



**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي  
بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين  
في الإدارة الوسطى\***

**د. حمدة بنت حمد بن هلال السعدية\*\***



\*تاريخ التسليم: 2017/3/15م، تاريخ القبول: 2017/5/14م.  
\*\*أستاذ مشارك/ كلية العلوم التطبيقية بالرسناق/ سلطنة عمان.

application. After proving the reliability and validity of the study tool, it has been applied on the study sample of 52 personnel from the medium level administration. Data were collected and analyzed using the means, Standard Deviations, T-test for one group and the T-test for two independent groups, one-way analysis of variance to know the significance of the differences among some variables.

The study results have shown the significance of the four fields of knowledge generation, knowledge application, knowledge dissemination and knowledge storage respectively. As for the effect of the variables, the results have revealed that there are no statistically significant differences for the requirements for the application of knowledge management in the Ministry of Higher Education in Oman from the point of view of the administrators in the middle level management in the variables of sex, job title, age, academic qualification and the number of experience years in the present job.

In the light of these results, the study has made some recommendations including:

The study stresses the importance of preparing lectures and training courses for all Ministry of Higher Education staff to make them aware of the importance of the application of the requirements of knowledge management. This will help to broaden their understanding of this application in terms of knowledge and practice.

**Key Words:** knowledge management, application of knowledge management, middle level management

## مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

يشهد القرن الحادي والعشرون سلسلة من التغيرات، والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة، ففي ظل الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي وتطبيق الحكومة الالكترونية، بدأ الاقتصاد العالمي بالتحول من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة، حيث أصبحت المعرفة تمثل أهم عوامل الإنتاج باعتبارها رأس المال الجديد المبني على خبرات، وأفكار، ومهارات، وممارسات الأفراد في المنظمة (نجم، 2008). إن دور المعرفة اليوم كما يراها الكبيسي (2005) يتعاظم مع تنامي ظاهرة العولمة، واستحقاقاتها، ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة، واتساع شبكة المعلومات مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها. وأصبحت مجتمعات اليوم أمام شكل جديد من المنظور المجتمعي يعتمد في نفوذه على المعرفة عموماً، إذ يتعاظم دور صناعة المعلومات، بوصفها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الحديث، كما تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئات الأعمال، لا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق نتائج المنظمة، ودورها في التحول نحو اقتصاد المعرفة، الذي يركز على الموجودات الفكرية والمعرفية.

## ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، والتعرف إلى متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (توليد المعرفة، ونشر المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة). وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة، وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (52) فرداً من الإدارة الوسطى. وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة، والاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في بعض المتغيرات.

وقد بينت نتائج الدراسة دلالة أهمية المجالات الأربعة (توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة، وتخزين المعرفة) على التوالي عند مستوى الدلالة (0.05). أما فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود دلالة فروق في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى بمتغيرات الدراسة، النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها: ضرورة إعداد محاضرات، ودورات تدريبية العاملين كافة في وزارة التعليم العالي من أجل تبصيرهم بأهمية تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لزيادة ادراكهم نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة، الإدارة الوسطى.

## The Requirements needed for the Application of Knowledge Management in Omani Ministry Higher of Education as Viewed by Administrators of middle Level Management

## Abstract:

The study aims to know the requirements for the application of knowledge management in Omani ministry higher of education as viewed by administrators of middle level management. The study also aims to know the variables of sex, job title, age, academic qualification and years of experience in the current job. To achieve the aim of the study, the researcher prepared the study tool which is a questionnaire of 36 items covering four fields. These areas are: knowledge generation, knowledge dissemination, knowledge storage, and knowledge

البيانات، والمعرفة، إن هذه العملية ترتبط بعمليات أخرى، مثل: الاحتفاظ، والبحث، والوصول، والاسترجاع (الكبيسي، 2005). ويرى ميلتون (Milton, 2005) أن المعرفة تخزن في عقول الأفراد، وفي مخزن المعرفة، ولذا فإن من وسائل حفظ المعرفة هو الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، وتوزيع المعرفة: وتشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعتها إلى مستخدميها، وأن عمليات الاتصال الأساسية تتكون من مكونين أساسيين، هما: محتوى المعلومات، وشكلها، ويشمل النماذج الرياضية، والأرقام، والرموز، وما يتعلق بالمعاني البنائية التي تضم اللغة، والرسومات والنماذج. الوسائط المستخدمة في نقل المعلومات (العلي وآخرون، 2006)، وتطبيق المعرفة: إن عملية تطبيق المعرفة تؤدي إلى التعلم بالعمل، وتساعد على تضيق الفجوة بين امتلاك المعرفة، واستخدامها، لذا يجب مراعاة أن يتم تطبيق المعرفة في أحد أقسام المنظمة أو وحداتها، والتأكد من جودتها، وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم تعميمها على بقية الأقسام (ملاوي، 2007).

### تصنيفات المعرفة

اختلف الباحثون والعلماء في تحديد تصنيف محدد للمعرفة، وذلك لاختلاف مصادرها، وآليات استخدامها، والهدف من تطبيقها، ومن أبرز تصنيفات المعرفة: تصنيف باكمان (Backman, 2001) الوارد في (نجم، 2005، والفاعوري، 2005) حيث صنف المعرفة إلى أربعة أنواع، هي: المعرفة الصريحة: وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة، وأشكال التعبير الرياضية، كالمعادلات، والرسومات، والحقائق، ويمكن توثيق هذه المعرفة على الورق، أو بالشكل الإلكتروني، والمعرفة الضمنية أو الذاتية: وهي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية، ونماذج ذهنية، وخبرات، كما تتمثل في القيم والاتجاهات، والمدرجات الذاتية التي تكونت لدى الأفراد عن طريق خبراتهم، وتجاربهم الشخصية، والمعرفة الكامنة: وهي المعرفة التي يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر، ولذا فهي بحاجة إلى طرق الاستنباط المعرفي لكي تظهر، أو من خلال ملاحظة السلوك. والمعرفة المجهولة: وهي نوع من المعرفة المتكررة، وتكون نتيجة المناقشة والبحث والتجريب.

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن أولى العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استيفاء المعلومة الدقيقة، والصحيحة، وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الشبكة المعلوماتية، ولبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوافر المقومات والمتطلبات الآتية: توافر البنية التحتية اللازمة، والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجية)، وتوافر الموارد البشرية اللازمة التي تعتبر من أهم مقومات إدارة المعرفة، الهيكل التنظيمي، ويعتبر من المتطلبات الرئيسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل، وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، والعامل الثقافي وتبرز أهميته من خلال إيجاد ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، والالتزام الاستراتيجي المستدام، وتشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة (الملاوي، 2007).

وتمثل إدارة المعرفة نشاطات موجهة لإيجاد المعرفة عن طريق التعليم، والتعلم لضمان إحداث التغيير المطلوب بطريقة مخططة، ومدروسة في المستويات التنظيمية كافة، لتحسين نوعية الربحية زيادتها والتطوير المستمر (Awad&Ghaziri, 2004). ويرى القريوتي (2005) أن مفهوم إدارة المعرفة يعطي دوراً مهماً للعنصر الإنساني المتمثل بقدرات الموظفين، وخبراتهم، والاتجاهات السائدة لديهم، وللمعاني التي يعطونها للمعلومات عند تحليلها وتفسيرها، على اعتبار أنها تحدد طريقة استخدام المعلومات، والاستفادة منها. فقد عرفها (Bhatt, 2002) على أنها عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث إيجادها، والحصول عليها، ونقلها، واستخدامها، ويتضمن ذلك عمليات التعلم، والتعاون، والتجريب، وتكامل المجموعات المختلفة، واستخدام أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال. وترى الباحثة أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموع العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، وتخزينها وتطبيقها، وتحويل المعلومات إلى خبرات تمتلكها المؤسسة، وتعتبر أساساً للأنشطة الإدارية المختلفة، كصناعة القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات.

### أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في تركيزها على إدارة الجانب الفكري في المنظمة، علاوة على فوائدها الكثيرة، التي منها قدرة إدارة المعرفة على تحسين عملية صنع القرار واتخاذها، والعمليات الداخلية في المنظمة، كما تسهم في تطور المنظمة ونموها؛ وذلك من خلال زيادة إنتاجها، وخفض تكاليفها، واختصار الوقت، إضافة إلى فوائدها على العاملين في المنظمة التي تتمثل في جعلهم أكثر معرفة ووعياً بما يتعلق بوظائفهم ومنظمتهم. بالإضافة إلى قدرتها على تشجيع عملية التعلم والتعاون، ما يسهم في تمكين العاملين من تحقيق ذاتهم وإعطائهم الفرص للتدريب (حجازي، 2005). وترى الباحثة أن لإدارة المعرفة فوائد عديدة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي من حيث قدرتها على تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهدافها التعليمية، وصنع القرار التعليمي المناسب الذي يسهم في خفض التكلفة، واختصار الوقت المستخدم للعمليات الإبداعية، والتطويرية، وتحسين الخدمات الأكاديمية، والإدارية في الجامعات، والكليات.

### عمليات إدارة المعرفة

تشمل إدارة المعرفة سلسلة من العمليات المترابطة، والمتكاملة فيما بينها لتحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه العمليات: توليد المعرفة: حيث تتشابه هذه العملية إلى حد كبير مع عملية استحداث المعرفة، ومصطلح ابتكار المعرفة، وتبدأ عملية توليد المعرفة بفكرة يقدمها الذي حصل عليها أو ابتكرها، ثم يتم توليد المعرفة من خلال عملية البحث والسعي نحو التطوير، والتجريب، وعملية التعلم، والتفكير والإبداع (الكبيسي، 2005). وامتلاك المعرفة: يرى دفلين (2001) أن امتلاك المنظمة للمعرفة يمنحها القوة، ويساعدها على قوة التأثير على الأحداث اليومية، أما على المستوى الفردي فإن امتلاك المعرفة يمنح الفرد الفرصة كي يثبت ذاته في العمل، ويساعده على البقاء في العمل. تخزين المعرفة: هي عملية المحافظة على المعرفة في نظم وأوعية مختلفة، مثل: الوثائق، والسجلات في مستودعات

من الآخرين، ودمج المعرفة الخارجية (أبو خضير، 2009). ومن الماحية أخرى أشارت دراسة كل من (Kidwell, Linde & John-son, 2000) إلى تبني استراتيجيات إدارة المعرفة وتقنياتها في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً مهماً وجوهرياً كما هو في قطاع الأعمال وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتماً إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات ويعمل على تقصير دوره في تطوير المنتجات مثل المناهج، والأبحاث العلمية، وتقديم خدمات أكاديمية، وإدارية أفضل إضافة إلى تخفيض التكاليف. وفي الواقع فإن إدارة المعرفة لاقت تجاوباً في مؤسسات التعليم العالي لما تتميز به هذه المؤسسات من بيئة تركز على تبادل المعرفة، والأفكار من خلال التعاون، والمشاركة في المؤتمرات، والندوات، والمجلات الأكاديمية (Leen, 2006)

### الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بإدارة المعرفة، ولأهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وجدت الباحثة أن هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت في هذا الجانب، ومن هذه الدراسات:

قام عبدالرحمن، وتادرس (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا، وعلاقة مستوى الممارسة بمتغيري المستوى الإداري وسنوات الخبرة، تم إعداد استبانة مكونة من (80) فقرة، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (198) إدارياً في الإدارة الوسطى والعليا بالطريقة العشوائية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر عينة الدراسة كان ذا درجة متوسطة في جميع مجالاتها وفقراتها، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.81) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية لممارسة إدارة المعرفة لمتغيري مستوى الإدارة وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة آل عثمان (2013) إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير). تكونت عينة الدراسة العشوائية من (103) أفراد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانة لتحقيق أغراض دراسته، وقد أظهرت نتائجها أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مرتفع، وأن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على تطبيق إدارة المعرفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيرات الشخصية والوظيفية.

وقام الشريف (2012) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الخدمية، ومعرفة العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والميداني، وأجريت على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في المنظمات الإدارية الخدمية

### معوقات تطبيق إدارة المعرفة

صنف البيلاوي وحسين (2007) التحديات التي تواجه إدارة المعرفة، ومعوقات تطبيقها في فئتين، هما: التحديات الثقافية: حيث يعتبر هذا العصر عصر ثورة المعرفة، والمعلومات، ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة، وبالتالي لا بد للمنظمة من دعم توليد المعرفة ومشاركتها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح، ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة. وتحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات، والذكاء الاصطناعي) ومن أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة: قلة توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة، ونقص الفهم والوعي بأهمية إدارة المعرفة وفوائدها، وقلة القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة، ونقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.

### إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والجامعات

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في مجالات التعليم العالي في الجامعات، والكليات، لدورها، وأهميتها في تنظيم المعرفة وترتيبها وتوليدها في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وتحديد السياسات التعليمية، وصنع القرار التعليمي. ويعرفها آل عثمان (2013) بأنها جميع الأنشطة والممارسات التي تقوم بها أو يجب أن تقوم بها، مؤسسة التعليم العالي، لتوليد المعرفة، وتصنيفها وتخزينها، وتوزيعها، واتاحتها لجميع العاملين والمستفيدين من الداخل والخارج مما يؤدي إلى تحسين الأداء، والانتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية في وظائف هذه المؤسسات الحديثة المتمثلة في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

### مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، بل أكثرها حاجة لتطبيق هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى مبررات، من أهمها: إن مؤسسات التعليم العالي على اطلاع بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية، وإن إدارة المعرفة مهمة جداً لهذه المؤسسات، حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس، والمحاضرون والطلاب من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين، وهناك مناخ تنظيمي يتسم بالثقة داخل مؤسسات التعليم العالي، وهو أن أي فرد داخل هذه المؤسسات لا يتردد إطلاقاً، أو يخاف من التعبير عن آرائه، أو نشرها، أو التشارك في المعرفة مع الآخرين، وإدراك أن الخبرات العملية مصدر أساسي للتعلم، ونمو مفهوم التعلم المستمر للجميع (البيلاوي، وحسين، 2007).

خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم

العالي:

تمر إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي بناء على مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها هذه المؤسسات عند تطبيقها لإدارة المعرفة، وهي: اكتشاف المعرفة وفهمها، وتحديد المعرفة المطلوبة وتوزيعها، جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر، والتعليم من الخبرة، وضمان وضوح الرؤية، والتعلم



تدريس، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت بدرجة متوسطة في كل المحاور عدا محور أعضاء هيئة التدريس، والتي كانت بدرجة كبيرة.

قام ماكول وآخرون (Macall,Arnold,& Suyyon,2008) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر نظم إدارة المعرفة الحديثة على المعرفة الصريحة في جامعة ملبورون الأسترالية. أجريت الدراسة على مجموعة ضابطة وأخرى تجريبية مكونتين من عينة بالغة (188) فرداً. أظهرت أهم نتائج الدراسة أن أداء المجموعة التي استخدمت نظم إدارة المعرفة الحديثة كان أفضل من المجموعة الأخرى.

كما أجرى العتيبي (2007) دراسة هدفت إلى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (492)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، ولا توجد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل- سنوات الخبرة- المستوى الوظيفي).

أجرى القريوتي (2007) دراسة هدفت التعرف إلى الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة المشغلة بالبحث العلمي في دولة الكويت، وهي جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي من منظور العاملين فيها، وذلك من حيث طبيعة نشاطاتها، وطبيعة أهدافها، والاستراتيجيات والسياسات والطرق والوسائل التي تتبعها للحصول على المعرفة، ووسائل تدريب الموظفين على الاستفادة منها، ودور إدارات الموارد البشرية في إدارتها، ونتائج ممارستها ونشاطاتها، ومدى توافق ذلك مع النظريات العلمية في هذا المجال. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين في هذه الهيئات يرون أنها تطبق مختلف جوانب إدارة المعرفة بدرجة عالية نسبياً تصل إلى (3.85)، وبدرجات متفاوتة بين الهيئات العامة الأربع، تحتل المرتبة الأولى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، يليها معهد الكويت للأبحاث العلمية، فمؤسسة التقدم العلمي، وأخيراً جامعة الكويت، كما تبين الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية مقبولة بين تقويم العاملين لإدارة المعرفة في هذه الهيئات ومعظم المتغيرات الشخصية، مثل المستوى الوظيفي، والسن، والجنس، والمؤهلات العلمية مع وجود فروق في بعض مجالات إدارة المعرفة تعزى لطبيعة العمل ولجهة العمل.

كما قام ديفي وآخرون (Devi, Chong, & Ismail,2009) بدراسة هدفت مقارنة مؤسسات التعليم العالي الخاصة والحكومية (العامة) بماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من 594 طالباً أكاديمياً بثلاث مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وثلاث مؤسسات عامة للتعليم العالي في ماليزيا، وجدت نتائج الدراسة أن ممارسة جميع العمليات الخاصة بإدارة المعرفة تتم باعتدال داخل المؤسسات محور الدراسة بالإضافة إلى وجود اختلافات جوهرية في

بمحافظة جدة في السعودية، وكان عددهم (286) موظفاً، كشفت الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات ليس على أفضل مستوى، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات المستقلة كالعمر، والمؤهل التعليمي، ومدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.

وأجرى المنصوري (2011) دراسة هدفت إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (36) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، طبقت على عينة الدراسة المكونة من (207) أعضاء هيئة تدريس. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأعضاء في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لأثر متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والجنسية، ووجود فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والكلية.

واقترحت دراسة أبو خضير (2009) تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مبنياً على مجموعة من الدراسات النظرية والتجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم، وقد استخدمت الدراسة أسلوب البحث المكتبي القائم على مسح النتائج العلمي المنشور ورقياً والكترونياً وتحليله. توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد منها تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة، ولتطبيق مثل هذا الاتجاه من إدارة المعرفة لا بد من توافر عدد من المتطلبات، منها: الأفراد، وجود ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة، ووجود بنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة، وأن مؤسسات التعليم العالي تعد منظمات تنتج المعرفة، فهي مهياً أكثر من غيرها لتبني إدارة المعرفة.

وهدف دراسة المطاعني (2008) إلى فحص واقع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، ومن ثم بناء نموذج لهذه المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة فيها. قام الباحث بتصميم استبانة اشتملت على عشرة مجالات مثلت عمليات إدارة المعرفة وطبقت على عينة من الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهم 2170. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة، وأن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير صفة المؤسسة، وفروقاً ظاهرية بين متوسطات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

كما قامت الكندي (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة، ومعرفة درجة توافر عدد من متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الجامعة. وقامت الباحثة بتصميم استبانة، طبقت على عينة الدراسة البالغ عددها (134) عضو هيئة

أوصت بالاهتمام بطرق توليد المعرفة من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العاملين في جامعة السلطان قابوس. لذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب عن مدى تطبيق الموظفين العاملين في الإدارة الوسطى بوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان لإدارة المعرفة.

### أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

◀ ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؟

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين في الإدارة الوسطى، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

◆ من خلال سعيها إلى معرفة مستوى الوعي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي بإدارة المعرفة، وأهمية تطبيقها؛ لأنها تقدم خدمات بحثية تدريبية وتعليمية وتساعد على عمليات التطوير والتخطيط الاستراتيجي، وتعتبر إضافة علمية لأدبيات إدارة المعرفة في المكتبات العمانية.

◆ يتوقع من نتائج الدراسة معرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي، ومن ثم تحليل أهم عمليات إدارة المعرفة الموجودة بها.

◆ تعالج موضوعاً مهماً في الوقت الحاضر، وهو إدارة المعرفة والتي أصبحت ضرورة من الضرورات في المؤسسات التعليمية على اعتبار أنها من المداخل الإدارية الحديثة التي تصل المؤسسات إلى التميز.

◆ يؤمل أن تحفز هذه الدراسة الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى الاهتمام بإدارة المعرفة؛ لأنها من الركائز الأساسية في عمليات التخطيط، وصنع القرار، واتخاذ، وتطوير المعرفة في المؤسسات التعليمية.

### مصطلحات الدراسة

- إدارة المعرفة: التجميع المنظم للمعلومات في مصادر

الممارسات النهائية لعمليات إدارة المعرفة بين مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، ترجع ذلك إلى الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديري تلك المؤسسات في إدارة المعرفة.

هدفت دراسة أزاري وأموي (Azari & Amuei 2008) إلى معرفة أثر العوامل التكنولوجية والثقافية والاجتماعية في ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة في جامعات آزاد الإيرانية. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (162) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في ترسيخ إدارة المعرفة وتبنيها في الجامعات الإيرانية في آزاد، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود دور فاعل للتعليم المنظمي والموارد البشرية في ترسيخ إدارة المعرفة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

أكدت معظم الدراسات السابقة تبني أسلوب المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كما أظهرت معظم نتائجها أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جاءت بدرجة متوسطة، واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي من حيث استخدام الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تكشف عن مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى. استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في فهم موضوع الدراسة وصياغة أهدافها والأسئلة التي انطلقت منها مشكلة الدراسة، والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، والمجالات التي وظفتها الدراسات السابقة وفي مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

### مشكلة الدراسة

تعد المعرفة الحجر الأساس لتنمية المجتمعات والمؤسسات، وهي قادرة على تغيير سلوك الأفراد في تلك المؤسسات. لذلك ينبغي إكساب الموظفين المعرفة، وتبادلها بينهم، وتطبيقها في أعمالهم اليومية مما يساعد على التقدم والتطور للمؤسسة. حيث لاحظت الباحثة أن المعرفة متوافرة في المؤسسات، ولكن تحتاج إلى فهم عميق لتوليدها، وتخزينها، وتطبيقها بالصورة الصحيحة، ولا تكون مجرد شعارات تتداول بين الموظفين في المؤسسات، فإنه الرغم من وجود المعرفة في المؤسسات إلا أنه ينبغي علينا أن نعرف هل هناك تطبيق لهذه المعرفة وما متطلبات تطبيقها. فمن خلال عمل الباحثة في وزارة التعليم العالي كأكاديمية بأحدى كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي لاحظت أن مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتطبيقها ليس منتشرًا عند العديد من المديرين في وزارة التعليم العالي، ومن خلال الأطلاع على الأدب التربوي المتعلق بإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وجدت الباحثة عدداً من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والتي ركزت نتائج دراساتهما وتوصياتهما على تبني إدارة المعرفة في تلك المؤسسات منها دراسة الكندي (2008) والتي أوصت بتطبيق إدارة المعرفة في اختيار قيادات إدارية قادرة على تبني إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس، ودراسة المطاعني (2008) التي أوصت بتبني نموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، ودراسة المنصوري (2011) التي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	7	13.46 %
	نائب مدير دائرة	13	25 %
	رئيس قسم	32	61.54 %
	المجموع	52	100 %
	من (27-35) سنة	24	46.15 %
العمر	من (36-40) سنة	18	34.62 %
	من (41) سنة فما فوق	10	19.23 %
	المجموع	52	100 %
	دبلوم عالي	4	7.69 %
	بكالوريوس	27	51.92 %
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	21	40.39 %
	المجموع	52	100 %
	أقل من (5) سنوات	6	11.54 %
	من (6-10) سنة	15	28.85 %
	من (11) سنة فأعلى	31	59.61 %
المجموع	52	100 %	

### أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات دراسة عبدالرحمن وتارس (2014)؛ دراسة المطاعني (2008)؛ ودراسة الكندي (2008) وقد تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية المكونة من (45) فقرة.

### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين في مجال الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس، وجامعة صحار، وكلية العلوم التطبيقية بالمرستاق، وذلك للتحقق من وضوح بنودها وصياغتها اللغوية، وقد بلغ عدد المحكمين (8) وذلك لقياس مدى وضوح كل فقره من فقرات الاستبانة ودقة صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته وقد اختيرت المفردات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها ثم تم استخراج الأداة بصورتها النهائية التي بلغت (36) فقرة.

### ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) وذلك لاستخراج ثبات الأداة حيث بلغ النسبة 0.92 وهو مستوى عال ومقبول لأغراض الدراسة.

داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه العمليات وإثرائها في المنظمة، وتحقيق الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين (السلمي، 2002).

- مفهوم إدارة المعرفة إجرائياً: العمليات التي تساعد وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان على توليد المعرفة، وتصنيفها، وتخزينها، والتشارك بها، وتوزيعها على العاملين في الوزارة والمستفيدين من خدمات التعليم العالي بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي وكما حددها أداة الدراسة.

- العاملون في الإدارة الوسطى: هم الإداريون الذين يشغلون وظيفة إدارية في وزارة التعليم العالي ويمثلون مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام والتي شملتهم عينة الدراسة.

### محددات الدراسة:

لهذه الدراسة المحددات الآتية:

♦ المحددات البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الشاغلين للوظائف في الإدارة الوسطى، والبالغ عددهم (130).

♦ المحددات المكانية: جرى تطبيق هذه الدراسة على وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان،

♦ والمحددات الزمانية: جرى تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي 2014/ 2015،

♦ والمحددات الإجرائية: تم تحديد المحددات الإجرائية من خلال نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة، وثباتها والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الواقع، وتحليله، وذلك باستخدام أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة الوسطى في المديريات العامة بوزارة التعليم العالي والبالغ عددهم (130) موظفاً، وموظفة في الإدارة الوسطى وذلك حسب الإحصائيات الواردة من قسم الاحصاء بوزارة شؤون الموظفين بوزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، 2014).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي بلغت (52) لتوزيع أداة الدراسة عليهم، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة.

#### جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	26	50 %
	اناث	26	50 %
	المجموع	52	100 %

من العام الأكاديمي 2014 / 2015م.

## متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات:

- المتغيرات المستقلة: شملت المتغيرات المستقلة الآتية: النوع الاجتماعي وله فئتان: ذكور، إناث، المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات: مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم، العمر وله ثلاثة مستويات: من 27 سنة إلى 35 سنة، ومن 36 سنة إلى 40 سنة، ومن 41 سنة فما فوق، المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ولها ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة فأعلى.

- المتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد وهو تقديرات العاملين في الإدارة الوسطى بوزارة التعليم العالي لمدى تطبيق إدارة المعرفة.

## إجراءات تطبيق الأداة:

بعد التحقق من صدق صلاحية أداة الدراسة، وثباتها، وإخراجها بصورتها النهائية تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة عن طريق البريد والوثائق بالوزارة وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانة واسترجاعها شهراً وكان ذلك في الفصل الدراسي الثاني

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج بناء على إجابات المستجيبين وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري ومن ثم وضع التوصيات والبحوث المقترحة.

◀ عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول، الذي ينص على: ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وباستخدام الاختبار التائي (T-test) لمجموعة واحدة لكل مجال من مجالات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، والجدول (2) يبين ذلك

### جدول (2)

نتائج الاختبار التائي (T-test) لمجموعة واحدة لمعرفة دلالة مجالات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى

الدلالة الاحصائية 0.05	قيمة (ت) المحسوبة	الدرجة	مؤشرات العامل		المتوسط النظري	مجالات متطلبات إدارة المعرفة	
			الانحراف المعياري	عدد الفقرات			
0.000 دال	4.25	متوسطة	7.54	37.44	11	33	مجال توليد المعرفة
0.000 دال	5.4	متوسطة	6.69	32.17	8	24	مجال تطبيق المعرفة
0.004 دال	3.03	متوسطة	5.36	28.02	7	21	مجال نشر المعرفة
0.023 دال	2.34	متوسطة	4.99	23.09	10	30	مجال تخزين المعرفة

عملها في جميع مجالاتها.

أما بالنسبة لمجال (توليد المعرفة) فقد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (37.44) وهو دال إحصائياً، كون إدارة المعرفة هي أنشطة منظمة لتوليد المعرفة وتقاسمها وتحويل المعرفة الفردية الشخصية إلى معرفة مؤسسية تستخدم لأنشطة إدارية مختلفة في المؤسسة. وترتكز الدراسات التربوية الحديثة في هذا الصدد من خلال نتائج دراسات على تبني إدارة المعرفة في تلك مؤسسات التعليم العالي ومنها دراسة الكندي (2008)، ودراسة المطاعني (2008)، فضلاً عن دراسة المنصوري (2011) التي أوصت بضرورة الاهتمام بطرق توليد المعرفة من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات. أما فيما يتعلق بمجال (تطبيق المعرفة) فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (32.17) وهو دال إحصائياً أيضاً، كون أهمية هذه العملية تكمن في أنها أهم الوسائل لإنجاز العديد من الأعمال في المنظمة، ويتم التركيز في هذه العملية على استخدام المعرفة وتطبيقها بشكل مناسب وبما يحقق للمنظمة فوائد وميزات تنافسية وفي هذا الصدد يرى ملكاوي (2007) أن عملية تطبيق

يتضح من الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وباستخدام الاختبار التائي (T-test) لمجموعة واحدة للمجالات الأربعة المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، دلالة أهمية المجالات الأربع (توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة، وتخزين المعرفة) على التوالي عند مستوى دلالة (0.05)، وهذه النتيجة تعني أن الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى بوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان يدركون الأهمية الكبيرة للمجالات الأربعة بدرجة (متوسطة) فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في عملهم الوظيفي، وهذه النتيجة تتفق مع (Azari & Amnei, 2008)، ودراسة (Devi, Chong, & Ismail, 2009)، ودراسة (Macall, Amold & Suyyon, 2008)، ودراسة الكندي (2008)، ودراسة المطاعني (2008)، ودراسة أبو خضير (2009)، ودراسة الخوالدة (2009)، ودراسة المنصوري (2011)، ودراسة القريوتي (2012)، ودراسة عثمان (2013)، ودراسة عبد الرحمن وتادرس (2014) والتي أجمعت جميعاً على قيام جميع المؤسسات بإمكانية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في



الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون الفقرات	تسلسل الفقرة في الأداة
9	1.07	3.67	تعد الوزارة برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب لتوليد المعرفة.	5
10	1.01	3.50	تعقد الوزارة ورشاً لتعلم من خلال عقد المؤتمرات والندوات لتوليد المعرفة.	10
10	0.82	3.50	تشجع الوزارة العمل الجماعي لتبادل المعرفة.	18
11	0.77	3.48	توجد لدى الوزارة أماكن مناسبة لحفظ المعرفة.	20
12	1.03	3.40	تسهم الوزارة في توضيح القوانين والانظمة المتبعة لديها لاي شخص له علاقة بالوزارة.	16
13	1.15	3.38	تشجع الوزارة الموظفين على تسجيل كل ما يحدث لهم في لغات دورية او إلكترونية.	23
14	0.92	3.36	تستخدم الوزارة أحداث الطرق في توزيع المعرفة.	13
14	1.08	3.36	تدعم الوزارة الأفكار الجديدة والابداعية لتنمية الميزة التنافسية.	6
15	1.21	3.34	تشجع الإدارة العليا في الوزارة الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات.	4
15	1.00	3.34	توجد لدى الوزارة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.	2
16	1.02	3.30	تعمل الوزارة على تجريب وتطبيق المعارف المتوافرة وتعميمها بين الموظفين.	27
17	1.01	3.28	يتم تخزين المعلومات في برامج البريد الإلكتروني.	26
17	1.01	3.28	تسترجع الوزارة المعارف التي تم خزنها بسرعة.	21
18	.93	3.26	توجد في الوزارة خطة استراتيجية لتطبيق المعرفة.	28
19	1.04	3.25	تعتمد الوزارة على عمليات ومصادر مختلفة من أجل توليد المعرفة.	1
20	1.04	3.19	تمتلك الوزارة نظاماً رسمياً، وتعمل على توثيق معظم السياسات والاجراءات الخاصة بتنفيذ ادارة المعرفة.	25
20	1.02	3.19	تستشر الوزارة ذوي الخبرات والاختصاص عند تطبيق المعرفة.	31
21	1.03	3.15	تقوم الوزارة بتشكيل فرق العمل التي تسهم وتدعم عمليات توليد المعرفة.	11
22	0.93	3.11	تستخدم الوزارة المعرفة في الوقت المناسب.	32

المعرفة تؤدي إلى التعلم بالعمل وتساعد على تضيق الفجوة بين امتلاك المعرفة واستخدامها، لذا يجب مراعاة أن يتم تطبيق المعرفة في أحد أقسام المنظمة أو وحداتها، والتأكد من جودتها وتحديد نقاط القوة والضعف ثم تعميمها على بقية الأقسام.

وجاء مجال (نشر المعرفة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (28.02) وهو دال إحصائياً، إذ تعد عملية استخدام المعرفة أو تطبيقها (نشر المعرفة) من العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعتها إلى مستخدميها. وأخيراً احتل مجال (تخزين المعرفة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (23.09) وهو دال إحصائياً، كونها عبارة عن عملية المحافظة على المعرفة في نظم وأوعية مختلفة مثل الوثائق والسجلات وفي مستودعات البيانات والمعرفة، وفي هذا الصدد يرى الكبيسي (2005) أن هذه العملية ترتبط بعمليات أخرى، مثل: الاحتفاظ، والبحث، والوصول، والاسترجاع، وتحتاج عملية تخزين المعرفة إلى انتقاء المعرفة المراد تخزينها، وهي تؤكد على أهمية الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

ومن أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة لتحديد أهمية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي، قامت الباحثة بترتيب عبارات (فقرات) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى من أعلى متوسط حسابي إلى أدنى متوسط حسابي من حيث أهميته وشدته، وكما موضح بالجدول (3)

### جدول (3)

استبانة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون الفقرات	تسلسل الفقرة في الأداة
8	0.79	4.13	تعمل الوزارة على إنشاء نظام الأرشفة، والوثائق لتخزين المعارف وبقائها في الوزارة.	8
17	0.79	3.92	تستخدم الوزارة رسائل البريد الإلكتروني لنشر المعرفة لمن يريد الاستفادة منها	17
33	0.84	3.90	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تطوير الكوادر البشرية في الوزارة.	33
15	0.87	3.88	يعمل الانترنت على تحسين عملية التنسيق والاتصال بين المستويات الادارية المختلفة فيما يتعلق بنشر المعرفة.	15
14	0.90	3.86	يتم نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق شبكة الحاسوب وتعميمها لهم.	14
22	1.00	3.76	يوجد في الوزارة نظام لأرشفة المعرفة وتخزينها.	22
3	0.88	3.70	تحرص الوزارة على إصدار دوريات خاصة بمنجزاتها المختلفة.	3
29	1.10	3.71	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة المعرفة في العمل.	29

بينما حصلت على الترتيب الثالث الفقرة (يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تطوير الكوادر البشرية في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ (3.90) ربما يفسر ذلك أن بتطبيق المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تطوير الموظفين العاملين في الموارد البشرية، وذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة لدى العاملين في أقسام الموارد البشرية وشعورهم إلى تبني نماذج حديثة في العمل تساعدهم على التطوير في الممارسات الإدارية اليومية التي يقوم بها الموظف، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة القريوتي (2007).

أما بالنسبة للعبارات الدنيا فقد احتلت الفقرة (تقوم الوزارة باستثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة) أدنى الفقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.82) وربما تعزى ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة بهذه الخبرات في توليد المعرفة فتبقى هذه الخبرات متراكمة ولا يستفاد منها لاعتبارها أن هذه الخبرات غير كافية أو مؤهلة لإيجاد معارف جديدة تستفيد منها الوزارة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل عثمان (2013). بينما حصلت الفقرة « تحرص الوزارة على متابعة الموظفين للتأكد من تطبيقهم لأساليب العمل القائمة على المعرفة التي تم تدريبهم عليها» على الترتيب ما قبل الأخير بمتوسط حسابي (2.76)، مما يعني أن هذه الفقرة غير مفعلة بشكل جيد، نتيجة لكثرة المهام والمسؤوليات الموكلة إلى الوزارة، مما يتعذر عليها أحياناً التأكد من تطبيق موظفيها لأساليب العمل القائمة على المعرفة والاطلاع على المهام الخاصة بهم كافة، ومتابعتهم باستمرار وتدوين ملاحظاتها في سجل متابعة خاصة بها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطاعني (2008) كما جاءت الفقرة «تعقد الوزارة لقاءات دورية مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم» على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.69)، مما يعني أن الوزارة لم تعي هذا الأمر باهتمام كبير، إذ على الرغم أن المعرفة متوافرة في المؤسسات إلا أنها تحتاج إلى فهم عميق لتوليدها، وتخزينها، وتطبيقها بالصورة الصحيحة. وفي هذا الصدد أوصت دراسة المنصوري (2011) على ضرورة الاهتمام بطرق توليد المعرفة من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العاملين في المؤسسات من أجل توثيقها.

◀ عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني، الذي ينص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الاختبار التائي (T-test) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغير (النوع الاجتماعي)، لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والجدول (4) يوضح ذلك.

ترتيب الفقرات	مضمون الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الفقرات في الأداة
23	تعمل الوزارة على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف معلنة.	0.89	3.09	9
24	توجد الثقة الكافية بين الموظفين في الوزارة في نشر المعرفة وتوزيعها.	0.89	3.03	19
24	تمنح الوزارة الموظفين الحرية لتطبيق معارفهم وخبراتهم.	0.96	3.03	30
24	تنقل الوزارة المعرفة الصحيحة إلى العاملين في الوقت المناسب.	0.94	3.03	12
25	يتم إعادة استخدام المعرفة في الوزارة في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.	0.91	2.94	34
26	تقوم الوزارة بتدريب موظفيها من خبراء متمرسين على تطبيق المعرفة.	1.26	2.92	35
27	تقوم الوزارة باستثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة.	1.02	2.82	7
28	تحرص الوزارة على متابعة الموظفين للتأكد من تطبيقهم لأساليب العمل القائمة على المعرفة التي تم تدريبهم عليها.	1.18	2.76	36
29	تعقد الوزارة لقاءات دورية مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم.	1.18	2.69	24

يتضح من نتائج جدول (3) أن هناك عبارات حصلت على مراتب عليا وأخرى وسطى، فضلاً عن عبارات أحتلت مراتب دنيا من حيث متوسطاتها الحسابية، وقد ارتأت الباحثة أن تفسر بعض العبارات (الفقرات) العليا والدنيا لتوضح مدى أهميتها في استبانة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى بسلطنة عمان والتي تراوحت بين (عالية، متوسطة)، ففيما يتعلق بالعبارات العليا تبين أن الفقرة (تعمل الوزارة على إنشاء نظام الأرشفة والوثائق لتخزين المعارف وبقائها في الوزارة) والتي كان تسلسلها (8) في الأداة، احتلت الترتيب الأول بأعلى وسط حسابي (4.13)، إذ تشكل عملية تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة عنصراً هاماً يتمثل في المحافظة على المعرفة في نظم مختلفة مثل الوثائق والسجلات وفي مستودعات البيانات، لأن الوزارة مهما تبذل من جهد كبير في اكتساب المعرفة، إلا إنها قد تكون عرضة لأن تفقد سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها.

وحصلت على الترتيب الثاني الفقرة (تستخدم الوزارة رسائل البريد الإلكتروني لنشر المعرفة لمن يريد الاستفادة منها) بمتوسط حسابي (3.92)، وهي تعد هامة كون المعرفة يمكن التعبير عنها بأشكال عدة، وصور، منها: اللغة وتوثيقها على الورق أو بالبريد الإلكتروني، ومن ميزات هذه المعرفة أنها تنتقل بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية.

جدول (4)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير النوع الاجتماعي في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى

النوع الاجتماعي	نكور (ن = 26)		إناث (ن = 26)		قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وفق متغير النوع الاجتماعي	118.5	22.41	122.96	22.93	0.71-	0.05 غير دال

من حيث درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس، ودراسة عثمان (2013) التي أشارت هذه إلى أن متغير النوع الاجتماعي ليس له أثر في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى في هذا المتغير، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير المسمى الوظيفي في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية (ف)	الدلالة الإحصائية (0.05)
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وفق متغير المسمى الوظيفي	بين المجموعات	245.097	2	122.549		
	ضمن المجموعات	25711.134	49	524.717	0.234	0.793 غير دال
	المجموع الكلي	25956.231	51			

وأهمية تطبيقها وأن الاتجاه الوظيفي واحد لجميع العاملين فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة، وتختلف مع دراسة العتيبي (2007)، من حيث تناول العاملين لمصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.

وفيما يتعلق بمتغير العمر (من 27 - 35 سنة، من 36 - 40 سنة، من 41 سنة فأكثر) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى في هذا المتغير، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير العمر في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية (ف)	الدلالة الإحصائية (0.05)
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وفق متغير العمر	بين المجموعات	981.297	2	490.649		
	ضمن المجموعات	24974.933	49	509.693	0.963	0.389 غير دال
	المجموع الكلي	25956.231	51			

إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الظروف التي يتعرض إليها الإداريون العاملون في

يتضح من نتائج جدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بوزارة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى تعزى لمتغير النوع، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن كل العاملين في وزارات الدولة في سلطنة عمان سواء أكانوا ذكورا أم أنثاء يخضعون للقوانين نفسها، واللائحة المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وأنهم ينتمون إلى بيئة اجتماعية واحدة هي نفسها للجميع دون استثناء، وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة المنصوري (2011)،

يتضح من الجدول (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم، لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كل الإداريين العاملين بوزارة التعليم العالي لديهم من المهام والمسؤوليات ما يجعلهم يقومون بمجموعة من الأعمال يسعون من خلالها إلى التميز في الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القريوتي (2012)، من حيث إن المستويات المعنوية مقبولة بين تقويم العاملين لإدارة المعرفة ودراسة عثمان (2013)، ومن حيث إدراك العاملين بإدارة المعرفة

أشارت النتائج في الجدول (6) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير العمر (من 27 - 35 سنة، من 36 - 40 سنة، من 41 سنة فأكثر) لمعرفة متطلبات تطبيق

من حيث تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير فأعلى) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى في هذا المتغير، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير المؤهل العلمي في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية (ف)	الدلالة الاحصائية (0.05)
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	616.042	2	308.021		
وفق متغير المؤهل العلمي	ضمن المجموعات	25340.189	49	517.147	0.596	0.555 غير دال
المجموع الكلي		25956.231	51			

المعرفة وأهمية تطبيقها وأن الاتجاه الوظيفي واحد لجميع العاملين فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة، بينما تختلف مع دراسة الشريف (2012)، من حيث تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية.

أما ما يخص متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة فأعلى) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (-One Way ANOVA) لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى في هذا المتغير، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية (ف)	الدلالة الاحصائية (0.05)
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	540.153	2	270.077		
وفق متغير عدد سنوات الخبرة	ضمن المجموعات	25416.077	49	518.695	0.521	0.597 غير دال
المجموع الكلي		25956.231	51			

من حيث إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، ودراسة المنصوري (2011)، من حيث درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس.

### توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بما هو آت:

1. ضرورة إعداد محاضرات ودورات تدريبية لكافة العاملين في الوزارات بهدف تبصيرهم بأهمية تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لزيادة ادراكهم نحوها من حيث المعرفة والممارسة.
2. التأكيد على وزارة التعليم العالي بضرورة أن تقوم بدورها بإعداد القيادات الإدارية إعداداً مهنياً وواعياً، ووضع برامج متكاملة للتدريب على الأساليب الحديثة والفاعلة في تطبيق متطلبات إدارة المعرفة.

وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان تكاد تكون واحدة، كون البيئة والظروف المحيطة بهم هي نفسها للجميع دون إستثناء فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2013) من حيث إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهمية تطبيقها وأن الاتجاه الوظيفي واحد لجميع العاملين فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة، بينما تختلف مع دراسة الشريف (2012)،

أظهرت النتائج في الجدول (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير فأعلى) لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعة اطلاعهم، وارتفاع مستواهم الثقافي، وطبيعة العمل، وعدد الأبحاث والندوات ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية على مختلف درجاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القريوتي (2012)، من حيث إن المستويات المعنوية مقبولة بين تقويم العاملين لإدارة المعرفة، ودراسة عثمان (2013)، من حيث إدراك العاملين بإدارة

أشارت النتائج في الجدول (8) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة فأعلى) لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتباع الإداريين العاملين في وزارة التعليم العالي سياسة واحدة تنص على التقيد بالأنظمة، والقوانين، وعدم الخروج عنها وبما يحتم عليهم ذلك عدم التوسع والاهتمام بإدارة المعرفة بالشكل الذي يحقق مفهوم الجودة مع ضعف نشر المعرفة عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبلهم، وعدم حوسبة هذا النظام مع المؤسسات والوزارات الأخرى. وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة عثمان (2013)، ودراسة عبد الرحمن وتادرس (2014)، من حيث مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2007)،



مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (126) المجلد (33) ص 37 - 87.

13. القريوتي، محمد قاسم (2005) إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع- استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، في الفترة من 15 - 16/مارس/2005، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

14. الكبيسي، صلاح الدين (2005) إدارة المعرفة ط1، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

15. الكندي، نادية (2008) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

16. المطاعني، علي (2008) بناء إنموذج المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

17. الملكاوي، إبراهيم الخلو (2007) إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم ط1، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

18. الملكاوي، حسين (2007) استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

19. المنصوري، أحمد (2011) درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

20. نجم، نجم عبود (2008) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

#### ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1- Kidwell, J,J, Vander Linde, M & Johnson, S, L, (2000). *Applying corporate Knowledge management practice in higher education*, *Education Quarterly*, 4, 28-33.
- 2- Macall, H. Arnold, V. & Sutton, S. (2008). *Use of knowledge management systems and the impact of the acquisition of explicit knowledge*. *Journal of Information Systems*, 22 (2), 77-101.
- 3- Azari, N. & Amuei, F. (2008). *Studying the effective factors on the knowledge management establishment in Islamic Azad universities, mazandan province: from Iran*. *World Applied Science Journal*, 3 (4), 543-547.
- 4- Bhatt, G. (2002). *Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge*, *Journal of Knowledge Management*, 6 (1) 31-39.
- 5- Milton, N. (2005). *Knowledge management for teams and projects*, Oxford: Chandos publishing.
- 6- Leen C,C. (2006). *Future of Knowledge management institute of higher education, Paper Presented at the Knowledge Management International Conference & Exhibition: Organizational and Inter Organizational learning creating, returning, Transferring Knowledge (KMICE) 6-8 June 2006, Malaysia*.
- 7- Devi, S, Chong, S. & Ismail. (2009). *The practice of Knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia*. *Journal: VINE*, 39 (3) 203-222. Source: Data Base: Emerald, 15\12\2014. *Journal: VINE*, 39 (3) 203-222. Source: Data Base: Emerald, 15\12\2014. <http://www.Emeraldinsight.com>

3. فسخ المجال أمام الإداريين في وزارة التعليم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعنى الخاصة باستخدام أساليب وطرائق حديثة في تطبيق إدارة المعرفة من أجل توظيفها في عملهم اليومي.

4. التركيز على وزارة التعليم العالي أن تقوم في نشر ثقافة التوعية العامة بالمجتمع عامة والمؤسسات التابعة لها (الجامعات والكليات) وبخاصة من خلال بث البرامج التربوية والثقافية الهادفة لأهمية تطبيق إدارة المعرفة للعاملين فيها وانعكاسها على الأداء والجودة في العمل وتطور المجتمع معاً عبر وسائل الاعلام المقروءة والمسموعة

#### المصادر والمراجع:

#### أولاً المراجع العربية:

1. أبو خضير، إيمان سعود (2009) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، في الفترة من 11 - 13 / 4 / 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض.
2. آل عثمان، عبدالعزيز (2013) واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
3. البيلاوي، حسن، وحسين، سلامة (2007) إدارة المعرفة في التعليم، ط1، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر.
4. حجازي، هيثم علي (2005) إدارة المعرفة مدخل تطبيق ط1، بيروت، الأهلية للنشر والتوزيع.
5. دفلين، كيث (2001) الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات وتحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة شادن الباقي، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان.
6. الشريف، راشد (2012) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين- دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (144) 253 - 289.
7. عبدالرحمن، إيمان، تادرس، إبراهيم (2014) مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد (15) العدد (1) 559 - 596.
8. العتيبي، ياسر (2007) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
9. العتيبي، ياسر عبدالله (2007) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
10. العلي، عبدالستار وآخرون (2006) المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
11. الفاعوري، رفعت عبدالحميد (2005) إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
12. القريوتي، محمد (2007) إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها،