

Knowledge Management for Supporting Transformation into a Learning Organization: King Abdulaziz University case study

Hanan A. Alghamdi^a, Abdulrahman O. Alqarni^b

^a PhD, King Abdulaziz University
h331709@gmail.com

^b Assoc. Prof. of info Sci. Dean, Library affairs
aoalqarni@kau.edu.sa

Abstract: This study aimed at investigating the perspectives of the teaching staff members in King Abdul Aziz University in Jeddah concerning the reality of knowledge management processes at the university, to what extent these processes contribute to achieve the learning organization dimensions, and to identify the obstacles to benefit from knowledge management in transition to a learning organization. The study also investigated the extent of different views of the participants in light of the variables of gender, position, years of experience, and specialization. In addition, the study sought to develop a suggested scenario for how to achieve the learning organization dimensions based on knowledge management processes.

In order to achieve the aims of the study, the case study approach has been employed. The social unit under study and analysis was the "King Abdul Aziz University in Jeddah" with its systems and individuals. Based on this approach, data collection has been carried out by means of the following instruments: the theoretical analytic description, surveying questionnaire, and developing the suggested scenario.

The field study has been administered to a sample consisting of (419) staff members at the university. The questionnaire employed included three main axes investigating: the reality of applying knowledge management processes, the status quo of learning organization dimensions according to Marsick & Watkins' (2003) model, and the obstacles to benefit from knowledge management processes in attaining learning organization dimensions. The external validity as well as the internal consistency of the questionnaire have been verified, in addition to verifying the reliability of the questionnaire using Alpha Cronbach coefficient.

The results of the study revealed that according to the perspectives of the teaching staff members in King Abdul Aziz University, the application of knowledge management processes in King Abdul Aziz University, as well as the existence of learning organization dimensions were average. On the other hand there were major obstacles to benefit from knowledge management processes in attaining learning organization dimensions. The results also found significant differences in the participants' perspectives according to the variables of gender, the employment position, years of experience, and specialization. In light of the results reached, the researcher developed a suggested scenario for how to transfer King Abdul Aziz University into a learning organization based on knowledge management processes and principles. The study concluded with presenting recommendations and suggestions for future research.

Keywords: knowledge management, learning organization, higher education

واقع مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد المنظمة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة: دراسة مسحية

1- المقدمة Introduction

تواجه مؤسسات التعليم العالي عدة تحديات كبرى ترتبط بحاجتها إلى تخريج أفضل الكوادر البشرية المؤهلة، وزيادة الإقبال على الالتحاق بالجامعات، بجانب ما تشهده من منافسة وشرسة تتطلب منها تعزيز قدراتها وتقديم أفضل الخدمات بها.

ومن أجل التصدي لمثل هذه التحديات، يلزم على الجامعات تطوير أساليب الإدارة المتبعة، من خلال تطبيق التوجهات المعاصرة والتي من أبرزها الاتجاه نحو تحويل الجامعات إلى Learning Organizations، والتي حازت على قدر كبير من اهتمام الباحثين والممارسين (Rijal, 2016) إلى حد أن أصبح "التعلم" بمثابة واحدة من أهم السمات التي يجب أن تميز جميع المنظمات في الوقت الحالي (Farsan, Rizzi, Azadi & Aroufzad, 2013). ومن بينها مؤسسات التعليم العالي. ومن بين أبرز المتطلبات اللازمة لتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تطبيق عمليات Knowledge management، والتي أصبح " يُنظر إليها على أنها مصدر هام للإبداع والتحديث وعنصر حاسم لتكوين ميزة تنافسية (Numprasertchai & Igel, 2005). وتوجد علاقة وثيقة بين مفهومي المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة يمكن تلخيصها في القول بأن المنظمة المتعلمة تتطلب إدارة المعرفة، وإدارة المعرفة هي عملية تقتض أن المنظمة هي منظمة متعلمة (McClure, 2002). كما يرى (Vera & Crossman, 2003) تفاعل المعرفة والتعلم معاً؛ فبينما يعمل التعلم (وهو العملية) على إنتاج معرفة (المحتوى)، فإن المعرفة تؤثر على التعلم في المستقبل.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف قدرة الجامعات السعودية على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. حيث بينت نتائج دراسة (AL-Qahtani & Ghoneim, 2013) ضعف مستوى تطبيق عمليات التعلم التنظيمي الهادفة لدعم تحول إحدى الجامعات السعودية إلى منظمة متعلمة، ووجود العديد من المعوقات التي تؤثر تحول دون ذلك. وربما يعود السبب لذلك إلى ضعف القدرة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية كما تبين ذلك العديد من الدراسات، مثل دراسة (AL-Hussain, 2012) التي أظهرت وجود معوقات التنظيمية والقيادية والتقنية والقيادية والتعليمية لإدارة المعرفة في KSA. ويبرز ذلك أهمية إلقاء الضوء على واقع مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات السعودية. ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى رصد واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ومدى الاستفادة منها في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وما يكتنف ذلك من معوقات".

2- مراجعة الأدبيات

1-1 إدارة المعرفة

يعرف (Ma & Yu, 2010) إدارة المعرفة على أنها "عملية منهجية منظمة لجمع، وتنظيم، وتداول، وتحليل المعرفة في ضوء المصادر، والوثائق المتاحة، ومهارات الأفراد المشاركين في هذه العملية. سواء داخل، أو خارج المنظمة" ص 183. وأعرف إدارة المعرفة على أنها " إستراتيجية متكاملة ودائمة تتبعها الجامعة وتشمل القيادة، والأفراد، والثقافة التنظيمية، والتقنيات اللازمة بهدف الاستفادة القصوى من المعرفة لتحقيق الأهداف الرئيسية للجامعة وذلك من خلال عمليات توليد، وتنظيم، وتخزين، ومشاركة، وتطبيق المعرفة".

وتعد المعرفة بمثابة ثروة هامة لأي منظمة؛ ولهذا تلعب إدارة المعرفة دور حيوي في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة (Akhavan, Hosnavi & Sanjaghi, 2009). كما تلعب إدارة المعرفة دور هام في تحقيق تمكين الموظفين بمؤسسات التعليم العالي (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016). ونجد أن توليد المعرفة وإدارتها تعد جزء هام من مهمة العاملين بالجامعات (Medina, Morales, García, et. al, 2016).

وتتألف إدارة المعرفة من مجموعة من العمليات الرئيسية التي ينبغي تطبيقها معاً بشكل متكامل من أجل تحقيق المنشودة. وفي الدراسة الحالية يتم التركيز على العمليات التالية:

- توليد المعرفة: تتضمن تكوين المعرفة باستخدام أدوات الاستقصاء والبحث بما يساعد طاقم العمل في الوصول إلى طرق جديد لتنفيذ المهام، كما تتضمن الحصول على المعرفة من خارج المنظمة (Matin, 2013). كما يمكن أن تتضمن هذه العملية Knowledge Capture الضمنية لدى طاقم العمل باستخدام أدوات مثل: المقابلات شبه المقننة مع الخبراء، سرد خبرات المنظمة، والقصص التنظيمية، والتعلم بالملاحظة (Dalkir, 2005).

- تنظيم المعرفة: تركز على ترتيب وفلتر وتوزيع المعرفة بهدف تحديد أوجه الاستفادة منها، وتتضمن وضع المعرفة في إطار سياق يتيح إمكانية تطبيقها عملياً، وارتباطها بالواقع (Ramachandran, et. al, 2013)

- تخزين المعرفة: تتضمن العملية تصنيف، وتخزين، والاحتفاظ بالمعرفة بطرق مناسبة بما يسهل مهمة الوصول إليها والاستفادة منها (Matin, 2013)؛ ومن أبرز طرق تخزين المعرفة استخدام قواعد البيانات التي الوصول إليها في أي وقت واستخدامها (Dhamdhare, 2015).

- مشاركة المعرفة: عادة ما تحدث عملية مشاركة المعرفة بشكل أكثر كفاءة من خلال مجتمعات الممارسة التي تضيق لأعضائها مشاركة اهتماماتهم وأهدافهم المهنية (Dalkir, 2005).

- تطبيق المعرفة: متى يتم مشاركة المعرفة، يتعين تطبيق المعرفة والاستفادة منها بهدف تحقيق أفضل عائد من ورائها وتوليد معرفة جديدة وإضافة ابتكارات جديدة للقاعدة المعرفية المتاحة (Dhamdhare, 2015). ومن طرق

التأكد من تطبيق المعرفة بشكل سليم استخدام نماذج المستخدم والمهمة؛ كما يمكن أن تدعم أنظمة دعم المعرفة الجهود المبذولة في هذا السياق (Dalkir, 2005).

2-2 المنظمة المتعلمة

تعددت تعريفات المنظمة المتعلمة بحسب الإطار المرجعي الذي تستند إليه. فمثلاً يعرفها (Moilanen, 2005) بأنها تلك المنظمة التي تتسم بالتركيز على التعلم كأحد المكونات الأساسية التي لا غنى عنها في قيمها السائدة، ورؤاها المستقبلية، وأهدافها المنشودة، فضلاً عن عملياتها اليومية، وممارساتها التقييمية المختلفة. وتتبنى الدراسة الحالية مفهوم المنظمة المتعلمة وفقاً لإطار العمل النظري الذي قدمه (Watkins & Marsick, 2003) للمنظمة المتعلمة والذي يشتمل على تعريف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تتحقق فيها الأبعاد الرئيسية التالية: التعلم المستمر، والحوار والاستقصاء، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والتمكين، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. ولتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تأثير إيجابي على تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة وإيجاد بنى إدارية مستقرة، وأنماط قيادة مستدامة وجماعية، وأنظمة اتصال فعالة (Jung, 2016)، وزيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمة (Son & Kim, 2016).

ويعد إطار العمل النظري لأبعاد المنظمة المتعلمة (Watkins & Marsick, 2003) من أكثر النماذج التي تم الاعتماد عليها في العديد من الدراسات السابقة (مثل العرفج, 2010م). ويتألف هذا النموذج من مكونين وهما: الأفراد الذين تتألف منهم المنظمة، والبنى والثقافة الناجمة عن السياق الاجتماعي للمنظمة. وفقاً لـ (Watkins & Marsick)، توجد ثلاث مستويات للتعلم وهي: التعلم على المستوى الفردي، والتعلم على مستوى الفريق أو المجموعة، والتعلم على مستوى المنظمة. ويتألف المستوى الفردي من بعدي التعلم المستمر، والحوار والاستقصاء. أما مستوى الفريق فيتألف من التعلم والتعاون الجماعي. وأخيراً يتألف المستوى التنظيمي أبعاد: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والتمكين، وتوفير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. وفي هذه الدراسة يتم تبني هذا النموذج لدراسة المنظمة المتعلمة لعدة اعتبارات من بينها الاهتمام بالتعلم الذي يحدث بالمنظمة على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية؛ كما ينظر للمنظمة باعتبارها جزءاً من منظومة خارجية، ويهتم بالعوامل الرئيسية التي أوضحت الأدبيات أن لها تأثير حاسم على التحول لمنظمة متعلمة من قبيل القيادة والتعاون والثقافة التنظيمية؛ ووضوح مفاهيمه وقابلية التطبيق العملي.

3-2 العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

وفقاً لما يذكره (Dhamdhere, 2015) تُعد المنظمة المتعلمة هي الأساس تلك المنظمة القادرة على إدارة معرفتها والاستفادة منها. وتهدف المنظمة المتعلمة إلى دعم التعلم، والذي يعني إحداث تغييرات في المعرفة المتاحة. وتهدف إدارة المعرفة إلى دعم نشر وتوزيع المعرفة وهو ما يهدف بالتالي إلى دعم التعلم. وبالتالي؛ تتطلب المنظمة المتعلمة إدارة المعرفة ويُفترض في إدارة المعرفة أنها تتم في منظمة متعلمة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تيسر عمليات العمل والتعلم والتكامل ما بين جميع جوانب المعرفة. ولعل هذا ما يوضح أهمية اعتبار عمليات العمل بمثابة رابط هام بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة (Aggestam, 2006).

وقد أظهرت العديد من الدراسات (Shieh, 2011; Sanyal, 2012; Yoo, 2012) وجود ارتباط تام ما بين مفهومي المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة. وكذلك تبين نتائج العديد من الدراسات أنه من الضروري لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة إتباع عناصر واستراتيجيات إدارة المعرفة (Karkoulian, Leila & McCarthy, 2013). كما تبين دراسات أخرى التأثير المباشر لأبعاد إدارة المعرفة (مثل: عملية، وقيادة، وثقافة، وتكنولوجيا إدارة المعرفة) على قدرة المؤسسة على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة مثل دراسة (Aktharsha & Anisa, 2011).

3- الإجراءات المنهجية

1-3 العينة :

تم تطبيق الدراسة باستخدام منهج البحث الوصفي القائم على المسح بالاستبيان على convenience sample من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؛ حيث تم وضع نسخة إلكترونية من أداة جمع البيانات على موقع ويب، وطلب إليهم الاستجابة لها. وقد بلغ عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل (419).

2-3 أداة البحث الاستبيان

تم جمع البيانات باستخدام استبيان يستطلع آراء أعضاء هيئة التدريس بشأن واقع ومعوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة.

وقد تألف الاستبيان من ثلاث محاور: أولها يركز على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وقد أعدته الباحثة استناداً إلى مراجعة الأدبيات وركز على عمليات توليد المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة.

أما المحور الثاني ركز على واقع تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة. ويستند هذا المحور إلى النسخة المختصرة من The Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ-A) الذي أعده (Marsick & Watkins, 2003). ويقس تصورات الأفراد عن واقع تطبيق ممارسات وثقافة المنظمة المتعلمة وتحتوي النسخة المختصرة من الاستبيان على الأبعاد السبعة التي يقيسها الاستبيان الأصلي لكنها مصنفة في ضوء ثلاث مستويات لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الأفراد، ومستوى المجموعات/الفرق، ومستوى المنظمة ككل. ويعتمد على التقرير الذاتي، ويتضمن 21 عبارة موزعة على المستويات الثلاث.

وتناول المحور الثالث معوقات الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة، وأعدت الباحثة عبارات هذا المحور استناداً إلى الأدبيات. وتضمن ثلاث مجالات للمعوقات وهي المعوقات الفردية، والمعوقات التنظيمية والإدارية، والمعوقات التقنية.

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان باستخدام أسلوب Face validity بعرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين لإبداء آرائهم بشأن مدى قياس الاستبيان لما وضع لقياسه بالفعل. وفي ضوء آراء المحكمين تم إدخال بعض التعديلات تضمنت حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، وتعديل صياغة عدد من العبارات.

كما تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (48) عضو هيئة تدريس من غير المشاركين في عينة الدراسة الأساسية؛ حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد بينت النتائج أن جميع فقرات المحاور الثلاث ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.59-0.86) بالنسبة لعبارات المحور الأول، وما بين (0.44-0.86) لعبارات المحور الثاني، فيما تراوحت معاملات ارتباط فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (0.37-0.77).

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل (Alpha Cronbach's) على العينة الاستطلاعية. وقد بلغت معاملات الثبات العامة للمحاور الثلاث للاستبيان على التوالي: (0.826)، و(0.765)، و(0.815). وهي قيم مرتفعة تعكس تمتع الاستبيان بمستوى مناسب من الثبات.

4- النتائج

لتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة، وترتيب النتائج في كل محور من الاستبيان حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور.

جدول (1): واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة

rank	Extent of application	St. d.	means	Statements	S
1	مرتفعة	0.86	3.64	The university applies mechanisms and practices to generate new knowledge out of the available knowledge (meetings, workshops, brainstorming, problem solving, etc...).	1
22	متوسطة	0.97	3.09	The university applies action researches in the work environment with the purpose of generating new patterns of knowledge	2
4	مرتفعة	0.94	3.45	The university employs various learning workshops as an approach to generate knowledge.	3
14	متوسطة	0.91	3.25	The university attracts qualified human staff to take advantage of their extensive knowledge and experience	4
17	متوسطة	1.00	3.17	The University implements policies that allow faculty members to present new ideas and knowledge without fear	5
25	متوسطة	1.05	2.93	The university implements policies and mechanisms to review knowledge periodically	6
19	متوسطة	0.98	3.12	The university depends on clear-cut criteria for the classification and organization knowledge	7
13	متوسطة	0.87	3.26	The University works on the integration of the different sources of knowledge	8
7	متوسطة	0.95	3.38	The university copes with developments that may occur on the content and organization of knowledge	9
8	متوسطة	0.95	3.34	The University organizes knowledge according to scientific bases to facilitate retrieval and accessible processes	10
11	متوسطة	0.93	3.31	The university has an organizational memory for information storage and retrieval	11
2	مرتفعة	0.98	3.57	The University uses databases for knowledge storage	12
10	متوسطة	0.88	3.31	The university use Knowledge Warehouses for knowledge storage	13
12	متوسطة	0.87	3.29	The university uses blogs, news groups, brochures and other tools to store the captured knowledge	14
5	متوسطة	1.08	3.40	The university implements mechanisms to protect the intellectual property rights of new knowledge	15

rank	Extent of application	St. d.	means	Statements	S
6	متوسطة	1.09	3.38	The university facilitates the faculty members' access to knowledge through a variety of channels (training, dialogue, and publications, stores of knowledge . etc).	16
20	متوسطة	0.95	3.12	The university strives to produce reports with information and knowledge necessary for faculty members, researchers and related organizations	17
3	مرتفعة	0.93	357.00	The university holds seminars, workshops, and regular meetings for faculty members to share knowledge	18
18	متوسطة	0.99	3.15	The university encourages faculty members to establish professional communities to share knowledge and experiences	19
15	متوسطة	1.05	3.20	The university is keen to share knowledge and experience with other universities and community institutions	20
24	متوسطة	1.10	2.98	The university has specialized teams to facilitate the use and application of knowledge	21
9	متوسطة	0.97	3.33	The available knowledge is used for the purposes of scientific research, and community service	22
16	متوسطة	0.88	3.19	The available knowledge is used for the professional development of the faculty members	23
23	متوسطة	1.19	3.05	The university depends on the criteria and measurements standardized to adjust knowledge application process.	24
21	متوسطة	1.19	3.12	The university holds specialized sessions and scientific activities in the field of knowledge management	25
بدرجة متوسطة		3.26		المتوسط الحسابي العام	

ويوضح هذا الجدول أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة إجمالاً كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور (3.26). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا البعد ما بين المرتفعة والمتوسطة.

جدول (2): درجة تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة

rank	Extent of application	St. d.	means	Statements	S
1	متوسطة	0.88	3.09	The faculty members at the university help each other to learn.	26
10	متوسطة	0.99	2.88	The faculty members spend time in building trust and cooperation between each other.	27
8	متوسطة	1.01	2.89	The university allocates the sufficient time for faculty members to support the learning and training processes.	28
20	متوسطة	0.92	2.62	The faculty members at the university are rewarded and motivated to learn	29
2	متوسطة	0.95	3.05	يتبادل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأفكار و وجهات النظر و يناقشونها بين بعضهم البعض	30
19	متوسطة	1.23	2.65	يتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحفيزهم على التعلم.	31
18	متوسطة	1.12	2.68	The teams are flexible in modifying the goals set in light of the work requirements	32
16	متوسطة	1.01	2.72	The teams are flexible in modifying ideas and procedures as a result of collective discussions	33
12	متوسطة	1.02	2.81	The teams and groups are confident that the University will adopt their recommendations and suggestions	34
21	منخفضة	0.98	2.58	The university measures the gap between current performance and expected performance using different systems	35
6	متوسطة	1.12	2.98	The university provides experiences and lessons learned for	36

rank	Extent of application	St. d.	means	Statements	S
				all faculty members.	
17	متوسطة	0.98	2.72	The university measures the impact and consequences of training on the faculty members.	37
3	متوسطة	1.24	3.04	The university appreciates faculty members who provide constructive initiatives.	38
11	متوسطة	1.05	2.84	The university provides resources the faculty members need to complete their work.	39
14	متوسطة	1.13	2.75	The university supports faculty members who take calculated risks and bold decisions.	40
5	متوسطة	1.07	3.00	The university encourages faculty members to think in a holistic perspective	41
13	متوسطة	1.02	2.79	The university provides information and knowledge needed to solve problems.	42
15	متوسطة	1.07	2.75	The leaders of faculty members supervise their subordinates and provide them with guidance and information they need.	43
9	متوسطة	1.12	2.89	Those in leadership positions at the university look for opportunities to learn continuously (for ongoing learning).	44
4	متوسطة	1.07	3.04	leaders strive to appropriate (balance) actions taken by the university and the values its embraces	45
7	متوسطة	0.97	2.95	The University cooperates with the outside community to meet mutual needs.	46
بدرجة متوسطة		2.84		المتوسط العام	

ومن هذا الجدول يتضح أن متوسط درجة تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة إجمالاً في من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (2.84). وقد جاءت درجة تطبيق جميع عبارات هذا المحور وجهة نظر المشاركين في البحث متوسطة باستثناء عبارة واحدة.

جدول (3): معوقات الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة

rank	حدة المعوقات	St. d.	mean	Statements	S
13	مرتفعة	0.91	3.66	The reluctance of some faculty members at the university to work and learn in teams or groups	47
6	مرتفعة	0.83	3.84	The lack of understanding from the part of some faculty members at the university of the nature of learning organization in the university faculty and their role in achieving it	48
3	مرتفعة	1.04	4.08	The over workloads weaken the ability of faculty members to make efforts in learning and knowledge sharing	49
4	مرتفعة	1.01	4.07	The lack of sufficient time for faculty members to generate and share knowledge and to learn	50
1	مرتفعة	0.77	4.16	The lack of communication between the faculty members at the university at various levels to share knowledge and discuss the problems and ways to solve them	51
8	مرتفعة	0.95	3.78	neglecting some faculty members the skill of learning from mistakes	52
5	مرتفعة	0.86	4.02	The resistance of some faculty members for change and application of new approaches of work	53
7	مرتفعة	0.90	3.80	The lack of awareness of some faculty members of the importance of transferring the university into a learning organization	54
2	مرتفعة	1.02	4.10	The tendency of the senior management to centralization regarding decision-making, policy-making, and the general vision of the university	55
9	مرتفعة	1.16	3.74	The lack of top management support to the initiatives of the application of knowledge management and taking advantage of	56

rank	حده المعوقات	St. d.	mean	Statements	S
				it in transferring the university into a learning organization	
16	مرتفعة	1.14	3.48	The lack of a clear strategic vision for the university for knowledge management and its contribution to making the university a learning organization	57
14	مرتفعة	1.10	3.56	The lack of the university for rewarding systems and appreciation of learning efforts and benefiting from knowledge	58
20	متوسطة	1.22	3.29	The lack of the university for an effective system for organizational communications	59
15	مرتفعة	1.12	3.50	The lack of cooperation between the university and (internal and external)experts in the application of knowledge management processes and organizational learning	60
10	مرتفعة	1.12	3.72	The prevailing culture at the university discourages the sharing of knowledge and learning	61
11	مرتفعة	1.11	3.71	The shortage of qualified personnel in the design and usage of knowledge management techniques	62
19	متوسطة	1.03	3.33	The weakness of the necessary technologies for knowledge management at the university	63
18	متوسطة	1.12	3.34	The lack of modern technologies and software to enhance the training and professional development in the work environment	64
17	مرتفعة	1.11	3.46	The lack of continuous updating for data, information, and knowledge	65
12	مرتفعة	1.11	3.69	The low level of immediate support and maintenance of information and communication techniques utilized	66
	بدرجة مرتفعة		3.72	المتوسط العام	

ومن هذا الجدول يتضح أن متوسط حدة معوقات الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة جاءت بدرجة "مرتفعة"؛ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.72). وقد جاءت أغلب عبارات هذا المحور بدرجة "مرتفعة" باستثناء ثلاث عبارات فقط.

5- مناقشة النتائج

بينت نتائج الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز كان بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتائج مع أسفرت عنه دراسات همام (2010م)؛ والقشامي (1428 هـ) المطبقان في KSA. ويتضح من هذه النتائج أنه بالرغم من الجهود المبذولة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، إلا أن مستوى التطبيق لم يرتق بعد إلى المستوى الذي يجب أن يتوافر في مؤسسة من بين مهامها الرئيسية إنتاج المعرفة وإدارتها والاستفادة منها. ويمكن تفسير ذلك بأن جهود إدارة المعرفة بالجامعة لا تزال تعتمد على مبادرات واجتهادات فردية أكثر منها جهود في ظل وجود قيادة إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة ترتبط مباشرة بروية الجامعة ورسالتها وقيمتها الرئيسية وخطتها الإستراتيجية. كما أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة غير مواتية لتطبيق إدارة المعرفة. كما يلاحظ ضعف توافر الكفايات الرئيسية لدى القوة البشرية التي من المفترض أن ينطو بها تطبيق إدارة المعرفة مثل الكفايات المرتبطة بتقنيات المعلومات والاتصالات، ومهارات نشر المعرفة من خلال وسائل متنوعة. كما أن البنية الرئيسية والتحتية اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة تعد غير كافية بوضعها الراهن. وأخيراً، فإن نظم التقدير، والمكافآت الحالية لا تشجع طاقم العمل على بذل المزيد من الجهد لتطبيق إدارة المعرفة.

كما بينت النتائج أن تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة كان بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج عدد من الدراسات المطبقة في الجامعات السعودية والتي بينت أن درجة تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة كانت بدرجة متوسطة مثل دراسة الذياب (2014م)؛ والعرفج (2010م). وتوضح هذه النتائج أن مستوى تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة لم يرتق إلى المستوى الذي يجب أن يتوافر في مؤسسة يعد "التعلم" أحد أهم وظائفها التي وجدت من أجلها. ويمكن تفسير نتائج المتعلقة تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة على المستوى الفردي بعدم وجود أنظمة مكافآت وتقدير مناسبة لجهود التعلم، وضعف نمذجة السلوكيات المرتبطة بالتعلم على المستوى الفردي، وضعف القدرة على توظيف عمليات إدارة المعرفة لدعم التعلم الفردي لدى طاقم العمل، وضعف فرص التعلم من الخبرة على أساس يومي. وعلى المستوى الجماعي، يلاحظ شيوع ثقافة غير مواتية للتعلم التنظيمي في الجامعة. إذ تغيب ثقافة العمل في فريق، والتعلم من الأقران، والتعاون وتبادل الخبرات والآراء، ودعم الابتكار والإبداع، ودعم التغذية الراجعة والحوار. وعلى المستوى التنظيمي، فإنه يمكن تفسير النتائج بضعف الرؤية المشتركة بين طاقم العمل بالجامعة، وعدم وجود قيادة إستراتيجية لتطبيق المنظمة المتعلمة بشكل رسمي في الجامعة. كما يتضح أن ضعف القدرة على الاستفادة من وتطبيق عمليات إدارة المعرفة يعد عامل حاسم في عدم تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة بالقدر الكافي والمنشود. فإدارة المعرفة

تقدم المقومات الرئيسية لتحقيق المنظمة المتعلمة وفي ظل ضعف عمليات إدارة المعرفة، فإن هذا ينعكس بشكل سلبي على تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

وجاءت حدة معوقات الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة بدرجة "مرتفعة". وتتفق هذه النتائج مع الاتجاه العام السائد في الدراسات التي تناولت تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية؛ مثل دراسات العتيبي (2014م)، والقشامي (1428 هـ)، والذياب (2014). وتؤكد هذه النتائج على وجود تفاعل قوي بين العوامل البشرية الفردية، والإدارية/القيادية، والثقافية والتنظيمية، والتقنية في إحداث معوقات كبيرة لعمليات إدارة المعرفة، وتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة. ويمكن القول بأن هناك نوع من التأثير المتبادل بين هذه العوامل، فإتباع نمط قيادة يتسم بالمركزية في صنع القرار، وإتباع بنية تنظيمية هرمية يرسخ ويشجع شيوع ثقافة غير مواتية للتعاون والعمل في فرق وتبادل الأفكار والآراء، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، والتعلم من الأخطاء، وتبني رؤية إستراتيجية مشتركة، مما يؤثر في نهاية المطاف على الاستفادة من المعرفة والتعلم على المستوى الفردي. كما أن ضعف القدرة على التعلم وإدارة المعرفة على المستوى الفردي، يساهم بدوره في ترسيخ الثقافة غير المواتية لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة. كما يساهم ضعف البنية التحتية والتقنية اللازمة في إضعاف القدرة على التعلم وإدارة المعرفة على كافة المستويات.

واستناداً إلى ما تقدم، فإنه من الضروري العمل على تغيير الثقافة التقليدية السائدة في البيئة الجامعية الحالية، بحيث تكون أكثر تركيزاً على الاستفادة من المعرفة وتطبيقها لأغراض التعلم وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي، وكذلك تصميم وتطوير وتنفيذ نظام معلومات إلكتروني متكامل في الجامعة لأغراض إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، وتقديم البرامج التدريبية لطاقم العمل فيما يتعلق بإدارة المعرفة الضمنية والصريحة، وتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتطبيق المداخل والممارسات الإدارية والقيادية الداعمة للتحويل لمنظمة متعلمة مثل القيادة الديموقراطية والتشاركية، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار.

المراجع

الذياب، سعود بن ذياب (2014م). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية النقلية بالخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية.
العتيبي، منصور بن نايف (2014م). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية. مجلة كلية التربية بعين شمس (38) 2، ص ص 616 - 651.
العرفج، عبد المحسن بن حسين (2010م). واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة. المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعة المنصورة، مج. 34، ع. 4، ص: 205-236.
القشامي، أمل بنت مسحل (1428 هـ). دور مراكز البحوث العلمية في الجامعات السعودية في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
همام، أشرف يوسف (2010م). ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة العلوم التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، ص: 128-171.

- Aggestam, L. (2006). Learning Organization Or Knowledge Management: Which Came First? The Chicken Or The Egg?. *Information Technology and Control*. 2006, 35, (3).
- Akhavan, p., Hosnavi, R. & Sanjaghi, M. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 276-288.
- Aktharsha, U. S., & Anisa, H. (2011). Knowledge management system and learning organization: An empirical study in an engineering organization. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(2), 26.
- Al-Hussain, A. Z. (2012). *Barriers to knowledge management in Saudi Arabia* (Order No. 3481091). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (910005647).
- AL-Qahtani, F., & Ghoneim, S. (2013). Organizational learning: As an approach for transforming to the learning organization concept in saudi universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513-532.
- Dalkir, k. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.
- Dhamdhare, S. N. (2015). Knowledge management model for higher educational institutes. *Journal of Commerce and Management Thought*, 6(1), 130-161.
- Farsan, M., Rizi, R., Azadi, A. & Aroufzad, S. (2013). Relationship between knowledge management and organizational learning among physical education teachers. *European Journal of Experimental Biology*, 3(1):526-530.

- Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment. *Kybernetes*, 45(2), 337-355.
- Jung, Y. (2016). Micro examination of museum workplace culture: How institutional changes influence the culture of a real-world art museum. *Museum Management and Curatorship*, 31(2), 159-177 .
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2015.1117393>.
- Karkouljian, S., Leila, C. M., & McCarthy, R. (2013). The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 511-526.
- Ma, Z., & Yu, K. H. (2010). Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 175-189.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimension of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Matin, E. K. (2013). The quality of knowledge management processes in public and private universities of iran. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 3(10), 333-349.
- McClure, R. (2002). *Analysis of Learning Organizations and Knowledge Management Principles*. Retrieved from <http://evokedevelopment.com/uploads/blog/analysisLearning.pdf>.
- Medina, D. E. M., Morales, N. A., García, R., Alberto Quijano, & Ma, L. A. (2016). Perspectives of Directive and Research Groups, on Knowledge Management: a case study. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9 (3), 43-59.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, . 12 (1, 71-89.
- Numprasertchai, S. and Igel, B. (2005). Managing knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. *Technovation*, 25, pp. 1173-82. *organization*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Wong, K. Y. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76-94.
- Rijal, S. (2016). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems(Online)*, 20(2), 17
- Sanyal, S. (2012). *The learning organisation: Strategic syncs in knowledge management*. Rochester: Social Science Research Network. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2191889>
- Shieh, C. (2011). Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance. *The Service Industries Journal*, 31(5), 791.
- Son, S., & Kim, D. (2016). The role of perceived feedback sources' learning-goal orientation on feedback acceptance and employees' creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 82.
- Vera, D. and Crossman, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: towards an integrated framework. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford, 123-41.
- Yoo, S. J. (2012). *Canonical correlation between knowledge management system, e-learning system and the development of learning organizations in south korea*. University of Illinois at Urbana-Champaign. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text.(Publication No.1448273190).