى تنسم تلك العملية التعليمية بالنجاح، فهو يحتاج إلى هيكل تنظيمي مرن، نشر الثقافة التنظيمية بها، قيادة مؤمنة بأهمية إدارة المعرفة وإلتزام إستراتيجي مستدام من الإدارة العليا بتطبيقها داخل الجامعات.

### **خامساً: معوقات إدارة المعرفة**

أشار (صبر، 2013) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل منها:

■ الإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها، الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة، الإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية إستخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، الإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.
- قد يعمل منظمو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرة وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات، وأن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

#### سادساً: القيادة الأكاديمية

- يمكن دراسة القيادة الأكاديمية من خلال تسلسل تلك التعريفات كالأتي:
- القيادة:** وتعد القيادة من المتطلبات الهامة لإدارة المعرفة، حيث تقوم بدور هام في إقناع الأفراد داخل المنظمة على أداء المهام المنوطة بهم والتي تُسهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، ويجب على القيادة أن تنتهج نمط قيادي يتيح من خلاله للأفراد الإتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم (عساف، 2014).
- القيادة الإدارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (ربحي الحسن، 2013).
- القيادات الأكاديمية:** هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر سواء على مستوى القيادة العليا أو علي مستوى الأقسام العلمية والعمداء، وتنفذ أعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي (شتوي، 2014).

**القيادة الإبداعية:** هي القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومسانداتها وترويجها داخل المنظمة، وتنفيذها من خلال المصادر التي تؤدي الى تغيير هذه الفكرة وتحويلها الى المجال المحدد وتستخدم قدراتها الإستكشافية والإستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدراتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار(قنديل، 2015).

وقد قام الباحث بدراسة جميع أنواع القيادة وتوصل إلى أنه يوجد تطابق بين القيادة الأكاديمية والقيادة الإبداعية في المفهوم وأن خطوات هذه القيادة تسير في ركب مراحل إدارة المعرفة. وسوف يتم تبني القيادة الإبداعية في هذا البحث للوصول إلى تكوين قائد أكاديمي مبدع من خلال توافر مجموعة من المهارات نعرضها كما يلي:

**مهارات القائد المبدع:** يحتاج القائد الأكاديمي المبدع إلى جملة مهارات منها:

- **الرعاية النفسية للمحيطين به (Norris, 2015):** يتعين الإهتمام بجميع الأفراد المحيطين بالقائد الأكاديمي وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد المبدع أحد الأفراد بإسمه الأول، يدرك هذا أن إسمه محفور في ذهن هذا القائد، وبما أن الإسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناداة به يخلق إرتياحاً نفسياً لصاحبه، وإن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه الواقع الإداري المتسلط أو الفاشل، وإن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن القائد المبدع وحده هو من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.
- **تنمية الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية (Fisher, 2015):** يُسهم القائد الأكاديمي في تربية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الإجتماعية يعني تخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجميع أهدافه.
- **المهارات الثقافية (يوسف، 2022):** يحتاج القائد الأكاديمي إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الإجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية وإقتصادية وإدارية وإجتماعية ودينية

وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة.

■ **المهارات السياسية**(القاضي، 2016): إن أهم المهارات السياسية هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً، والأكاديمي المبدع هو القائد المحبوب من مجموعته أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته وإحترامه لخبراته.

■ **المهارات القيادية**(Berrach, 2016): يرفع القائد الأكاديمي أفراد مجموعته عن طريق إكتشاف مواهبهم وطاقتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير إستغلالها بما يحقق خير الوطن ورفعته، فالوطن لا يُبنى إلا بسواعد الخيّرين من أبناءه وعقولهم النيرة، وفي معظم الأحيان لا يكتشف الفرد طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقها إلا من خلال من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير، ولكن القائد الإداري الأكاديمي بحكم إحتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وإفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته لأفراد مجموعته بإكتشاف طاقتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشف

إذاً القائد الأكاديمي كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيد في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الإقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق، ويتعين على القائد الأكاديمي لكي يصبح مبدعاً التعمّد على التنقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض إستيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم وإكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة التعليمية على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

ويرى الباحث أنه بالنظر لإدارة المعرفة بتكوينها من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية يمكن بسهولة تخزين المعرفة الصريحة وكذلك يمكن تخزين المعرفة الضمنية بعد تحويلها الى معرفة صريحة على وسائط التخزين المختلفة (شبكة من الإتصالات والكوابل الأرضية المتطورة، أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث الإلكترونية الخ ) في ظل توفير الجامعة للبنية التحتية اللازمة لذلك (وسائل التخزين – الإجراءات اللازمة لنقل المعرفة – موارد مادية – موارد بشرية إلخ)، رغم أنه في حالات خاصة يتم نقل المعرفة الضمنية مباشرة بالقوة والتعامل

الشخصي، وبذلك يتكون القائد الأكاديمي، وبإستدامة نقل المعرفة يتحول بدوره الى قائد أكاديمي مبدع قادر على الإستفادة التامة من وسائل نقل المعرفة ومهارات تلقي ونقل المعرفة سواء كانت الصريحة أو الضمنية.

### الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من البحث الدراسة الميدانية في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات مفردات عينة مجتمع البحث ووفقاً لما تم إستخدامه من أساليب إحصائية في تحليل هذه البيانات وإختبار فروض الدراسة.

### أولاً: تصميم وإختبار أداة الدراسة الميدانية

#### 1- أساليب القياس:

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وإعتماداً على المقاييس العلمية المستخدمة في هذا المجال، وبناء على الدراسة الإستطلاعية، إستخلص الباحث قائمة إستقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد جرى تصميم هذه القائمة في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة إلى السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة فاروس لجمع البيانات الميدانية اللازمة لفروض البحث، وقد أعدت هذه القائمة لتقدير الدرجات التي يحصل عليها المبحوث لمتغيرات الدراسة، (تخطيط المعرفة - تنظيم المعرفة توليد المعرفة - الرقابة على المعرفة) كعناصر إدارة المعرفة، والمتغير التابع تكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.

#### 2- إختبار الصدق أداة الدراسة:

إستخدم إختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لإختبار درجة الثبات Reliability حيث أفرزت النتائج عن أن قيم ألفا لجميع المتغيرات تُعد كافية لإجراء التحليل الإحصائي إذا كانت (تتراوح قيمة ألفا ما بين 0,81 – 0,92) وقد أشارت النتائج إلى ملاءمة الإستقصاء لعمل التحليل. ولقياس مصداقية Validity أداة البحث تم عرض أداة الدراسة ( قائمة الإستقصاء ) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة ومناهج البحث العلمي، وقد أبدى هؤلاء المحكمون ملاحظاتهم على هذه الأداة، وتم تعديل بعض فقرات قائمة الإستقصاء وحذف فقرات أخرى.

#### 3- إختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد جرى حساب ثبات الأداة بإستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات العينة التي تضم 182 مبحوثاً يمثلون القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس وهى: { معيد - مدرس مساعد - مدرس - أستاذ دكتور مساعد - أستاذ دكتور }، وكانت نتائج القياس عالية ( تقع ما بين 81.1-95.5 لمحاور الإستبانة )، وهذا يؤكد ثبات هذه الأداة.

### ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:

تم في هذه الدراسة إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فاروس من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وذلك نظراً لملاءمته لهذه الدراسة.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة فاروس، ويبلغ عدد هذه المؤسسات { عدد (182) مفردة }، والجدول الآتي رقم (1) يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس طبقاً للمسمى الوظيفي:

جدول (1): توزيع أفراد العينة طبقاً للمسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
1	أستاذ دكتور	11	6.04%
2	استاذ دكتور مساعد	28	15.38%
3	مدرس	52	28.57%
4	مدرس مساعد	47	25.82%
5	معيد	31	17.03%
6	المنتدبين	13	7.14%
	الإجمالي	182	100%

المصدر / من أعداد الباحث

### رابعاً: المعالجة الإحصائية

1- بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات بإستخدام الحاسب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وقد تطلب تحليل البيانات وإختبار الفروض الإحصائية إستخدام الأساليب الإحصائية: مثل معامل



ألفا كرونباخ Gronbach's Alpha، والإحصاء الوصفي Descriptive statistic العدد، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وتحليل إختبار الفروض الإحصائية.

## نتائج تحليل آراء المبحوثين لمتغيرات البحث:

جدول (2) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	توصيف المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التشتت
تخطيط المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة	4.54	الموافقة التامة	0.2471	5.4%	ضعيفة
تنظيم المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة	4.61	الموافقة التامة	0.2824	6.1%	ضعيفة
توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة	4.68	الموافقة التامة	0.3279	7,0%	ضعيفة
الرقابة على المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة	4.59	الموافقة التامة	0.3072	6.6%	ضعيفة
تكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس	4.34	الموافقة التامة	0.2942	4,95%	ضعيفة

يوضح الجدول السابق النتائج الإحصائية لمتوسطات درجات رأي أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة (تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، الرقابة على المعرفة)، كأحد عناصر إدارة المعرفة والمتغير التابع (تكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس)، وقد حصل المتغير، "توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة " على أكبر متوسط بمقدار (4.68)، يليه المتغير "تنظيم المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة " ثم المتغير "الرقابة على المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة " ثم المتغير "تخطيط المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة " بمتوسط (4.54)، وأخيراً المتغير التابع " تكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس " بمتوسط (4.34) وكلها تقع في الموافقة التامة للأسئلة، وقد لوحظ أن معامل الاختلاف الذي توضحه درجة تشتت البيانات فجميعها حصلت على درجة تشتت ضعيفة مما يعنى أن البيانات متجانسة.

## 2- إختبارات الفروض الإحصائية:

### إختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول على أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي (0.05= $\alpha$ ) بين تخطيط المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس ".

إختبار تخطيط المعرفة		
Chi-Square(a)	129.132	كا2
df	15	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.000	القيمة الاحتمالية

إستخدم إختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي ( $\alpha = 0.05$ )، فكان مستوى المعنوية المحسوب p-

0.000 = (value

بذلك يكون القرار: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ( $\alpha = 0.05$ ) بين تخطيط المعرفة كاحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس."

**إختبار الفرض الثاني:**

ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ( $\alpha = 0.05$ ) بين تنظيم المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس."

تنظيم المعرفة		
Chi-Square(a)	131.112	كا2
df	15	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.000	القيمة الاحتمالية

إستخدم إختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي ( $\alpha = 0.05$ )؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب p-

0.000 = (value

بذلك يكون القرار: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ( $\alpha = 0.05$ ) بين تنظيم المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس."

**إختبار الفرض الثالث:**

ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ( $\alpha = 0.05$ ) بين الرقابة على المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس."

الرقابة على المعرفة		
Chi-Square(a)	162.115	كا2
df	15	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.000	القيمة الاحتمالية

إستخدم إختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب p-)  $0.000 = (\text{value})$

بذلك يكون القرار: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي  $(= 0.05 \alpha)$  بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.  
**إختبار الفرض الرابع:**

ينص الفرض الفرعي الرابع على أنه: "يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي  $(= 0.05 \alpha)$  بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس".

توليد المعرفة		
Chi-Square(a)	191.160	كا <sup>2</sup>
df	15	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.000	القيمة الاحتمالية

إستخدم إختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$ ، فكان مستوى المعنوية المحسوب p-)  $0.000 = (\text{value})$

بذلك يكون القرار: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي  $(= 0.05 \alpha)$  بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.  
**الإستنتاجات:**

- 1- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي  $(\alpha=0.05)$  بين تخطيط المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.
- 2- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي  $(\alpha=0.05)$  بين تنظيم المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.
- 3- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي  $(\alpha=0.05)$  بين توليد المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.
- 4- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي  $(\alpha=0.05)$  بين الرقابة على المعرفة كأحد عناصر إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس.

- 5- أثبتت الدراسة من خلال التغطية للجانب النظري على الدور الأساسي والمهم لنقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية لبناء وتعزيز القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- 6- ضرورة إقتناع الدارة العليا بالجامعة بأهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وتكوين القيادات الأكاديمية بالجامعة لتبني وضع الخطط والسياسات وكذلك التمويل اللازم لتفعيل برنامج إدارة المعرفة بالجامعة.

### التوصيات:

- 1- ضرورة نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة داخل الجامعة وذلك من خلال المؤتمرات وورش العمل والتدريب.
- 2- ضرورة تأهيل العاملين بجامعة فاروس بكيفية التركيز على رفع قيمة الجامعة بتبني مفاهيم وسياسات وإستراتيجيات إدارة المعرفة والتمثلة وضع برنامج متكامل لتفعيل دور إدارة المعرفة من خلال إعداد مبادرات الادارة العليا بالجامعة للحصول على التمويل اللازم.
- 3- ضرورة تبني الإدارة العليا لرؤية ورسالة الجامعة ووضع أهداف مدروسة وواضحة تحدد فيها ملامح إستراتيجيتها لتكوين الصف الثاني من القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- 4- زرع الثقة لدى العاملين بالجامعة لعدم التخوف من تعديل العمليات للوصول الى إدارة المعرفة يتبعها دراسات للتعديلات المطلوبة للوصول الى تحويلها الى قيادات أكاديمية.
- 5- ضرورة بناء قاعدة تكنولوجية معرفية للجامعة من خلال الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتوفير بنية تحتية لإدارة المعرفة لحفظ المعرفة الصريحة وكذلك المعرفة الضمنية التي أمكن تحويلها للمعرفة صريحة للإستفادة منها في تكوين القيادات الأكاديمية بالمستقبل.
- 6- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة لاستكشاف المبدعين منهم.
- 7- إنشاء بنك للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعة وتشجع المبدعين والمتميزين على التفكير الإبداعي في العمل وعلى القيام بأساليب إبداعية والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم ومكافأة المبدعين في عملهم لتحفيزهم.

## المراجع

- إبراهيم خلوف الملكاوي. (2007). *إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم*. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- أحمد عبد العال القاضي. (2016). *الإدارة الجامعة العصرية، الطبعة الثالثة*. عمان، الأردن: مطبعة آرام للنشر والتوزيع.
- أحمد عساف. (2014). *مهارات القيادة وصفات القائد* (المجلد الطبعة الثالثة). الرياض، السعودية: دار النشر العلمي والمطابع.
- أم الزين حسين بدوي. (يوليو، 2019). معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*.
- بهجت عبدالفتاح. (ديسمبر، 2003). الرقابة الإجتماعية و السياسية على المعرفة في المجتمعات الحديثة. *المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، الصفحات 159 - 176*.
- تركي الشمري. (2011). *إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح*. كلية التربية، جامعة الملك سعود. السعودية: كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- جمال يوسف بدير. (2010). *اتجاهات حديثه في إدارة المعرفة والمعلومات*. عمان، الأردن: دار كنوز للنشر والتوزيع.
- خالد سعد محمد السليمي. (يونيو، 2016). واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الاكاديمية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب*.
- ربحي مصطفى عليان. (2008). *إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زياد خوري ربحي الحسن. (2013). *الإدارة بالاهداف في نظام التعليم الجامعي*. الرياض ، السعودية: مكتبات العقاد للتوزيع.
- زينب صلاح محمود يوسف. (يناير، 2022). دور جامعة المنوفية في نشر ثقافة ريادة الأعمال كما يدركه شباب الجامعة وعلاقته بمهارات القيادة الريادية والاتجاهات نحو المشروعات الصغيرة في ضوء رؤية مصر 2030. *مجلة بحوث التربية النوعية* (عدد 65).
- طلال بن عبد الله حسين الشريف. (2016). *واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجه نظر القيادات الاكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها علي جامعات ( الملك عبد العزيز – أم القرى – الطائف – الباحة )*. بنها: جامعته بنها.
- عادل غزالي. (2012). *معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، صفحة 127*.

- عائض الغامدى. (يناير، 2016). دور التعليم الجامعى والبحث العلمى فى تأسيس مجتمع المعرفة - دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية فى بعض الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط).
- عبد الستار العلي قنديلجي، غسان عامر العمري. (2009). المدخل الي إدارة المعرفة. عمان، الأردن،: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- عبد الله عبيد محمد صبر. (2013). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، صفحة 40.
- علاء قنديل. (2015). القيادة الادارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثالثة. عمان، الأردن: دار الفكر والنشر والتوزيع.
- علي ناصر شتوي. (2014). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. عمان، الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع.
- فهد عطيه عياض الصقري. (نوفمبر، 2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعه الملك سعود نموذجاً. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطته التربويين العرب.
- فوزية على سلطان. (يناير، 2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي (دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، الصفحات 121-194.
- محمد خميس حرب. (2013). تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في البحث التربوي. مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، صفحة 148.
- نايف فايد رجا نايف. (أكتوبر ، 2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- هيثم علي حجازي. (2005). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. عمان، الأردن: دار الضوان للنشر والتوزيع.
- وائل وفيق رضوان، أمال عوض الدهشان. (أكتوبر ، 2020). إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط.
- ولاء محمود عبد الله محمود. (2018). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل ادارة المعرفة. مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، صفحة 2.

- A&Mortazavi, S&Azad hirazi .(2011) .*Factors affecting employees, readiness for Knowledge Mangement.Sciences, ISSN 2275-1450 – Issue 33.*،
- Ayman Abu-Rumman, Faisal Al Madi, Zarqa, Jordan, Fawwaz Ali Farhan Alhammad, Amman, Jordan, and Ayah Ahmad AlJboor r Ata Al Shraah .  
(بلا تاريخ).The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan .  
*The TQM Journal ©Emerald Publishing Limited 1754-273.*
- Courtois Berrach .(2016) .*Management objectives and results and not personal tournaments.*
- Cynthia Norris .(2015) .Developing creative leader for empowered school .  
*National forum of educational administration&Supervision journal.*
- E. Claus .(2004) .Knowledge Management and The Practice of Knoeledge Sharing and Learning at Work : A Case Study .*Studies In Continuibng Education.*503 ، صفحة
- H&Choi, B Lee .(2003) .Knowledge Management Enabler, Processand Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination .*Journal of Management Information Systems.*179 ، صفحة
- I.,G.Von Krogh and S. Voelpel Nonaka .(2006) .Organizational Knowledge Creation Theory : Evolutuinary Paths and Future Advances .*Organization Studies.*425 ، صفحة
- J. and, K , Laudon Laudon .(2009) .*Essentails of Management Information Systems 8 .* (المجلد .)th Ed .(Pearson USA.
- J.A.and G.M Marakas Brien .(2011) .*Management Information Systems.*Irwin ، USA: McGraw-Hill.
- L. Lam ،P. Nguyen ،N. Le و ،K. Tran .(2021) .The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation

- Capability: Its Implication for Open Innovation *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*2021 , 7, 66.
- Miltaidis D. Lytras .(2002) .Athanasia Poulodi and Angeliki Poulymenakou. Knoeledge Management Convergence : Expanding Learning Frontiers .‘ ‘ ‘ *Journal of Knowledge Management*.51 - 40 الصفحات ،
- O., Birol Nurluoz) .Jan, 2011 .(The Impact of Knowled Management and Technology : An Analysis of Administrative Behaviours *The Turkish Online Journal of Educational Technology*.
- P. " What Is Knowledfe Management " , Interactive Week , 2000,; 17 ( 43 ) p. 104 Coffee .(2000) .What Is Knowledfe Management *Interactive Week* ‘ ‘ ‘ .صفحة 104.
- Rosemary Burberet&Bonnie Fisher .(2015) .Can security Beget Insecurity? Security and Crime prevention Awareness and Fear of Burglary among university students in the Est Midlands *Security journal*.
- Tarek. A. and Magdy, Mariam El Badaey .(2015) .The Price of Knowledge Management in Private Higher Education Institions in Egypt.: The Demographics Effect *International Journal of Business Administration*.
- Tarek. A. and Magdy, Mariam. M . El Badaey .(2015) .The Price of Knowledge Management in Private Higher Education Institions in Egypt.: The Demographics Effect, International *Journal of Business Administration*.
- Tarek. A. and Magdy, Mariam. M . El Badaey .(2915) .The Price of Knowledge Management in Private Higher Education Institions in Egypt.: The Demographics Effect *International Journal of Business Administration*.
- Tobias Lunt, Molly M. Jahn, Nele Verhulst, Jon Hellin&Bram Govaerts Andrea Gardezabal 23) .Feb, 2021 .(Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework.‘ ‘ ‘



**Abstract:**

This study aimed to identify the reality of knowledge management processes at Pharos University from the point of view of the academic leaders to form an academic cadre to become one of the university leaders by monitoring the reality of the application of the various processes of knowledge management, which include: (knowledge planning, knowledge organization, knowledge generation and acquisition, retrieval) It also aimed to get acquainted with the reality of the application of knowledge management and to present proposals that contribute to the application of Pharos University in the formation of academic leaders, and the best means for forming academic leaders from the crescent of activating the knowledge management system. The application of knowledge management at Pharos University, and a set of questions and hypotheses were developed that addressed the problem of the study in its various dimensions, and in light of the proof of the study's hypotheses, the results of this study were obtained, the statistical chaos was tested and a set of recommendations were presented that enhance the uses of knowledge management with its various elements in the formation of leaders Academy at Pharos University.

**Key Words:**

**Knowledge:** management, tacit and explicit knowledge, knowledge transfer methods and models.