

تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية

د. شرف إبراهيم الهادي^١، و د. علي عبدالرؤف نصار^٢

١ / استاذ مشارك الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية جامعة القصيم

٢ / استاذ مشارك أصول التربية، كلية التربية بجامعة القصيم

ملخص البحث. هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم، والكشف عن المعوقات التي تحد من التطبيق الفاعل لها، من وجهة نظر قيادات جامعة القصيم، وتحديد الآليات إلى يمكن أن تساهم في تفعيلها، وتقديم تصور مقترح يمكن بمقتضاه تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم على ضوء ثقافة الجودة التنافسية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعان بآداة الاستبانة التي طبقت على عينة من قيادات جامعة القصيم بلغ عددها ١٢٥ من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج، نذكر منها:

أنه لا يتم تطبيق أساليب وممارسات إدارة المعرفة في جامعة القصيم بصورة كاملة، وان هناك الكثير من المعوقات التي تحد من التطبيق، وأن هناك أهمية كبيرة في إيجاد الآليات لتفعيل إدارة المعرفة بالجامعة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من تحليلات نظرية ونتائج ميدانية، قدمت الدراسة تصورا مقترحا، يسعى الى تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية، حيث اشتمل التصور المقترح على فلسفة وأهداف وأبعاد وإجراءات ومتطلبات تنفيذ إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير مجموعة من الآليات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح بما يكفل تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم.

كلمات مفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، ثقافة الجودة، القدرة التنافسية للجامعات، جامعة القصيم.

أولاً: الاطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

أضحت المعرفة فى خضم المتغيرات المعاصرة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للجامعات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في تحقيق نجاحها أو فشلها، لذا تعتبر إدارة المعرفة وتطبيقاتها أحد التحديات التي تواجه الجامعات المعاصرة، لتحديد المعلومات ذات القيمة والحصول عليها واستخدامها في عمليات التعليم والتعلم، فهي الضامن لتشخيص المعرفة واكتسابها وتنظيمها واستخدامها وتوزيعها ونشرها وتطبيقها، وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والارتقاء بالأداء من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة واستخدامها في كافة الأنشطة الجامعية.

وتمثل إدارة المعرفة الوسيلة الأمثل لتنظيم المعلومات واستثمارها، وصولاً إلى الاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في المجال الإلكتروني، لا سيما فى العالم المعاصر الذى يشهد تحولاً غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات، مما يجعل المؤسسات التعليمية بحاجة الى إدارة علمية، ترسى أسس لنظام تربوى فعال قادر على تكوين مجتمع المعرفة.

وتشمل إدارة المعرفة وفق ما يرى شواندت وماركوارت Schwandt (2003, 3) & Marquardt البيانات الأساسية للمؤسسة التعليمية مثل: المعلومات والوثائق والسجلات التي يتم تحريرها أو تسجيلها، وهي تعتمد على خبرات الهيئة التدريسية والوظيفية، والتي تنتقل بأساليب متعددة من شخص لآخر من خلال عمليتي التعليم والتعلم. وتشير بعض الدراسات إلى أن تبني إدارة المعرفة يحقق الكثير من الفوائد منها: زيادة الكفاءة والفاعلية للمؤسسة التعليمية، وتحسين عملية إتخاذ القرارات، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتوليد الابداع، وتحقيق الميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (الملاك والاثري، ٢٠٠٢:

وتأسيسا على ما تقدم يعد ربط إدارة المعرفة بالأداء الجامعي من الموضوعات الهامة والحيوية في ظل التغيرات العالمية والتنافس الإقتصادي والتكنولوجي، والذي جعل الجامعات هي المسؤولة عن مستقبل التنمية وإعداد الكوادر البشرية القادرة على المنافسة في سوق العمل المحلية والإقليمية والعالمية. حيث يرى كيدول وآخرون kidwell & et al (2000, 27) أن تبني إستراتيجية وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمرا مهما وجوهريا كما هو في القطاع الخاص، وإذا ما تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي الى تحسين قدرة الجامعات على اتخاذ القرارات، ويعمل على تقصير دورة تطوير البرامج والأبحاث العلمية، وتخفيض التكاليف، وتقديم خدمات افضل في المجال الأكاديمي والإداري.

لذا فإن الكثير من الجامعات العالمية المتميزة قد تبنت إدارة المعرفة لتطوير أدائها الأكاديمي والإداري، وفق ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي ١٤٢٨هـ، ودراسة Carolyn ٢٠٠٢م ودراسة Morris,(2001) ودراسة Chaudhry & Higgins,(2001). كما توضح دراسة ميلام Milam (2002, أن هناك عدد من مسؤولي الجامعات الحكومية والخاصة الأمريكية أجمعوا على أن إدارة المعرفة ضرورية لجامعاتهم، وذلك للمحافظة على الزيادة في أعداد الطلاب ومعدلات تخرجهم، وعلى القوى العاملة في مجال التقنية في ظل النقص الشديد للموظفين، مما يتطلب التوسع في تطبيق هذه البرامج التي تساهم في تحقيق النجاحات عند الدخول في المنافسة على مستوى الولايات والعالم، ولتلبية احتياجات الطلاب في أي وقت وأي مكان. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع إدارة المعرفة بجامعة القصيم بغرض تفعيلها كي تحقق مستويات متقدمة في مجال الجودة التنافسية.

مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الجودة التنافسية في الجامعات، لا سيما وأن معظمها يعاني من ضغوط المنافسة العالمية التي أفرزتها موجة العولمة، مما أدى الى زيادة حدة المنافسة فيما بينها، ولهذا أصبح

من الضروري تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية لتطوير مستوى كفاءة وجودة الأداء الجامعي وتحقيق التنافسية.

يؤكد ذلك نتائج العديد من الدراسات التي توصلت الى أن تبني إدارة المعرفة في الجامعات سوف يساهم في تحقيق الكثير من المكاسب منها: النمو والتطور، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتطوير الابتكار والابداع ومستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الميزة التنافسية. (kidwell & et al, 2000, 28)

ورغم الفوائد العديدة التي تحققها إدارة المعرفة في الجامعات، غير أن الجامعات السعودية غير قادرة على تفعيل إدارة المعرفة والتحول نحو مجتمع المعرفة، حيث أوضحت نتائج دراسة العتيبي (١٤٢٨) والتي سعت الى دراسة وتحليل واقع إدارة المعرفة في المنظمات التربوية السعودية ومنها جامعة ام القرى، أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنه لا يتم تناول مصطلح إدارة المعرفة بالجامعة بشكل جيد، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وأن عمليات ممارسة التنظيم والتوليد والتشارك لا تتم بصورة ايجابية.

وفي هذا المجال أشارت نتائج دراسة الشايع (٢٠١١، ٢٤٩) أن من أبرز التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة اخفاقها في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتصف الجامعات بغلبة التنظيمات البيروقراطية في إدارتها، مما يحد من فعالية أداء الجامعة لوظائفها ويؤدي إلى ضعف الاطر التنظيمية والهيكلية لها. كذلك أشارت نتائج دراسة الذيباني (٢٠١٢، ١٩٦) أن هناك ضعف في إسهام الجامعات السعودية بالشكل الذي يتوافق والتحول نحو مجتمع المعرفة لعدم وجود خطط علمية مسبقة في نشر وإدارة المعرفة.

وتأسيسا على ما تقدم فإن الجامعات السعودية تعاني من قصور في تطوير الخطط والإستراتيجيات الإدارية المطلوبة لمواجهة تحديات إدارة المعرفة، الأمر الذي يتطلب إجراء الدراسة الحالية التي تسعى الى وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم، وهي إحدى الجامعات السعودية الفتية التي يوجد في رؤيتها ورسالتها ما يشير الى رغبتها في تحقيق الجودة الشاملة وخوض مضمار المنافسة على

المستويات الوطنية والعالمية، وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما مفهوم إدارة المعرفة وما أبعادها والنماذج التطبيقية لها؟
- ٢- ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم؟
- ٣- ما المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم؟
- ٤- ما الآليات التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم؟
- ٥- هل توجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها تعزى لمتغيرات: القيادة الجامعية، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟
- ٦- ما التصور المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى:

- تحديد مفهوم إدارة المعرفة وتوضيح أبعادها المختلفة، وابرار النماذج التطبيقية لها فى بعض الجامعات العالمية.
 - التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم، والكشف عن المعوقات التي تحد من التطبيق الفاعل لها، من وجهة نظر قيادات جامعة القصيم.
 - تحديد الآليات إلى يمكن أن تساهم في تفعيل إدارة المعرفة، من وجهة نظر قيادات جامعة القصيم.
 - التحقق من وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها تعزى لمتغيرات: القيادة الجامعية، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.
 - تقديم تصور مقترح يمكن بمقتضاه تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية.
- أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها:

- تؤصل لأحد موضوعات الفكر الإدارى المعاصر الذى يربط الإدارة بالمعرفة، من خلال توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وعملياتها المختلفة وبعض النماذج التطبيقية لها فى الجامعات المتقدمة.
- تعالج موضوعا إداريا حديثا يتناول الأعمال التي تعد مصدرا لتكوين المعرفة والمعلوماتية وتوليد الافكار داخل الجامعات، من خلال البرامج التعليمية والمراكز البحثية والخدمية بها، مما يتطلب اعتماد التغيير والتجديد وتخطيط البرامج المستقبلية.
- سوف تساهم فى الاطلاع على واقع إدارة المعرفة بجامعة القصيم لمساعدة قادتها لتطوير عملياتها الإدارية وآلياتها التنفيذية، والتخلص من المعوقات التي تحد من تقدم الجامعة نحو التطوير والتحديث.

- سوف يؤدي تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في تنمية قدرتها التنافسية محليا وإقليميا وعالميا.
- سوف يساهم تقديم تصور مقترح لإدارة المعرفة بالجامعة في تحديد الآليات والمراحل والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف في مجال الجودة التنافسية.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية.
- الحد البشري: طبقت أداة الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية بكافة كليات الجامعة بلغ عددها ١٢٥ قيادة جامعية.
- الحد المكاني: كليات جامعة القصيم في المقر الرئيسي بالمليداء وفي محافظات القصيم.
- الحد الزمني: طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فعلى الرغم من أن الوصف هو أبسط أهداف العلم إلا أنه أكثرها أساسية، وقدرة على تحقيق أهدافه، ومن المهام الرئيسة للوصف هي أن يحقق للباحث فهماً أعمق للظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (أبو حطب وصادق، ١٩٩١، ١٠٢) من خلال وصف الظاهرة، وجمع البيانات عنها وتحليلها، والوصول إلى نتائج تفيد في معالجة مشكلتها، ويتم ذلك في الدراسة الحالية من خلال عرض وتحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل مفهوم إدارة المعرفة، وتحديد أبعادها المختلفة، وعرض وتحليل النماذج التطبيقية لإدارة المعرفة في بعض الجامعات العالمية، والكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم ومعوقات وآليات تفعيلها، وتقديم تصور مقترح يمكن بمقتضاه تفعيل إدارة المعرفة.

مصطلحات الدراسة

يعرض هذا الجزء للمصطلحات الواردة في عنوان الدراسة، ويأتى التحليل التفصيلي للمصطلحات بالإطار النظري للدراسة، وذلك فيما يلي:

١- المعرفة

يقصد بها في الدراسة الحالية: مجمل البيانات والمعلومات والمهارات التي تحتاجها جامعة القصيم لتحسين أدائها التشغيلي والتي تساعد أجهزتها الأكاديمية والإدارية على الفهم والإدراك الكامل لمجريات العمل داخل الجامعة بما يكفل اتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات المناسبة التي تحقق للجامعة الجودة التنافسية على كافة المستويات.

٢- إدارة المعرفة

يقصد بها في الدراسة الحالية: جميع العمليات التي تساعد جامعة القصيم على اكتساب المعرفة وتطويرها وتنظيمها وتطبيقها، ونقل وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها، والتي تعتبر ضرورية لكافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والإستراتيجية، لتحقيق معايير الجودة التنافسية محليا وإقليميا وعالميا.

٣- ثقافة الجودة التنافسية

يقصد بها في هذه الدراسة كافة الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والأكاديمية والتطويرية والإنتاجية والتسويقية التي تمارسها الجامعات من أجل الوصول الى مراتب متقدمة على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي، والحصول على رقعة ومكانة أوسع في اسواق العمل.

ثانيا: الإطار النظري للدراسة

يشمل الاطار النظري الاجابة عن السؤال الأول من مشكلة الدراسة المتعلق بمفهوم إدارة المعرفة، وأبعادها المختلفة، والنماذج التطبيقية لها في بعض الجامعات العالمية، وذلك فيما يلي:

(أ) مفهوم إدارة المعرفة

تعد المعرفة المكون الأساسي لإدارة المعرفة، ويشير تقرير المعرفة العربي (برنامج الأمم المتحدة الانمائي ٢٠٠٩، ٢٦) إلى أن المعرفة مفهوم يتسع ليشمل مجمل المخزون المعرفي والثقافي من منظور كون المعرفة تعد ناظما رئيسيا لمجمل النشاطات الانسانية التنموية، وبذلك تصبح المعرفة - اكتسابا وانتاجا وتوظيفا - أداة وغاية للمجتمع ككل. ويرى سيفان (2001:182) Sivan أن المعرفة رصيد تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري والإنساني.

ويتباين مفهوم إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، حيث يفرق لويد وسفبي (Sveiby & Lloyd, 2001:67) بين مسارين للتعريف، الأول: ينظر الى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات أو المعلومات التي تجرى معالجتها بنظم تكنولوجيا المعلومات. أما الثاني: فهو مسار الأشخاص. وبذلك تكون المعرفة معبرة عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة.

وتتعدد تعريفات إدارة المعرفة، فتعرف من منظور ثقافة الجودة بأنها فلسفة إدارية تستند الى ثقافة تنظيمية متقنة، وتقنيات إدارية منظمة، وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة (3: Freed, 1997).

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة بغية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة، وإدارة قواعد المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في مناحي العمل الجامعي.

(ب) أبعاد إدارة المعرفة

يمكن تحديد الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة فيما يلي:

١- عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون حول تحديد مسارات عمليات إدارة المعرفة، ويمكن تناول خلاصة الافكار حول عمليات إدارة المعرفة والتي تتناسب مع طبيعة المؤسسة التعليمية فيما يلي:

- تشخيص المعرفة: تعتبر هذه العملية من العمليات الهامة في إدارة المعرفة بالجامعة، والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن وجودها هل هي لدى العاملين ام في الإجراءات المتبعة، الى جانب ان تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في الجامعة وموجدات المعرفة المطلوبة لها، وهذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها الجامعة للوصول الى الابتكار والابداع المطلوب (العلواني، ٢٠٠١: ٣١٣)

- اكتساب المعرفة: يقصد بها العملية التي تسعى الجامعة من خلالها الحصول على المعرفة بأسلوب ابداعي بمعنى القدرة على تطوير أفكار وحلول يتحقق من خلالها مزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة (Nonaka, 1995, 76) ولتحقيق ذلك لابد ان تقوم الجامعة بإستقطاب المبدعين والمتميزين من خلال التعاون والشراكة المؤسسية الداخلية والخارجية.

- تخزين واسترجاع المعرفة: هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتيسير سبل استرجاعها عند الحاجة اليها (Survary, 2005, 96)، ويشير (Dieng, 1999) الى أن عملية تخزين المعرفة تتطلب استخدام طرقا مختلفة منها قاعدة المعرفة، وقواعد البيانات، وقاعدة الحالات، والوثائق الرقمية، ويراعى عند اختيار طريق التخزين والعرض خصوصية العمل بالمنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتها، وأضاف كلا من (Laudon & Laudon, 2007: 435) أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل استرجاعها واستخدامها من خلال أنظمة إدارة الوثائق، ومن خلال تحويل المعرفة الى ثقافة وعمليات تنظيمية.

- نقل ومشاركة المعرفة: ويراد بها نشر ومشاركة المعرفة بين

منسوبي

الجامعة حيث تحتاج الى ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها، ويذكر كوكيز (Coakes, 2003: 42) أن نقل المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب وفق الشكل والتكلفة المناسبين، غير ان

نقلها يتطلب وجود آليات فعالة، وفي الجامعة يمكن ان تكون رسمية مثل التقارير، وادلة العمل والتدريب والاجتماعات المخطط لها والتعليم اثناء الخدمة، اوغير رسمية مثل الاجتماعات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعا رسميا مقننا وتتم غالبا اثناء اوقات العمل (طه، يوحنا، ٢٠١٢: ٢٢٨)

- تطبيق المعرفة: تعني جعل تطبيق المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة الجامعة، وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها في الزمان والوقت المناسب، ويجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه الجامعة، وان يستهدف التطبيق تحقيق الأهداف التي تتطلع الوصول اليها، يساهم في نجاح ذلك توفير التقنية الحديثة التي تحقق التطبيق الفعال للمعرفة وذلك بسرعة تخزينها وتطوير استرجاعها ونقلها للعاملين ومن الآليات المستخمة في التطبيق التوجيهات، والتخلص من الروتين، وبناء فرق العمل (الحمداني، ٢٠٠٥: ٧).

٢- إدارة المعرفة والموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية في مجتمع المعرفة دور كبيرا، يتضح فيما يلي:

- تعتبر إدارة الموارد ركنا مهما في منهجية الإدارة المعاصرة، يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- يلعب المورد البشري دورا محوريا في النظام الجامعي، وبذلك ينبغي تفعيله بما يحقق الأهداف المرجوة.
- تتوقف فعالية التعامل مع الموارد البشرية على وضوح الرؤية الإستراتيجية للجامعة وكفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية بها، وعلى دقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص القوى البشرية العاملة في الجامعات (زيدية، ٢٠٠٩: ١٧).
- ولإدارة المعرفة اسس إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- تتولى إدارة الموارد البشرية بالجامعات مهام المعرفة بتدبير امكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من الموارد البشرية المتميزة في سوق العمل بقدراتها ومهاراتها.

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير امكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها القدرة التنافسية والوفاء بكافة ما هو مطلوباً منها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية الجامعية بالمعرفة اللازمة، بما يتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتعلم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وبما تستند عليه من بحوث تطبيقية ودارسات علمية تهدف الى تنمية المحتويات المعرفية وتنمي من مستوى المهارات والتقانة المتميزة.

- تسعى إدارة الموارد البشرية لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي والعالمي وتطويره لمقتضيات البيئة الجامعية، وذلك من خلال رصد الاحتياجات ومشكلات الأداء ومتطلبات التحديث.

- تتابع إدارة الموارد البشرية التطورات في سوق العمل، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها، بما يحقق مخرجات بشرية وبحثية تلبي التطلعات الحاضرة والمستقبلية.

- تسعى إدارة الموارد البشرية الى بناء قدراتها التنافسية، وقدراتها التقنية، وكسب مميزات تواجه بها المنافسة التي تواجه جامعاتها محلياً وإقليمياً وعالمياً.

- تلتزم إدارة الموارد البشرية بمنطق وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في جميع أعمالها ومهامها.

- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالاصول والاعراف المهنية، مع تنمية الجوانب الاحترافية، وتوفير المتطلبات التي تسمح بالوصول الى المستويات العالمية في الأداء. (السلمي، ٢٠١٤)

٣- إدارة المعرفة وثقافة الجودة التنافسية

تعددت وتنوعت مفاهيم ثقافة الجودة، وذلك بتنوع واختلاف الرؤى حول طبيعة الجودة وأبعادها ومقوماتها المختلفة، فيعرفها الشافعي وناس (٢٠٠٠، ٧٩) بأنها مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل أفراد داخل مؤسسة ما، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وذلك في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم. وتعرفها صادق (٢٠٠٣، ٥٤١) بأنها مجموعة القيم التي تنشرها وتؤكددها الإدارة العليا لدى العاملين في منظمة ما، والتي يترتب عليها اكتساب العاملين لمجموعة من الأنماط السلوكية تتطلبها مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ويعرف فرومنت (Froment, 2004) ثقافة الجودة بأنها سمة تشير إلى الفهم والمرونة والمشاركة والأمال والعواطف، فالثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن ثقافة الجودة مجموعة من المعتقدات والقيم التي ينبغي أن يتمسك بها جميع العاملين في المؤسسة، كما تشير التعريفات السابقة إلى أن ثمة تأكيد على دور المؤسسة أو المنظمة في نشر ثقافة الجودة بما تتضمنه من قيم بين العاملين بها، مما يتيح لهم القيام بمهام وممارسات تتسم بالجودة والاتقان.

وارتبطت ثقافة الجودة في العقود الأخيرة بالقدرة التنافسية للمؤسسات، ومدى الاهتمام الذي توليه هذه المؤسسات لتحقيق جودة المنتج، ولاريب أن التنافسية تفرض الصراع والمنافسة من أجل التميز وتحقيق الاهداف، ويتم تحقيق ذلك باتباع إستراتيجيات محددة للتنافس، تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس (ابو فارة: ٢٠٠٥، ٥٤). وفي هذا السياق يشير الشخبي (٢٠١٢، ٦٨) إلى أن مجتمع المعرفة يشهد زيادة حدة التنافسية الاقتصادية بين الدول بعضها ببعض من ناحية، وبين المجموعات الاقتصادية سواء بين الدول أو الشركات

متعددة الجنسيات من ناحية أخرى، لاسيما المنافسة في اقتصاد المعرفة العالمي، مما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بمخرجات التعليم العالي.

أما مصادر التنافس التي تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها فقد اشار إليها مايكل (Michael 2006: 117) بأنها تتمثل في امتلاك الجامعة لمزايا الكلفة المنخفضة، والموارد التي تمتلكها والتي تمكنها من استخدامها بما يسهم في تحقيق أهدافها. وقد وضع نبيل مرسي (٢٠٠٦) أن التنافسية تعتبر ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، وعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، وحلبة التنافس وأساس التنافس. ولتحقيق الجودة التنافسية لابد من الاخذ ببعض الاساليب التي تناولها الشيخ وبدر (٢٠٠٤) فيما يلي:

- الكفاءة المتفوقة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات والعمليات والمخرجات لتحقيق الإنتاجية العالية والكفاءة المتميزة، مما يساعد في الوصول للنتائج العالية، ووجود إستراتيجية تنافسية، وهيكل تنظيمي مناسب.

- الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال المخرجات في سوق العمل ومستوى كفاءتها وتحقيقها للرضا المطلوب من المستفيدين.

- الابداع والتفوق: وهذا يتحقق من خلال طبيعة مخرجات الجامعة ذات القدرات الابداعية العالية، والتي تتميز عن مخرجات غيرها من الجامعات المنافسة.

- الاستجابة المتفوقة لدى المؤسسات الإنتاجية والخدمية: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بحاجات قطاع الاعمال وقطاع الخدمات من قبل المؤسسات الجامعية، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة عالية لا يمكن تحقيقه من قبل الجامعات الاخرى

المنافسة، والاهتمام بالتنوع في طبيعة المخرجات بما يحقق رغبات المؤسسات الإنتاجية والخدمية من مخرجات تحقق تطلعاتها وحاجاتها. تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن ثقافة الجودة التنافسية تعنى تفعيل كافة العوامل والإمكانات الداخلية للجامعة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وذلك بتحقيق مكانة وموقع تنافسي مناسب، من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون الذي يوفر للجامعة موارد وإمكانات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية، ومهما اختلفت أساليب وطرق امتلاك الإمكانات التنافسية إلا أنه يبقى المصدر الأساسي لها الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على إدارتها والاستغلال الأمثل لها.

٤ - إدارة المعرفة وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات

أضحت عملية انتاج المعرفة وتوظيفها وتسويقها محور اهتمام البيئات العلمية والأكاديمية على مستوى العالم، مما يؤدي إلى منافسة متوقعة في مجال المعرفة، حيث يستلزم إقامة مجتمع المعرفة الاستعداد للمشاركة في استقاء المعرفة عند السعي إلى استكمال فكرة، أو المضي قدماً في تطبيق نظرية أو تحقيق إستراتيجيه ورغم احتدام المنافسة العالمية في هذا المجال فإن النجاح في الابتكار يحتم الشراكة والتعاون من خلال التبادل المعرفي الذي يعود على كل الاطراف بالفائدة (جامعة الملك عبدالعزيز ١٤٢٥ : ٤٧).

ويشهد مجتمع المعرفة زيادة حدة التنافسية الاقتصادية بين الدول بعضها ببعض من ناحية، وبين المجموعات الاقتصادية سواء بين الدول أو الشركات متعددة الجنسيات من ناحية أخرى، لاسيما المنافسة في اقتصاد المعرفة العالمي، مما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بمخرجات التعليم العالي، الذي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق النجاح في تلك المنافسات (الشخبي ٢٠١٢ : ٦٨) لذا تعد إدارة المعرفة مطلباً أساسياً للجامعات لاكتساب القدرة على خوض المنافسة، من خلال إيجاد نظام فعال لتوفير المعلومات والمعارف لكافة الاجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات العليا بشكل خاص، وهذا يتطلب وجود خطط إستراتيجية تضمن تدفق مستمر للمعلومات ذات النوعية الجيدة والهامه لمتخذي القرار.

ويتطلب التخطيط الإستراتيجي الذي هو من أهم النشاطات التي تقوم بها ادارات الجامعات، انسياب المعلومات والمعارف حتى تتمكن الاجهزة التنفيذية من استخدامها اثناء وضع الخطط، ولهذا فإن مصادر المعلومات الداخلية والخارجية تعتبر هامة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر. وتسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق التخطيط الإستراتيجي ومساعدة قيادات الجامعة وقيادات الكليات التابعة لها في اتخاذ القرارات التي تتميز بدرجة كبيرة من عدم التأكد لأنها مرتبطة بالمستقبل، وهذه القرارات تعطي بدورها توجيهها طويل المدى ذو تأثير مباشر على الجامعة حاضرا ومستقبلا مما يجعلها تمتلك مقومات التنافسية.

وبذلك فإن إستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعة تتطلب وجود خمسة أركان أساسية كي تكون قادرة على تحقيق القدرة التنافسية وهي:

- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم وضمانها وفق ضوابط تتناسب مع القوانين واللوائح المنظمة لذلك.
- النشر الكامل لتعليم راقى النوعية بالجامعة، مع ايلاء عناية خاصة لطرفي المتصل التعليمي، وللتعليم المستمر مدى الحياة.
- توطين العلم وبناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير الثقافي في جميع أنشطة الجامعة.
- التحول الحثيث نحو إنتاج المعرفة في البيئة الجامعية.
- تأسيس نموذج معرفي أصيل ومنفتح ومستنير. (السيد، ٢٠١٣)

وقد اشارت عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية الى العوامل الاساسية التي تحقق نجاح الجامعات في إدارة المعرفة للوصول للقدرة التنافسية (jennex&Olfman,2007:7) منها ما يلي:

- وجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة.
- ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.

- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل.
- دعم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب.
- توفير بنية تحتية متكاملة تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة.
- إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد المستخدمين، المصادر، العمليات، إستراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة، والوصلات التي توصل المعرفة لنظام إدارة المعرفة.
- الرفع من دافعية والتزام المستخدمين بمنحهم الحوافز ووسائل التدريب المناسبة.
- ايجاد مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم إكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي.
- توفير وظائف للبحث والاسترجاع والتصور تدعم سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها.
- تصميم التنظيم للعمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها.
- ايجاد نظام لحماية وأمن المعرفة.
- كما ان هناك ايضا عدد من الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة لا بد من وجودها للوصول للقدرة التنافسية ذكرها (De Brun, 2005 ومنها:
- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل إستراتيجي، وتقوم بتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز الجامعة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها أمثل استغلال.

- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة بحيث تكون عمليات لا تتجزأ عن كافة عمليات المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للجامعة.
- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة، بدلاً من أن يتنافس البعض مع الآخر.
- أن تكون المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
- توفير قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.
- إيجاد إستراتيجية واضحة ومتميزة لإدارة المعرفة في الجامعة مما يؤدي الى تحقيق العديد من نقاط القوة (UNDP, 2007) وهي كما يلي:
- زيادة الوعي والفهم للممارسات الجيدة لإدارة المعرفة.
- توفير خطة واضحة ومرنة حول أين أنت الآن، وإلى أين تريد الذهاب، وكيف تخطط للوصول هناك.
- الحصول على التزام الإدارة العليا.
- دمج إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية.
- جذب واستقطاب الموارد للتنفيذ.
- توفير الأساس الذي من خلاله يمكن قيام التقدم والإنجاز.

وفي إطار ادارة المعرفة في الجامعات السعودية فقد اشارت الاستراتيجية الوطنية للتحويل الى مجتمع المعرفة في تناولها للسياسات المتعلقة بالتعليم العالي ورأس المال البشري الى مجموعة من النقاط الهامه لتنفيذ الاستراتيجية هي كما يلي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٤، ٢٥-٢٦):

- ١- سياسات تتطلب المواصلة والضبط والتحسين وتشمل:
 - تعزيز القدرة على البحث والارتقاء بجودته.
 - مواكبة المستويات الدولية.

- تمويل البحوث التنافسية التي تدعم ترسيخ المعرفة وتحقيق داف

- وجود أهداف إستراتيجية لإدارة المعرفة.
- ربط الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.

- تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة بالجامعة من خلال مايلي:
- تعميم رؤية ورسالة الجامعة وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة والالتزام باعتماده وتدريب الموظفين وتعريفهم بهذا المفهوم.
- حصر الموجودات المعرفية الصريحة والضمنية وإدارتها وتعميمها والمحافظة على أمن وسلامة وسرية المعلومات وتفادي المخاطر المحتملة.
- تحديد نوع المعارف التي يحتاجها موظفي الجامعة، والعمل على توفيرها كي تكون متاحة لهم.
- تعزيز آليات التبادل والنقل والاشتراك في المعرفة بين منسوبي الجامعة.
- تطوير الموقع الالكتروني للجامعة لتوفير خدمات تفاعلية لمتلقي الخدمة.
- ولكي تحقق الجامعة متطلبات الوصول للقدرة التنافسية لابد من توظيف إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتحسين المستوى التنافسي من خلال (الشرفا، ٧٠:٢٠٠٨-٧١):
- التأثير على جودة المخرجات.
- التأثير على الأداء المالي.
- التأثير من خلال السيطرة على المخرجاتها لتلبية احتياجات سوق العمل.
- التأثير على الابداع والتطوير من خلال رفع مستوى الأداء وخاصة في المجال التكنولوجي.
- التأثير على كفاءة العمليات الجامعية.
- يتضح مما تقدم أن تحقيق القدرة التنافسية للجامعة يتطلب تفعيل إدارة المعرفة بها، باعتبار أن القدرة التنافسية هي التي تحدد مكانة الجامعة على المستويات الإقليمية والدولية، وتحدد مدى تميزها وتفرداها عن باقي منافسيها من الجامعات في أحد مجالات التنافس، كالجودة العالية أو التكلفة أو المرونة أو تحقيق متطلبات سوق العمل، وتحقيق الجودة

التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة والاستغلال الأمثل والتميز للقدرات والإمكانات المادية والبشرية.

(ج) نماذج لإدارة المعرفة في بعض الجامعات العالمية

١- نموذج جامعة كليات بليموث Faculties of the University of Plymouth

تعتبر جامعة كليات بليموث من الجامعات البريطانية الحديثة، والتي انشئت عام ٢٠٠٣ م، والتي حققت انجازات كبيرة في مجال إدارة المعرفة، حيث يوجد عدد كبير من الخبرات والمعارف التي يمتلكها الأكاديميون والموظفون الإداريون في كافة الكليات والتي يصل عددها الى ١٩ كلية، وهي منتشرة في مناطق متباعدة مما تطلب استخدام اسلوب إدارة المعرفة لتسهيل عملية تبادل المعلومات والخبرات والمعارف فيما بينها، وتمكين الهيئة التدريسية والإدارية من المشاركة في الاستفادة ممن توفره الجامعة من بنية تقنية وبيانات داخلية وخارجية تخزن بها الوثائق والمراجع والمواد العلمية والأبحاث واستثمارها في تحقيق أهداف الجامعة وتطلعاتها (ابوخضير، ٢٠٠٩: ٢٨-٢٥).

وقد طبقت الجامعة إدارة المعرفة من خلال مجموعة من المراحل كما يلي: (Witt, & et al. 2007, 199)

- اختيار البديل المناسب لتحقيق إدارة المعرفة: كان يوجد امام الجامعة بديلين إما أن تطور برنامج لإدارة المعرفة من خلال خبراءها أو تشتري برنامج جاهز لإدارة المعرفة من الشركات التجارية المتخصصة، وقد تم اعتماد البديل الثاني وتم الشراء من الشركة الكندية Tomoye وهي شركة متخصصة في هذا المجال.

- تركيب وتهيئة برنامج إدارة المعرفة للاستخدام تم تهيئة البرنامج للتنفيذ عام ٢٠٠٦.

- تكييف برنامج إدارة المعرفة ليواسب احتياجات الجامعة الفعلية: قام الفنيون في الجامعة بتهيئة البرنامج وإجراء بعض التعديلات في تصميم

تفاصيل ومكونات المجتمع، وتحقيق امن المعلومات، وإعطاء الصلاحية بالاستخدام حسب الأدوار ووفق احتياجات الجامعة.

- تدريب الأفراد على استخدام شبكة تبادل الخبرات: بعد الانتهاء من التركيب والتهيئة وتجربت البرنامج تم تدريب الأفراد المستهدفين من قبل الشركة المختصة.

- بناء شبكة تبادل المعرفة: تم إنشاء سبع مجتمعات لتبادل المعرفة بالجامعة على الشبكة في المرحلة الاولى للتطبيق، وقد خصصت لأنشطة التميز في التدريس والتعلم، وتشمل عناصر المعرفة، والمجالات التي تعتبر ذات أهمية للمجتمع.

- مرحلة منح صلاحية الاستخدام وبدء التشغيل: بعد صدور الموافقة على تصميم شبكة تبادل المعرفة، تم صدور الموافقة على صلاحية استخدام النظام من قبل فرق تبادل المعرفة، وتم تزويدهم بالإرشادات والكتيبات التي تهدف التعريف بالنظام واستخداماته.

- تقييم شبكة تبادل المعرفة: خصصت مجموعة من موظفي الدعم التقني لكل مجتمع من المجتمعات المستهدفة، ومهمتهم ملاحظة الشبكات اثناء الاستخدام، وبعد مرور اربعة اشهر من الملاحظة وإجراء المقابلات المقننة مع مستخدمي الشبكة والاستفادة من التغذية الراجعة، تم تكوين قاعدة بيانات يمكن من خلالها تقييم فعالية النظام وإجراء التعديلات المطلوبة.

- إعداد خطة عمل لإجراء التعديلات على النظام: تم إعداد خطة عمل للمناقشة ووضع الحلول المقترحة لبرنامج إدارة المعرفة من خلال عملية التقييم، وتم تطوير الحلول المقترحة والدروس المستفادة من الاخطاء السابقة، وبعد التحليل تم التوصل للأنشطة التطويرية المقترحة في أربعة مجالات هي: إعادة إعداد النظام وإرشادات التعلم، والتدريب من قبل المستهدفين، وتطوير النظام للاحتياجات المستقبلية.

تم إجراء دراسة على واقع إدارة المعرفة بجامعة سيول الوطنية في كوريا الجنوبية قام بها الباحثان سيونوو وبارك (Seonwoo & Park (2006) تبدأ بتناول الأهداف الإستراتيجية وتنتهى بالأعمال والمهام التنفيذية، ويمكن توضيح مراحل وخطوات تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة سيول محل الدراسة، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١). يوضح مراحل تجربة جامعة سيول في تطبيق إدارة المعرفة.

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
الإستراتيجية	- توضيح إستراتيجية المنظمة. - تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة.	- فهم رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة. - تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة. - تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.
الهيكل	- تنظيم الموارد البشرية وفريق إدارة المعرفة. - تنظيم المعرفة.	- تقليص التغيرات في الهيكل التنظيمي الى اقصى حد ممكن. - تحديد أعضاء فريق إدارة المعرفة. - تقييم وإعادة تقنية المعرفة. - تحليل وتحديد مواقع المعرفة.
الثقافة	- نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة. - تكوين ثقافة إدارة المعرفة.	- اشراك جميع العاملين.
العمليات	- تحليل العمليات. - تحديد أنشطة إدارة المعرفة.	- توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد. - تبني طريقة التطبيق من أسفل الى أعلى. - تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات. - ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.
النظام	- تحديد نظام إدارة المعرفة. - تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة. - التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة	- بناء الأنشطة وفقا لنظام إدارة المعرفة. - دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.
التعديل	- فحص نظام إدارة المعرفة. - تقييم نظام إدارة المعرفة. - تعديل وتحديث النظام.	- رصد الاستخدام المادي ومعرفة نمط الاستخدام. - بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.

- يتضح مما تقدم بعض الدروس المستفادة من تجربتي جامعة كليات بليموث وجامعة سيول في تطبيق إدارة المعرفة، فيما يلي:
- تتناسب إدارة المعرفة بشكل اكبر مع الجامعات الكبيرة، والتي لها فروع في مناطق متباعدة، مما يحسن من مستوى الأداء والانجاز والفاعلية.
 - يتطلب نجاح إدارة المعرفة تحديد عدد من البدائل اما باستخدام برنامج معد كما قامت به جامعة بليموث او الاستفادة من الخبرات والكوادر الجامعية ووضع استراتيجيات للتنفيذ، ويمكن الجمع بينهما.
 - من أفضل البرامج الجامعية في مجال إدارة المعرفة هو برنامج Tomoye للشركة الكندية المتخصصة في مجال إدارة المعرفة حيث انها تتولى عملية الاشراف والتدريب والتطبيق والمراجعة لعمليات تنفيذ إدارة المعرفة.
 - يعتبر استخدام اسلوب التخطيط الإستراتيجي في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة بالجامعة هام للوصول للأهداف المرجوة من خلال مجموعة من المراحل الأساسية والفرعية وخطوات التنفيذ.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة تتصل بموضوع الدراسة الحالية، وذلك فيما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

أجرت ابو العلا (٢٠١٢) دراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة: التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق في كلية التربية بجامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة الى ان ممارسة العمليات الاربعة لإدارة المعرفة منها الايجابي والسلبي، وان الترتيب التنازلي للأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة هي: التنظيم ٦٧،٠٪، والتوليد ٦٧،٠٪، والتشارك ٦٣،٠٪،

والتطبيق ٥٦,٠%، وأوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي اللازم لدعم وتفعيل عمليات المعرفة، ربط الكلية مع مراكز البحوث العلمية المحلية والدولية للتشارك في المعرفة.

وهدف دراسة حلاق (٢٠١٢) الى معرفة معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر الهيئة التدريسية، واستخدم الباحث استبانة لرصد معوقات إدارة المعرفة، وبلغ حجم العينة ٧٥ عضواً، وتوصلت الدراسة الى العديد من المعوقات في إدارة المعرفة من أهمها: غياب فرق العمل البحثي، وقلة كفاية الوسائط الإلكترونية المناسبة للقيام بالبحوث، وضيق وقت أعضاء الهيئة التدريسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتباط بشبكة الكترونية فيما بين كلية التربية وكليات التربية الأخرى، والإسهام في إنشاء قاعدة فهرسة عربية مشتركة، وإنشاء مركز إحصائي تابع الى كل قسم في الكلية، وإنشاء مركز لإنتاج البرامج التربوية والتعليمية.

وسعت دراسة الأغا وأبوشعبان (٢٠١٠) إلى وضع تصور لبناء مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تحديد أسس ومكونات بناء مجتمع المعرفة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تسعة أسس أساسية لبناء مجتمع المعرفة، وإلى اثني عشرة مكوناً أساسياً لبناء مجتمع المعرفة، وفي ضوء الأسس والمكونات التي تم التوصل إليها قدم الباحثان تصور مقترح لبناء مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية، يتكون من عناصر أساسية هي: الأهداف، والمحتوى، وفريق العمل.

أما دراسة ابوحنشيش (٢٠٠٩) فهدفت الى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة الاقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة ٩٨ عضواً، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: أن الثقافة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ضعيفة بوزن نسبي بلغ ٥٧,٧٦%، وأن مستوى إدارة المعرفة بجامعة الاقصى أيضاً ضعيف بوزن نسبي ٥٩,١٠%، وأن ضعف إدارة المعرفة له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة

بالجامعة، وأن هناك العديد من المعوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.

وتناولت دراسة معاينة (٢٠٠٨) بعض النظم والنماذج العالمية لإدارة المعرفة ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي، وتسليط الضوء نحو هذه الانماط التي من الممكن ان تتبناها مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ومن هذه النماذج مؤسسات التعليم العالي الافتراضية، والاستثمارية أو المنتجة، والتي استطاعت من خلال توافر البيئة التكنولوجية والبنى التحتية لإدارة المعرفة من تحقيق الكثير من النجاحات في ظل التسارع الرهيب في سوق التنافس بين مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور عن طريق الإنترنت، وقواعد البيانات المتوافرة في مكتبة جامعة اليرموك، واعتمدت الدراسة على أسلوب عرض وجهات النظر سعياً لعرض أكبر عدد ممكن من الأفكار والتصورات الخاصة بهذا الموضوع.

ووضحت دراسة العتيبي (١٤٢٨) مفهوم إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية من خلال معرفة الواقع، والوقوف على علاقة الجامعات بإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات الفكري والمعرفي، ودورها في اعداد الكادر البشري، وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي الى تفعيلها، الى جانب دراسة وتحليل واقع إدارة المعرفة في المنظمات التربوية ومنها جامعة ام القرى، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تناول مصطلح إدارة المعرفة بالجامعة بشكل جيد، ولا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وان عمليات ممارسة التنظيم والتوليد والتشارك لا تتم بصورة ايجابية.

وهدفَت دراسة باسردة (٢٠٠٦) إلى ايجاد تكامل بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة، وتوضيح أثر هذا التكامل على مقياس الكفاءة والفاعلية والتعلم للموارد البشرية، وهو مقياس يمثل الاساس للنجاح ومؤشر قوى لتبني الكثير من القرارات الإدارية، وقد توصلت الدراسة الى تحديد آثار كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في الأداء

ككل، وتوصلت الى نتيجة مفادها أن نموذج بطاقات العلاقات المتوازية من أهم النماذج الممكن استخدامها لقياس أداء المنظمة.
ثانيا: الدراسات الأجنبية

اقترحت دراسة (Gan.& Zhu, 2007) إطار مرجعي لإدارة المعرفة من خلال بناء بيئات المعرفة الافتراضية، وحددت الدراسة الأبعاد الأساسية لهذا الإطار وهي: النظام الكلي ويتضمن المشاركين، وسمات بيئة المعرفة الافتراضية، ودور التكامل والتنوع بين تلك السمات كأساس للإبداع. والذكاءات المتعددة لدى الأفراد المشاركين من أجل بناء وتجميع المعرفة. ونماذج التعلم الفردية والاعتماد على النفس والتعلم التشاركي وهما النموذجان الرئيسيان للتعلم، وبيئة المعرفة الافتراضية وهي أفضل بيئة للمتعلمين للمشاركة في بناء المعرفة والحكمة. وتتم إدارة المعرفة من خلال التأكيد على تبادل وتحليل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والمشاركة في بنائها والإبداع فيها، مما يؤهل لوجود دعم لبناء المعرفة والنهوض بهما بصورة فردية وتشاركية.

وسعت دراسة سميث (Smith, 2004) الى اكتشاف الاطار الاساسي لوجهة النظر الاجتماعية التنظيمية لإدارة المعرفة، ووصفت العلاقات مع المنظمات الكبيرة المعقدة ذات التكنولوجيا المتقدمة والتي يمكن الاستفادة من فعاليتها التنظيمية، ومن أهم نتائج الدراسة استخدام بعض المنظمات مفاهيم المعرفة على انها مفاهيم مجتمعية وذلك من أجل تطوير علاقات خاصة بالمعرفة تعود بالفائدة على فعالية المنظمة، وان التعامل مع عمليات المعرفة مفيدا لثقافة صناعة المعرفة وأصبح هدفا للكثير من منظمات الأعمال وان المفاهيم المجتمعية من المدخلات الأساسية للمنظمات العالمية الكبيرة ذات التكنولوجيا المتقدمة، وتشير الدراسة الى أهمية نشر المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة.

وبينت دراسة (Zorn, 2004) العلاقة بين إدارة المعرفة والتنظيم الإلكتروني والتقانة، وتوصلت الى ان إدارة المعرفة كغيرها من المفاهيم الإدارية الاخرى قد يتم التفكير بها من خلال النمط الإداري المطبق، وهو مفهوم جاذب لإرتباطه بإقتصايات المعرفة، لكن لا يتم لدى المديرين بشكل فعال، لا نهم لا يربطون اعمالهم بالعمل الإلكتروني في

إدارة العمليات، ووضحت الدراسة بان جهود عملية التغيير التنظيمي يتأثر بالسياق الاجتماعي التي تحدث فيه وهذا يشكل عائقا امام إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وأوصت الدراسة بضرورة تكامل المعرفة مع العمل الإلكتروني.

وحددت دراسة (Janzon 2003) كيفية استخدام المنظمة لإدارة المعرفة من أجل الحد من الخلافات الناشبة حول مخرجات المنظمة، وتحسين نقل المعرفة بين مختلف مستويات المنظمة، وقد أجريت الدراسة في منظمة Skf Nova الألمانية وكان من أهم نتائجها: أن هناك ثلاث وسائل تمكن المنظمة من تحسين مخرجاتها وهي: استخدام أنموذج عمل يدعم الابداع التدريجي، وأنموذج عمل آخر يدعم الابداع الراديكالي ووجود إدارة ناجحة تدعم عملية نقل المعرفة وتديرها بنجاحك ووجود إستراتيجية تعالج وتدعم التركيبة الهيكلية التي تتطلبها العمليات في مجموعة Skiff وتدعم أيضا المرونة المطلوبة لتصبح العمليات ابداعية.

وهدف دراسة (Kang 2003) الى معرفة أثر خصائص إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء المشاريع، وتحديد أهمية نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة، وقد تم تطبيق الدراسة على إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الاوربية التي ينصب اهتمامها على المعرفة المعلنة، ومن أهم نتائج الدراسة أن المشروع يتأثر إيجابيا بتحقيق الميزة التنافسية الناجمة عن توليد واستخلاص المعرفة الضمنية من الأفراد العاملين أكثر من تأثره بالمعرفة المتحصلة من المصادر الخارجية.

وبينت دراسة (Holowetzki 2002) أثر العوامل الثقافية في مبادرات إدارة المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع هذه البيانات في قائمة ليتمكن المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة Oregok بأمریکا واستخدمت أسلوب تحليل المحتوى للأدبيات بين عام

١٩٩٨-٢٠٠٢ لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وقد توصلت الى عدد من النتائج من أهمها: وجود عوامل ثقافية تؤثر في إدارة المعرفة مثل: نظم المعلومات، وهيكـل المنظمة، وأنظمة المكافآت، والعمليات، والأفراد والقيادة، وهذه العوامل متداخلة مع بعضها، وأن إدارة المعرفة المستندة الى التكنولوجيا ليست هي الحل الامثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة، بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة.

وربطت دراسة Atual & Jonson (2002) بين إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستمرة في المنظمات المعاصرة، وتوصلت الى ان تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي تتضمن عدة عمليات متعاقبة بشكل منطقي تجمع المعرفة والتقنية وترتيب وتنظيم المعرفة ونشرها وتطبيقها، وأوضحت الدراسة ان تطبيق المعرفة يتبعها تقييم لنتائجها لما لذلك من دور في التعلم التنظيمي فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة في الواقع الملموس، الذي أهمل من قبل المنظمات، وتعتبر عملية التطبيق والمراجعة والتقييم ذات أهمية في تحديد الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية والتطبيقية.

وبينت دراسة Carolyn (2002) الإطار العام لإدارة المعرفة ومدى علاقته بتكنولوجيا نظم المعلومات، من خلال دراسة مسحية أجريت على عدد من الباحثين والمديرين في قطاعات الاعمال المختلفة، ومن نتائج هذه الدراسة أن إدارة المعرفة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والنظم الآلية وأنها عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظرياته وأساسه الاقتصادية والاجتماعية، وأنها تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة والتكنولوجيا والموارد البشرية، وانه من الضروري دمج إدارة المعرفة في التخصصات الجامعية.

وأكدت دراسة Morris (2001) أهمية التحول نحو إدارة المعرفة، وتصميم برامج الدراسات العليا بالجامعات في ضوء التحول نحو إدارة المعرفة، وقد طبقت الدراسة على المؤسسات التي تعلن عن وظائف في إدارة المعرفة ومن أهم نتائجها: أن الوظائف المطلوبة في مجال إدارة المعرفة وظائف قيادية مثل: موجه لإدارة المعرفة، ومدير المعرفة، ومدير

تنفيذي لإدارة المعرفة، ومحلل للمعرفة، ومهندس معرفة، ومنسق للمعرفة. وأن المهارات العامة المطلوبة تشمل كل أو بعض مهارات التحليل، والعلاقات الإنسانية، وإدارة المشاريع، وإدارة التغيير، والاتصال، والقيادة فريق العمل، أما المهارات الخاصة المطلوبة فهي إدارة المعرفة، وتصميم أدوات المعرفة، والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

وحددت دراسة (Chaudhry & Higgins 2001) مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة بإدارة المعرفة، والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات، وقد تم تطبيق الدراسة على الاقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كلا من استراليا، وسنغافورة، وأمريكا، وكندا، ومن أهم نتائج الدراسة أن ٤٠% من كليات نظم المعلومات و ٣٥% من كليات الأعمال و ١٤% من كليات الحاسوب و ١١% من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة، وأن معظم الجامعات تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا، وتشمل المواد المقدمة في إدارة المعرفة اسس إدارة المعرفة، وتكنولوجيا إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، وتطبيق إدارة المعرفة، وإستراتيجيات إدارة المعرفة، وقد اوصت الدراسة بضرورة إضافة مقرر لإدارة المعرفة بجميع الأقسام ذات العلاقة.

ومن فحص الدراسات السابقة يمكن استنتاج الملاحظات الآتية:

-تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في الجامعات على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، ومن ثم تعددت البحوث والدراسات المتخصصة في هذا المجال على المستويات التعليمية والإنتاجية والخدمية.
-إن الاهتمام بإدارة المعرفة يكون من أجل استثمار الموارد البشرية، وتفعيل الموارد التقنية المتاحة لتحقيق الزيادة في الانتاج للوصول الى الجودة التنافسية.

-ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها انها تناولت تصورا مقترحا لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية، بينما تناولت الدراسات السابقة إدارة المعرفة من زوايا مغايرة ومختلفة.
-بصفة عامة فإن الباحثان قد استفادا من الدراسات السابقة في التأصيل النظري لإدارة المعرفة، وبناء أداة الدراسة، وتفسير نتائجها.

الإجراءات الميدانية للدراسة

يسعى الجانب الميداني من الدراسة الى الاجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع والخامس من مشكلة الدراسة، وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية: تحديد أهداف الدراسة، وفروضها، والأداة المستخدمة، واختيار العينة، والمعالجة الإحصائية للبيانات، ويتبع ذلك عرض وتفسير النتائج، وذلك فيما يلي:

(أ) أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة، من خلال:

- ١- الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الجامعية من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام.
- ٢- الوقوف على المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم وجهة نظر القيادات الجامعية.
- ٣- التعرف على الآليات التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم وجهة نظر القيادات الجامعية.
- ٤- تحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها والتي تعزى لمتغيرات: القيادة الجامعية، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

(ب) فروض الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم صياغة الفروض الآتية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها تعزى لمتغير القيادة الجامعية: عميد، وكيل، رئيس قسم.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها تعزى لمتغير نوع الكلية: علمية (تطبيقية)، نظرية (إنسانية).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية: استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ج) بناء أداة الدراسة

١- وصف الأداة:

قام الباحثان بإعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة للتعرف على آراء قيادات جامعة القصيم حول واقع إدارة المعرفة بالجامعة، والوقوف على المعوقات التي تواجهها والآليات التي تساهم في تفعيلها، وتم تصميم الاستبانة وفق تدرج ليكرت Likert scale، بحيث يقوم أفراد العينة بإبداء آرائهم على متصل خماسي الأبعاد، وذلك باختيار أحد البدائل (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً) وذلك على مستوى المحور الأول الخاص بواقع إدارة المعرفة، وكانت البدائل على مستوى المحور الثاني الخاص بالمعوقات (موافق بشدة - موافق - موافق الى حد ما - غير موافق - غير موافق بشدة) أما على مستوى المحور الثالث الخاص بالآليات التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة فكانت البدائل (هامة جداً - هامة - هامة الى حد ما - غير هامة - غير هامة على الإطلاق)، وأعطيت الاستجابات الأوزان النسبية ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على التوالي.

وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية البيانات الخاصة بأفراد العينة، مثل: القيادة الجامعية، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة الجامعية، وشملت ٧٨ عبارة وزعت على ثلاثة محاور رئيسه وعرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية، وبعد تجميع آراء السادة المحكمين تم حذف بعض العبارات لتكرارها وتداخلها مع عبارات أخرى، وإعادة صياغة بعض العبارات، وإضافة عبارات جديدة، فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتضمن ٧٣ عبارة وزعت على ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة، ويتضمن ٣٧ عبارة ، تحت خمسة مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: تنمية ثقافة المعرفة، ويتضمن ٧ عبارات، أرقام من ١ إلى ٧.

المجال الثاني: تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، ويتضمن ٦ عبارات، أرقام من ٨ إلى ١٣.

المجال الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة، ويتضمن ١٠ عبارات، أرقام من ١٤ إلى ٢٣.

المجال الرابع: الموارد البشرية، ويتضمن ٦ عبارات، أرقام من ٢٤ إلى ٢٩.

المجال الخامس: عمليات إدارة المعرفة، ويتضمن ٨ عبارات، أرقام من ٣٠ إلى ٣٧.

المحور الثاني: معوقات إدارة المعرفة، ويتضمن ٢٠ عبارة، أرقام من ٣٨ إلى ٥٧.

المحور الثالث: آليات تفعيل إدارة المعرفة، ويشمل ١٦ عبارة، أرقام من ٥٨ إلى ٧٣.

٢- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق شمول أداة الدراسة لكل العناصر أو المحاور التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها، وقام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة التربية، للوقوف على مدى صلاحية كل عبارة في

التعبير عما وضعت من أجله، ومناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، وإضافة عبارات جديدة، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون على عينة قوامها ٣٠ فرداً من مجتمع الدراسة لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (٢). معاملات ارتباط بيرسون بين درجات المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	واقع عمليات إدارة المعرفة	٠,٥٧٩ **
٢	معوقات إدارة المعرفة	٠,٥٥٤ **
٣	آليات تفعيل إدارة المعرفة	٠,٤٢٨ **

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة معاملات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهذا يعطي دلالة على مؤشرات صدق مقبولة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

٣- ثبات أداة الاستبانة:

تأكد الباحثان من ثبات أداة الاستبانة بحساب معامل ثبات الفا لكرونباخ لاستجابات نفس العينة المستخدمة في معرفة صدق الاتساق الداخلي، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٣). معاملات الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ

م	المحاور	معامل ثبات ألفا
١	واقع عمليات إدارة المعرفة	٠,٩٤٣
٢	معوقات إدارة المعرفة	٠,٩٠٦
٣	آليات تفعيل إدارة المعرفة	٠,٩٠١
	للاستبانة ككل	٠,٧٩٧

يوضح الجدول السابق أن أداة الاستبانة تتمتع بثبات مقبول، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية للاستبانة ٠,٧٩٧، وهي درجة ثبات مقبولة، كما تراوحت معاملات ثبات محاور الاستبانة ما بين ٠,٩٠١ و ٠,٩٤٣، وهي بصفة عامة معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الاستبانة.

٤- مجتمع الدراسة:

تألف المجتمع الأصل الذي اشتقت منه عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، وجامعة القصيم هي إحدى جامعات المملكة العربية السعودية الحديثة، حيث صدر المرسوم الملكي رقم ٢٢٠٤٢/٣/٧ في العام الدراسي ١٤٢٣/١٤٢٤هـ بدمج فرعي جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمنطقة القصيم وتحويلها إلى جامعة القصيم، وهي الجامعة الوحيدة في منطقة القصيم، وجامعة القصيم جامعة شاملة متنوعة البرامج، وتضم جميع التخصصات التقنية والطبية والهندسية والإنسانية (وزارة التعليم العالي ١٤٢٨هـ، ١٨)، ويبلغ عدد كليات الجامعة ٣٥ كلية منها (١٨ كلية تطبيقية، ١٠ كليات للعلوم والآداب منتشرة في أغلب المحافظات، و٥ كليات إنسانية، وكلتان للمجتمع)، ويبلغ عدد القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم ٢٥٧ قيادي، وذلك بحسب الإحصائية التي حصل عليها الباحثان من الموقع الإلكتروني لجامعة القصيم للعام الجامعي ١٤٣٤ - ١٤٣٥هـ، ويمكن توضيح فئات مجتمع الدراسة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤). فئات مجتمع الدراسة

م	القيادة الجامعية	العدد
١	عميد	٣٥
٢	وكيل	٨٦
٣	رئيس قسم	١٣٦
	الاجمالى	٢٥٧

٥- عينة الدراسة:

نظرا لصغر حجم المجتمع الأصل وزعت أداة الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية بكافة كليات الجامعة في المقر الرئيسي بالمليداء وفي المحافظات، وصل منها ١٢٥ استمارة صالحة للتفريغ، تمثل الحجم النهائى للعينة، وبذلك فهى عينة عشوائية طبقية، شملت العمداء والوكلاء، ورؤساء الأقسام ومن الرتب الأكاديمية الثلاث: أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، كما شملت الخبرات الجامعية المختلفة، ويمكن توضيح فئات عينة الدراسة فى الجدول الآتى:

جدول رقم (٥). فئات عينة الدراسة

العدد	عميد	وكيل	رئيس قسم	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الكلية		سنوات الخبرة			
							عملية	نظرية	أقل من ٥	٥ الى ١٠	١٠ الى ١٥	أكثر من ١٥
١٥	٢٨	٨٢	٦١	٤٢	٢٢	٦٦	٥٩	٢٦	٢٦	٣٦	٣٧	
الاجمالى	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥						

٦- المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، على التدرج الخماسي للاستبانة، تم حساب المدى (٥-١ = ٤) ثم قسمة الناتج على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ لأقل من ١,٨ يشير إلى أن الاستجابة تقع في المدى: أبدأ، غير موافق بشدة، غير هامة على الإطلاق.
- من ١,٨ لأقل من ٢,٦ يشير إلى أن الاستجابة تقع في المدى: نادراً، غير موافق، غير هامة.
- من ٢,٦ لأقل من ٣,٤ يشير إلى أن الاستجابة تقع في المدى: أحياناً، موافق إلى حد ما، هامة إلى حد ما.
- من ٣,٤ لأقل من ٤,٢ يشير إلى أن الاستجابة تقع في المدى: غالباً، موافق، هامة.
- من ٤,٢ إلى ٥ يشير إلى أن الاستجابة تقع في المدى: دائماً، موافق بشدة، هامة جداً.

واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation للتحقق من صدق أداة الدراسة.
- معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's alpha للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض متوسطات استجابات أفراد الدراسة، وترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

- اختبار (ت) T-Test للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.

- استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

- اختبار أقل فرق معنوي LSD لتحديد اتجاهات الفروق ولصالح أي فئة من الفئات.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الميدانية عرض وتفسير ما أسفر عنه التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة فيما يلي:

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: المتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المحور الأول بصورة مجملة، وكذلك لكل عبارة من عبارات المجالات الخمسة على مستوى المحور الأول، وذلك فيما يلي:

١- واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم على مستوى
المحور الأول بصورة مجملّة، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المحور الأول بصورة مجملة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
١	المجال الأول: واقع تنمية ثقافة المعرفة	٣,٤١	٠,٦٧	٣	غالباً
٢	المجال الثانى: تطبيق أنظمة إدارة المعرفة	٣,٦٠	٠,٨١	١	غالباً
٣	المجال الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة	٣,٥١	٠,٧٩	٢	غالباً
٤	المجال الرابع: الموارد البشرية	٣,٣١	٠,٨٤	٤	أحياناً
٥	المجال الخامس: عمليات إدارة المعرفة	٣,٢٣	٠,٦٥	٥	أحياناً
	المحور الأول ككل	٣,٤١			غالباً

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابى لدرجات استجابات أفراد العينة على المجالات الخمسة للمحور الأول المتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة تراوحت ما بين ٣,٢٣، و ٣,٦٠ درجة وهى تقع فى نطاق مدى الاستجابة من " أحياناً إلى غالباً " أما المتوسط الحسابى لدرجات استجابات أفراد العينة على مستوى عبارات المحور الأول ككل بمجالاته المختلفة بلغ ٣,٤١ وهذه الدرجة تقع فى نطاق الاستجابة غالباً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة من قيادات جامعة القصيم ترى أن الأساليب والممارسات التى تعبر عن واقع تطبيق إدارة المعرفة على مستوى عبارات المحور الأول لم تستطيع الجامعة فى ضوء مواردها وثقافتها التنظيمية الحالية أن تطبقها بصورة كاملة، ولكن فى نفس الوقت استطاعت أن تأخذ بأغلب أساليب وممارسات وعمليات إدارة المعرفة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة القصيم من الجامعات السعودية الحديثة، والتى بدأت الدراسة بها فى العام الدراسى ١٤٢٣/١٤٢٤هـ (وزارة التعليم العالى ١٤٢٨هـ، ١٨) حيث تسعى فى المرحلة الحالية إلى استكمال مرافقها وبنيتها الأساسية، وإعداد خططها الإستراتيجية التى تؤهلها للحصول على الاعتماد من الهيئات الوطنية والأجنبية، ورغم حداثة نشأتها غير أنها استطاعت أن تحقق أغلب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة الواردة على مستوى

عبارات
الأول من الاستبانة، وتسعى جاهدة للعمل بها لتحقيق الجودة التنافسية التي تؤهلها للاعتماد الدولي.

٢- واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم على مستوى عبارات المجال الأول، والمتعلق بواقع تنمية ثقافة المعرفة، يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المجال الأول: تنمية ثقافة المعرفة.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
١	تقوم الجامعة بوضع رؤية لمنسوبيها حول أهمية إدارة المعرفة.	٣,٤١	١,١٢	٣	غالباً
٢	للجامعة دور فعال في عمليات توثيق واستخدام المعارف والمعلومات.	٣,٧٢	٠,٩٤	١	غالباً
٣	توفر الجامعة المطبوعات والنشرات المختلفة لنشر ثقافة إدارة المعرفة.	٣,٣١	٠,٩٥	٦	أحياناً
٤	تستخدم قيادات الجامعة مصادر المعرفة لإدارة عملية التغيير.	٣,٤٠	٠,٨٧	٤	غالباً
٥	تحرص الجامعة على نشر ثقافة إدارة المعرفة بين منسوبيها من خلال اللقاءات والندوات.	٣,٢٣	٠,٨٩	٧	أحياناً
٦	يتم تنفيذ خطط لتدريب أعضاء هيئة التدريس وإكسابهم المهارات والسلوكيات التي تتطلبها إدارة المعرفة.	٣,٤٨	١,٠٠	٢	غالباً
٧	تقوم عمادة التطوير الأكاديمى بالجامعة بقياس مدى فاعلية واثر خطط التدريب على عمليات إدارة المعرفة.	٣,٣٧	١,٠٥	٥	أحياناً
المجال الأول ككل		٣,٤١			غالباً

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة من قيادات جامعة القصيم ترى أن المجال الأول من مجالات تطبيق إدارة المعرفة والخاص بتنمية ثقافة المعرفة يتحقق غالباً، حيث بلغ المتوسط الكلى لهذا المجال

٣,٤١ درجة وهى درجة تقع فى نطاق مدى الاستجابة " غالباً " ورغم حصول المجال ككل على هذه الدرجة غير أن ثمة عبارات وقعت فى نطاق مدى الاستجابة " أحياناً "

ويتضح من الجدول السابق حصول بعض العبارات على مراتب متقدمة على مستوى المجال الأول حيث جاءت فى نطاق مدى الاستجابة " غالباً " مثل العبارة ٢ والتي احتلت الرتبة الأولى بمتوسط بلغ ٣,٧٢، والمتعلقة بالدور الفعال للجامعة فى عمليات توثيق واستخدام المعارف والمعلومات، يليها العبارة رقم ٦ والتي احتلت الرتبة الثانية، بمتوسط بلغ ٣,٤٨ والمتعلقة بتنفيذ خطط لتدريب اعضاء هيئة التدريس وإكسابهم المهارات والسلوكيات التي تتطلبها إدارة المعرفة، يليها العبارة رقم ١ والتي احتلت الرتبة الثالثة، بمتوسط بلغ ٣,٤١ والمتعلقة بقيام الجامعة بوضع رؤية لمنسوبيها حول أهمية إدارة المعرفة، يليها العبارة رقم ٤ والتي احتلت الرتبة الرابعة، بمتوسط بلغ ٣,٤٠ والمتعلقة باستخدام قيادات الجامعة مصادر المعرفة لإدارة عملية التغيير.

ويعزى حصول هذه العبارات على مرتبة متقدمة على مستوى المجال الأول إلى امتلاك جامعة القصيم العديد من العمادات المتخصصة التي استطاعت أن تقطع شوطاً فى مجال ممارسة مهارات ومناشط إدارة المعرفة، نذكر من هذه العمادات عمادة تقنية المعلومات التي لها دور فاعل فى توثيق واستخدام المعارف والمعلومات والإفادة من تقنية المعلومات فى هذا المجال، كذلك عمادة التطوير الجامعي التي تعنى بالتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة، من خلال تنفيذ العديد من برامج التدريب المتخصصة على مدار العام الدراسي، مما قد يسهم فى إكسابهم المهارات والسلوكيات التي تتطلبها إدارة المعرفة.

كما يتضح من الجدول السابق حصول عبارات أخرى على مراتب متأخرة على مستوى المجال الأول حيث جاءت فى نطاق مدى الاستجابة " أحياناً " مثل: العبارة ٧ والتي احتلت الرتبة الخامسة، بمتوسط بلغ ٣,٣٧ والمتعلقة بقيام عمادة التطوير الجامعي بالجامعة بقياس مدى

فاعلية وأثر خطط التدريب على عمليات إدارة المعرفة، يليها العبارة ٣ والتي احتلت المرتبة السادسة، بمتوسط بلغ ٣,٣١ والمتعلقة بتوفر المطبوعات والنشرات المختلفة لنشر ثقافة إدارة المعرفة، يليها العبارة رقم ٥ والتي احتلت المرتبة السابعة، بمتوسط بلغ ٣,٢٣ والمتعلقة بحرص الجامعة على نشر ثقافة إدارة المعرفة بين منسوبيها من خلال اللقاءات والندوات.

ويعزى حصول هذه العبارات على مراتب متأخرة على مستوى المجال الأول إلى أنه رغم الجهود المبذولة من قبل الجامعة وعماداتها المتخصصة في مجال تنمية ثقافة المعرفة لدى منسوبيها غير أن هذه الجهود مازالت تحتاج المزيد في مجال نشر ثقافة إدارة المعرفة، من خلال التحقق من فاعلية التدريب التي تقدمه عمادة التطوير الأكاديمي في هذا المجال، والعمل على توفر المطبوعات والنشرات، وتنظيم اللقاءات والندوات بما يكفل نشر ثقافة إدارة المعرفة بين كافة العاملين بالجامعة. وتتفق نتائج المجال الأول المتعلق بواقع تنمية ثقافة المعرفة، مع دراسة (أبو حشيش، ٢٠٠٩) والتي أشارت نتائجها إلى وجود ضعف في الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة الأقصى من خلال اجابات الهيئة التدريسية.

٣- واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم على مستوى عبارات المجال الثاني، والمتعلق بتطبيق أنظمة إدارة المعرفة، يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المجال الثاني: تطبيق أنظمة المعرفة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
٨	يسمح الهيكل التنظيمي للجامعة بتحديد مسؤوليات وصلاحيات القيادات الجامعية.	٤,١٢	٠,٨٩	١	غالباً
٩	توفر الجامعة التمويل والدعم اللازم لأنشطة تطوير إدارة المعرفة والتعليم المؤسسى.	٣,٥٢	٠,٨٥	٤	غالباً
١٠	تمكن الجامعة منسوبيها من المشاركة في تطوير الأنشطة المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة.	٣,٥١	٠,٨٥	٥	غالباً
١١	تقوم الجامعة بتشجيع الإنجازات المتميزة في مجال دعم أنشطة إدارة المعرفة.	٣,٦٢	٠,٨٩	٣	غالباً
١٢	يتم بصورة دورية تجديد الموارد التقنية بما يتماشى مع إستراتيجيات المعرفة.	٣,٣٦	٠,٨٢	٦	أحياناً
١٣	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لنقل البيانات والمعلومات والمعارف داخل الجامعة.	٣,٧٥	٠,٩٣	٢	غالباً
	المجال الثاني ككل	٣,٦٠			غالباً

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة من قيادات جامعة القصيم ترى أن المجال الثانى من مجالات تطبيق إدارة المعرفة والخاص بتطبيق أنظمة إدارة المعرفة يتحقق غالباً، حيث بلغ المتوسط الكلى لهذا المجال ٣,٦٠ درجة وهى درجة تقع فى نطاق مدى الاستجابة " غالباً " وتوضح هذ النتيجة أن الممارسات المتبعة تحت المجال الثانى تشير فى غالبيتها الى تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بالجامعة.

ويتضح من الجدول السابق حصول بعض العبارات على مراتب متقدمة على مستوى المجال الثانى مثل: العبارة ٨ والتي احتلت الرتبة الاولى بمتوسط بلغ ٤,١٢، والمتعلقة بمدى سماح الهيكل التنظيمي للجامعة بتحديد مسؤوليات وصلاحيات القيادات الجامعية، يليها العبارة رقم ١٣ والتي احتلت الرتبة الثانية بمتوسط بلغ ٣,٧٥، والمتعلقة بمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات لنقل البيانات والمعلومات والمعارف داخل الجامعة، يليها العبارة رقم ١١ والتي احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط بلغ ٣,٦٢،

والمعلقة بمدى قيام الجامعة بتشجيع الإنجازات المتميزة في مجال دعم أنشطة إدارة المعرفة.

ويعزى حصول هذه العبارات على مرتبة متقدمة على مستوى المجال الثاني إلى القدرات المتنامية للجامعة لاسيما في مجال تطوير هيكلها التنظيمي، سواء كان ذلك على مستوى الإدارة العامة للجامعة أو إدارات الكليات التابعة لها، إلى جانب استحداث الجامعة للكثير من المراكز القيادية محددة المسؤوليات والصلاحيات، ولعل من أحدثها القيادات المسؤولة عن الجودة والتطوير على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات، مما ساهم في إثراء البناء التنظيمي للجامعة، كما أدى تفعيل تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيق التواصل بين كافة منسوبي الجامعة من قياديين وأساتذة وإداريين وطلاب تحت إشراف عمادة تقنية المعلومات، والتي لها دور فاعل في رفع مستوى إدارة المعرفة بالجامعة.

كما يتضح من الجدول السابق حصول عبارة واحدة وهي العبارة رقم ١٢ على متوسط منخفض بلغ ٣,٣٦، والتي تتعلق بمدى تجديد الموارد التقنية بصورة دورية بما يتماشى مع إستراتيجيات المعرفة، فجاءت في نطاق مدى الاستجابة " أحيانا " واحتلت المركز الأخير على مستوى عبارات المجال الثاني، ويعزى ذلك أن أفراد عينة الدراسة من القيادات الجامعية ترى أنه رغم مجهودات التطوير الحادثة على مستوى الجامعة غير أنها تحتاج إلى المزيد لا سيما في مجال التجديد المستمر في الموارد التقنية المستخدمة في مجال نقل وتداول المعلومات، بما يتوافق مع التطور المستمر في إستراتيجيات المعرفة.

وتتفق نتائج المجال الثاني المتعلق بتطبيق أنظمة إدارة المعرفة مع دراسة (Zorn 2004) والتي أشارت إلى أن المديرين لا يربطون أعمالهم بالعمل الإلكتروني في إدارة العمليات، وهذا قد يرجع إلى ضعف تجديد الموارد التقنية أو عدم استخدامها، مما يتطلب التكامل بين المعرفة والعمل الإلكتروني.

٤- واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم على مستوى عبارات المجال الثالث، والمتعلق بإستراتيجية إدارة المعرفة، يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المجال الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
١٤	يقوم القادة الأكاديميون باستخدام آليات وقنوات اتصال للتوعية والتعريف بإستراتيجية الجامعة.	٣,٦٤	٠,٨٠	٥	غالباً
١٥	تساهم القيادات الأكاديمية بتشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ أهدافهم وخططهم.	٣,٥٢	٠,٨٦	٦	غالباً
١٦	يبحث القادة الأكاديميون أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في النشاطات المتعلقة بتطوير إدارة المعرفة.	٣,٦٦	٠,٨٢	٤	غالباً
١٧	تقوم كليات الجامعة بتطوير ومراجعة وتحديث إستراتيجياتها بما يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة.	٣,٧٨	٠,٨٦	٢	غالباً
١٨	يوجد للجامعة أهداف واضحة لإدارة المعرفة مستندة لمعايير الجودة التنافسية العالمية.	٣,٨٨	٠,٩٣	١	غالباً
١٩	الخطط الإستراتيجية لكليات الجامعة ترتبط بشكل دائم مع أنشطة ومخرجات وعمليات المعرفة	٣,٧٦	٠,٩٤	٣	غالباً
٢٠	يتم بشكل دوري تقييم مدى ملائمة إستراتيجيات إدارة المعرفة للكليات مع الإستراتيجية العامة بالجامعة.	٣,٣٨	٠,٨٤	٨	أحياناً
٢١	تستند إستراتيجية المعرفة بالجامعة على تحليل الاحتياجات بما يتماشى مع معايير الجودة التنافسية.	٣,٤٨	٠,٩٠	٧	غالباً
٢٢	تقوم الأجهزة المختصة بالجامعة بشرح الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة لكافة الوحدات المستهدفة.	٣,١٤	٠,٨٨	١٠	أحياناً
٢٣	يتم ربط الإستراتيجيات والأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة مع خطط الموارد البشرية	٣,٢٤	٠,٨٧	٩	أحياناً
	المجال الثالث ككل	٣,٥١			غالباً

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة من قيادات جامعة القصيم ترى أن المجال الثالث من مجالات تطبيق إدارة المعرفة والخاص بإستراتيجية إدارة المعرفة يتحقق غالباً، حيث بلغ المتوسط الكلى لهذا

المجال ٣,٥١ وهي درجة تقع فى نطاق مدى الاستجابة " غالبا " وتوضح هذه النتيجة أن الممارسات المتبعة تحت المجال الثالث تتحقق فى غالبيتها.

ويتضح من الجدول السابق حصول بعض العبارات على مراتب متقدمة على مستوى المجال الثالث مثل: العبارة ١٨ والتي احتلت الرتبة الاولى، بمتوسط بلغ ٣,٨٨ والمتعلقة بمدى وجود أهداف جامعية واضحة لإدارة المعرفة مستندة لمعايير الجودة التنافسية العالمية، يليها العبارة رقم ١٧ والتي احتلت الرتبة الثانية، بمتوسط بلغ ٣,٧٨ والمتعلقة بمدى قيام كليات الجامعة بتطوير ومراجعة وتحديث إستراتيجياتها بما يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة، يليها العبارة رقم ١٩ والتي احتلت الرتبة الثالثة، بمتوسط بلغ ٣,٧٦ والمتعلقة بمدى قيام كليات الجامعة بشكل دائم بربط خططها الإستراتيجية مع أنشطة ومخرجات وعمليات.

ويعزى حصول هذه العبارات على مرتبة متقدمة على مستوى المجال الثالث إلى القدرات المتنامية للجامعة لاسيما فى مجال إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة العامة للجامعة وعلى مستوى الكليات، حيث قطعت شوطا كبيرا وحقت الكثير من الانجازات فى هذا المجال.

كما يتضح من الجدول السابق حصول عبارات أخرى على مراتب متأخرة على مستوى المجال الثالث، حيث جاءت فى نطاق مدى الاستجابة " أحيانا " مثل العبارة ٢٠ والتي احتلت الرتبة الثامنة، بمتوسط بلغ ٣,٣٨ والمتعلقة بالتقييم الدورى لمدى ملائمة إستراتيجيات إدارة المعرفة للكليات مع الإستراتيجية العامة بالجامعة، يليها العبارة ٢٣ والتي احتلت الرتبة التاسعة، بمتوسط بلغ ٣,٢٤ والخاصة بربط الإستراتيجيات والأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة مع خطط الموارد البشرية، يليها العبارة ٢٢ والتي احتلت الرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط بلغ ٣,١٤ والمتعلقة بقيام الأجهزة المختصة بالجامعة بشرح الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة لكافة الوحدات المستهدفة.

٥- واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم على مستوى عبارات المجال الرابع، والمتعلق بالموارد البشرية، يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المجال الرابع: الموارد البشرية.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
٢٤	يتم اعداد أنظمة ومنهجيات إدارة الموارد البشرية بالجامعة وفق معايير إستراتيجية المعرفة.	٣,٣٦	٠,٨٦	٣	أحيانا
٢٥	توفر الجامعة الظروف الملائمة لتفعيل اداء الموارد البشرية المتاحة للمساهمة في إدارة المعرفة.	٣,٣٢	٠,٨٩	٤	أحيانا
٢٦	تقدم الجامعة لمنسوبيها فرص تسمح لهم بالتعرف على أفضل الممارسات في إدارة المعرفة.	٣,٤١	٠,٩٢	١	غالبًا
٢٧	تقوم بتشجيع الانجازات المتميزة في مجال دعم الأنشطة المتعلقة بالمعرفة في كافة كلياتها ومرافقها.	٣,٤٠	٠,٨٦	٢	غالبًا
٢٨	تقوم الجامعة بتطوير إستراتيجية لإدارة الموارد التكنولوجية لدعم عمليات إدارة المعرفة	٣,٢٤	٠,٩١	٥	أحيانا
٢٩	تقوم الجامعة بتقييم فعالية دور القيادات الأكاديمية في إدارة المعرفة.	٣,١٧	٠,٩٠	٦	أحيانا
	المجال الرابع ككل	٣,٣١			أحيانا

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة من قيادات جامعة القصيم ترى أن المجال الرابع من مجالات تطبيق إدارة المعرفة والخاص بالموارد البشرية يتحقق أحيانا، حيث بلغ المتوسط الكلى لهذا المجال ٣,٣١ درجة وهى درجة تقع فى نطاق مدى الاستجابة " أحيانا " وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات المتصلة بتنمية الموارد البشرية بجامعة القصيم لا تتحقق بصورة دائمة بل تتحقق أحيانا، وتعزى هذه النتيجة إلى

قلة برامج التنمية المهنية الموجهة للعاملين بالجامعة من أكاديميين وإداريين والمتصلة بإدارة المعرفة مثل برامج التدريب وورش عمل والندوات وغيرها، والتي يتعين على عمادة التطوير الأكاديمي بالجامعة أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط برامجها وأنشطتها التدريبية.

ويتضح من الجدول السابق حصول عبارتين على مراتب متقدمة على مستوى المجال الرابع وهي: العبارة ٢٦ والتي احتلت الرتبة الاولى، بمتوسط بلغ ٣,٤١ حيث وقعت في نطاق الاستجابة "غالبا" وهي تتعلق بمدى تقديم الجامعة لمنسوبيها فرص تسمح لهم بالتعرف على أفضل الممارسات في إدارة المعرفة، يليها العبارة ٢٧ والتي احتلت الرتبة الثانية، بمتوسط بلغ ٣,٤٠ وهي تتعلق بمدى تشجيع الجامعة للإنجازات المتميزة في مجال دعم الأنشطة المتعلقة بالمعرفة في كافة كلياتها ومرافقها.

ويعزى حصولهما على مرتبة متقدمة على مستوى المجال الرابع إلى الجهود التي تبذلها جامعة القصيم في ابتعاث أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية إلى الدول المتقدمة بصفة دورية، مما يتيح لهم فرص التعرف على أفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة، كما تعزى إلى التطوير الذي يشهده قطاع تكنولوجيا المعلومات بالجامعة في نقل وتبادل المعلومات بين الجامعة وكافة منسوبيها، وحرص الجامعة على تشجيع الانجازات المتميزة في مجال المعرفة من خلال الدعم المادي والعلمي الذي تقدمه مراكزها البحثية المتخصصة.

كما يتضح من الجدول السابق حصول باقى عبارات المجال على متوسطات حسابية تقع في نطاق مدى الاستجابة "أحيانا" مثل العبارة ٢٤ والتي حصلت على الرتبة الثالثة على مستوى المجال الرابع بمتوسط بلغ ٣,٣٦ درجة وهي تتعلق بمدى اعداد أنظمة ومنهجيات إدارة الموارد البشرية بالجامعة وفق معايير إستراتيجية المعرفة، يليها العبارة ٢٥ والتي حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط بلغ ٣,٣٢ درجة وهي تتعلق بمدى توفر الجامعة الظروف الملائمة لتفعيل اداء الموارد البشرية المتاحة للمساهمة في إدارة المعرفة، يليها العبارة ٢٨ والتي حصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط بلغ ٣,٢٤ درجة وهي تتعلق بمدى قيام الجامعة

بتطوير إستراتيجية لإدارة الموارد التكنولوجية لدعم عمليات إدارة المعرفة، يليها العبارة ٢٩ والتي حصلت على الرتبة السادسة بمتوسط بلغ ٣,١٧ درجة وهي تتعلق بمدى قيام الجامعة بتقييم فعالية دور القيادات الأكاديمية في إدارة المعرفة.

وتفسر هذه النتائج بأنه يجب على جامعة القصيم ان تبذل جهودا اضافية في مجال اعتماد معايير كافية لإختيار الموارد البشرية وفق مواصفات إستراتيجية المعرفة، وأن تهتم بالتوصيف الوظيفي وخاصة أثناء اختيار الكوادر البشرية في الاجهزة الإدارية والتنفيذية، وأنه ينبغي على الجامعة تهيئة كافة الظروف الملائمة لتفعيل أداء الموارد البشرية من خلال تحديث البنية التحتية من الاجهزة والإمكانات الكافية لإدارة المعرفة، كما تفسر هذه النتائج بأن الجامعة بحاجة الى تفعيل الخطط الإستراتيجية وخاصة في مجال إدارة الموارد الالكترونية، وتقييم فعالية دور القيادات الأكاديمية.

وتتفق نتائج المجال الرابع المتعلق بالموارد البشرية بصفة عامة مع دراسة (العتيبي ١٤٢٨هـ) والتي أشارت نتائجها الى أهمية إعداد الكوادر البشرية بشكل جيد لدورها الأساسي في إدارة المعرفة اشرافا وتطبيقا ومتابعة.

٦- واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم على مستوى عبارات المجال الخامس، والمتعلق بعمليات إدارة المعرفة، يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (١١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المجال الخامس: عمليات إدارة المعرفة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
٣٠	يتم تحديد أولويات عمليات إدارة المعرفة ونشاطاتها المتوافقة مع معايير الجودة التنافسية	٣,٣٠	٠,٨٧	٢	أحيانا
٣١	يوجد نظام لعمليات إدارة المعرفة يتضمن توثيق أنظمة وأدلة	٣,٢٥	٠,٩٩	٥	أحيانا

العمل.				
٣٢	تطبق الجامعة مقاييس لتقييم عمليات إدارة المعرفة للتحقق من بلوغ أهداف الأداء	٣,٢٩	١,٠٩	٣ أحيانا
٣٣	تحدد أولويات وفرص التحسين والتطوير لعمليات إدارة المعرفة بشكل مرحلي	٣,٣٢	١,٠٤	١ أحيانا
٣٤	يستفاد بصورة كاملة من خبرات اعضاء هيئة التدريس لتحسين عمليات إدارة المعرفة	٣,١٦	٠,٩٤	٦ أحيانا
٣٥	تستخدم الجامعة أساليب جديدة وتقنيات متطورة لتحسين عمليات إدارة المعرفة	٣,٢٨	٠,٩٩	٤ أحيانا
٣٦	يتم تدريب الكوادر على تطبيق عمليات إدارة المعرفة الجديدة أو المعدلة بالجامعة	٣,١٥	١,٠٨	٨ أحيانا
٣٧	يتم تقييم تأثيرات عمليات إدارة المعرفة المعدلة على الأداء والخدمات المقدمة للجامعة	٣,١٥	٠,٩٠	٧ أحيانا
المجال الخامس ككل		٣,٢٣		أحيانا

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة من قيادات جامعة القصيم ترى أن المجال الخامس من مجالات تطبيق إدارة المعرفة والخاص بعمليات إدارة المعرفة يتحقق أحيانا، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال ٣,٢٣ درجة وهي درجة تقع في نطاق مدى الاستجابة " أحيانا " كما يتضح من الجدول أن جميع عبارات المجال الخامس تقع في نطاق مدى الاستجابة " أحيانا " حيث حصلت على متوسط حسابي يتراوح ما بين ٣,٣٢ و ٣,١٥ درجة وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات المتصلة بعمليات إدارة المعرفة بجامعة القصيم لا تتحقق بصورة دائمة بل تتحقق أحيانا، مما يتطلب المزيد من الجهود لترسيخها في الثقافة التنظيمية بالجامعة.

ويتضح من الجدول السابق حصول بعض العبارات على مراتب متقدمة على مستوى المجال الخامس مثل العبارة رقم ٣٣ والمتعلقة بتحديد أولويات وفرص التحسين والتطوير لعمليات إدارة المعرفة بشكل

مرحلي، حيث جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط ٣,٣٢ درجة، يليها العبارة رقم ٣٠ والمتعلقة بتحديد أولويات عمليات إدارة المعرفة ونشاطاتها المتوافقة مع معايير الجودة التنافسية، حيث جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط ٣,٣٠ درجة، يليها العبارة رقم ٣٢ والمتعلقة بمدى تطبيق الجامعة مقاييس لتقييم عمليات إدارة المعرفة للتحقق من بلوغ أهداف الأداء، حيث جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط ٣,٢٩ درجة، يليها العبارة رقم ٣٥ والمتعلقة بمدى استخدام الجامعة لأساليب جديدة وتقنيات متطورة لتحسين عمليات إدارة المعرفة، حيث جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط ٣,٢٨ درجة.

كما يتضح من الجدول السابق حصول بعض العبارات على مراتب متأخرة على مستوى المجال الخامس مثل العبارة رقم ٣١ والمتعلقة بمدى وجود نظام لعمليات إدارة المعرفة يتضمن توثيق أنظمة وأدلة العمل، حيث جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط ٣,٢٥ درجة، يليها العبارة رقم ٣٤ والمتعلقة بمدى الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس لتحسين عمليات إدارة المعرفة، حيث جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط ٣,١٦ درجة، يليها العبارة رقم ٣٧ والمتعلقة بمدى القيام بتقييم تأثيرات عمليات إدارة المعرفة المعدلة على الأداء والخدمات المقدمة للجامعة، حيث جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط ٣,١٥ درجة. يليها العبارة رقم ٣٦ والمتعلقة بمدى تدريب الكوادر على تطبيق عمليات إدارة المعرفة الجديدة أو المعدلة بالجامعة، حيث جاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط ٣,١٥ درجة.

ويعزى وقوع هذه العبارات في نطاق الاستجابة أحياناً، وحصولها على مراتب متأخرة على مستوى المجال الخامس المتعلق بعمليات إدارة المعرفة إلى أن عمليات إدارة المعرفة مازالت تحتاج الكثير من الاهتمام بتنفيذ مشروع تتبناه الجامعة كي تسير عمليات إدارة المعرفة بأسلوب علمي تحدد فيه الخطوات والإجراءات الكفيلة بتحقيق النجاح المرجو.

وتتفق نتائج المجال الخامس المتعلق بعمليات إدارة المعرفة، مع دراسة (أبو العلا، ٢٠١٢) والتي أشارت نتائجها إلى أن عمليات إدارة المعرفة بجامعة الطائف تقيم ممارسات إيجابية وممارسات سلبية بنسبة لا

تتجاوز ٠,٦٧ % في معدلات الأداء وفق ما عبر عنه أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس.

ثانيا: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث، المتعلق بالمعوقات التي تحد من تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الاستبانة، وكذلك المتوسط الكلي للمحور، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى المحور الثاني: معوقات إدارة المعرفة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
٣٨	مركزية القرارات الجامعية التي تعوق التقدم في المجال المعرفي	٣,٨٦	٠,٩٨	٤	موافق
٣٩	ضعف كفاية الوسائط الإلكترونية المناسبة لإنجاز العمل	٣,٤٢	١,٠٨	١٤	موافق
٤٠	جمود الانظمة والإجراءات الإدارية بالجامعية في مجال إدارة المعرفة	٣,٣١	٠,٩٧	١٧	موافق إلى حد ما
٤١	غياب قنوات اتصال بين الجامعة وغيرها من الجامعات لتبادل المعلومات والمعارف	٣,٤٦	١,١٣	١٣	موافق
٤٢	قلة كفاية البيانات والمعلومات التي تصل إلى الكليات من إدارة الجامعة	٣,١٦	١,١٧	٢٠	موافق إلى حد ما
٤٣	غياب قنوات اتصال سريعة ما بين كليات الجامعة في المجال المعرفي	٣,٥٤	٠,٩٨	١٠	موافق
٤٤	قلة وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى منسوبي الجامعة	٣,٨٠	١,٠١	٦	موافق
٤٥	غياب خطة واضحة لإستراتيجية إدارة المعرفة.	٣,٥٢	٠,٩٨	١٢	موافق
٤٦	ضعف توظيف نتائج المعلومات واستخدامها في خدمة الجامعة والمجتمع	٣,٥٧	٠,٩٣	٩	موافق
٤٧	غياب المعايير المحددة للعلاقات الانسانية في كليات الجامعة	٣,٥٣	٠,٩٢	١١	موافق
٤٨	ضعف امكانيات الاجهزة الفنية التي تخدم المجال المعرفي بالجامعة	٣,٣٩	١,٠٩	١٥	موافق إلى حد ما
٤٩	قلة توافر مراكز إحصائية بالكليات للمساعدة في العمل البحثي والتطبيق المعرفي	٣,٨٩	١,٠٤	٢	موافق
٥٠	غياب الأبحاث الموجهة في الأقسام العلمية للتنمية المعرفية	٣,٨٧	١,٠٥	٣	موافق
٥١	ضعف اتقان عضو هيئة التدريس للغات الاجنبية مما يحد من الوصول للكثير من المعارف	٣,٢٠	٠,٩٣	١٩	موافق إلى حد ما

تابع جدول رقم (١٢).

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التحقق
٥٢	غياب آليات لنشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات العلمية (الداخلية والخارجية)	٣,٧٤	١,٠٠	٧	موافق
٥٣	ضعف توظيف التكنولوجيا في عملية الأرشفة والتصنيف واستخراج المعلومات في مكتبات الجامعة	٣,٣٥	١,٠٤	١٦	موافق إلى حد ما
٥٤	قلة الاستفادة من الخبرة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في المجال المعرفي	٣,٨٥	٠,٨٨	٥	موافق
٥٥	ضعف كفاية نشرات والتعليمات والأدلة الجامعية	٣,٢٨	١,٠٠	١٨	موافق إلى حد ما
٥٦	تحديد ساعات مكتبية لأعضاء هيئة التدريس في ظروف مكتبية غير مشجعة للمجال المعرفي	٣,٧٢	١,٢٠	٨	موافق
٥٧	غياب فرق العمل البحثي المشترك في مجال إدارة المعرفة	٣,٩٦	١,٠١	١	موافق
	المحور الثاني ككل	٣,٥٧			موافق

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الواردة تحت المحور الثاني من محاور الاستبانة تمثل معوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث حصل المحور الثاني بصورة مجملة على متوسط بلغ ٣,٥٧ درجة، وهذه الدرجة تقع في نطاق مدى الاستجابة " موافق " وتعزى هذه النتيجة إلى أن بنية التنظيم الإداري للجامعة تحتاج إلى المزيد من التطوير لمواكبة الاستراتيجيات والنظم الإدارية الجديدة اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، والتي تتطلب أساليب وممارسات وفكر إداري مغاير، رغم ما تقوم به الجامعة من جهود في تحديث أجهزتها الإدارية ونظمها التقنية.

كما يتضح من الجدول أن أكثر المعوقات حدة يمثلها العبارات التي جاءت في مراتب متقدمة على مستوى المحور الثاني، والتي وقعت

في نطاق مدى الاستجابة "موافق" وهي: العبارة رقم ٥٧ التي احتلت الرتبة الأولى في المعوقات، والمتعلقة بغياب فرق العمل البحثي المشترك في مجال إدارة المعرفة بمتوسط بلغ ٣,٩٦، يليها العبارة رقم ٤٩ التي احتلت الرتبة الثانية في المعوقات، والمتعلقة بقلة توافر مراكز إحصائية بالكلية للمساعدة في العمل البحثي والتطبيق المعرفي بمتوسط بلغ ٣,٨٩، يليها العبارة رقم ٥٠ التي احتلت الرتبة الثالثة في المعوقات، والمتعلقة بغياب الأبحاث الموجهة في الأقسام العلمية للتنمية المعرفية بمتوسط بلغ ٣,٨٧، يليها العبارة رقم ٣٨ التي احتلت الرتبة الرابعة في المعوقات، والمتعلقة بمركزية القرارات الجامعية التي تعوق التقدم في المجال المعرفي بمتوسط بلغ ٣,٨٦، يليها العبارة رقم ٥٤ التي احتلت الرتبة الخامسة في المعوقات، والمتعلقة بقلة الاستفادة من الخبرة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في المجال المعرفي بمتوسط بلغ ٣,٨٥

كما يتضح من الجدول أن أقل المعوقات حدة يمثلها العبارات التي جاءت في مراتب متأخرة على مستوى المحور الثاني، والتي وقعت في نطاق مدى الاستجابة "موافق إلى حد ما" وهي: العبارة رقم ٤٢ التي احتلت الرتبة ٢٠ في المعوقات، والمتعلقة بقلة كفاية البيانات والمعلومات التي تصل إلى الكليات من إدارة الجامعة بمتوسط بلغ ٣,١٦، يليها العبارة رقم ٥١ والتي احتلت الرتبة ١٩ في المعوقات، والمتعلقة بضعف اتقان عضو هيئة التدريس للغات الأجنبية مما يحد من الوصول للكثير من المعارف بمتوسط بلغ ٣,٢٠، يليها العبارة رقم ٥٥ والتي احتلت الرتبة ١٨ في المعوقات، والمتعلقة بضعف كفاية النشرات والتعليمات والأدلة الجامعية بمتوسط بلغ ٣,٢٨، يليها العبارة رقم ٤٠ والتي احتلت الرتبة ١٧ في المعوقات، والمتعلقة بجمود الانظمة والإجراءات الإدارية بالجامعة في مجال إدارة المعرفة بمتوسط بلغ ٣,٣١، يليها العبارة رقم ٥٣ والتي احتلت الرتبة ١٦ في المعوقات، والمتعلقة بضعف توظيف التكنولوجيا في عملية الأرشفة والتصنيف واستخراج المعلومات في مكاتب الجامعة بمتوسط بلغ ٣,٣٥، يليها العبارة رقم ٤٨ والتي

احتلت الرتبة ١٥ فى المعوقات، والمتعلقة بضعف امكانيات الاجهزة الفنية التي تخدم المجال المعرفي بالجامعة بمتوسط بلغ ٣,٣٩. وبصفة عامة تتفق نتائج المحور الثانى مع دراسة حلاق (٢٠١٢) والتي هدفت الى معرفة معوقات إدارة المعرفة بكلية التربية بجامعة دمشق، والتي كان أبرزها غياب فرق العمل البحثي، وقلة كفاية الوسائط الإلكترونية المناسبة للقيام بالبحوث، وضيق وقت أعضاء الهيئة التدريسية، وتتفق مع دراسة ابو حشيش (٢٠٠٩) والتي أشارت نتائجها الى أن الثقافة التنظيمية بجامعة الاقصى يواجهها الكثير من المعوقات، وأن ضعف إدارة المعرفة له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة. كما تتفق نتائج المحور الثانى مع دراسة العتيبي (١٤٢٨) والتي توصلت إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة ام القرى، منها أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وعدم تناول مصطلح إدارة المعرفة بالجامعة بشكل جيد، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الرابع، المتعلق بالآليات التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الاستبانة، وكذلك المتوسط الكلى للمحور، كما فى الجدول التالى:

جدول رقم (١٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى اُخو الثالث: آليات

تفعيل إدارة المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الرتبة	التحقق
٥٨	ربط كليات الجامعة وإداراتها بشبكة الكترونية مع الكليات والجامعات الأخرى	٤,٦٥	٠,٥٦	١	هامة جدا
٥٩	الاسهام في إنشاء قاعدة فهرسة محلية وإقليمية مشتركة	٤,٤٦	٠,٦٦	١٤	هامة جدا
٦٠	إنشاء مركز احصائي للبحوث بالجامعة يخدم مجال المعرفة	٤,٦٣	٠,٦٠	٣	هامة جدا
٦١	إنشاء مراكز لإنتاج البرامج التدريبية والتعليمية بالجامعة.	٤,٤٠	٠,٧٩	١٦	هامة جدا
٦٢	دعم الإدارة الذاتية للكليات لتحقيق المرونة و الحد من مركزية القرارات الجامعية	٤,٥٦	٠,٦٧	٨	هامة جدا
٦٣	اعتماد التقانة في عملية التواصل بين كليات الجامعة لتحقيق نجاح إدارة المعرفة	٤,٤٨	٠,٧٤	١٣	هامة جدا
٦٤	وضع خطط لاستثمار البحوث في كليات الجامعة لخدمة المعرفة	٤,٥٦	٠,٦٥	٦	هامة جدا
٦٥	فهرست وتوثيق البيانات والمعلومات المتوفرة في كليات الجامعة بشكل دقيق	٤,٥٧	٠,٦٦	٤	هامة جدا
٦٦	إقامة مؤتمرات وورش عمل دورية لكليات الجامعة في مجال إدارة المعرفة	٤,٥٦	٠,٦١	٥	هامة جدا
٦٧	مد جسور التعاون ما بين كليات الجامعة والمجتمع المحلي في المجال المعرفي	٤,٥٦	٠,٦٦	٧	هامة جدا
٦٨	إنشاء مراكز للتميز البحثي في الجامعة تساهم في تطوير إدارة المعرفة	٤,٥١	٠,٦٧	١١	هامة جدا
٦٩	تحديد سياسة واضحة لعمل الاقسام العلمية بالجامعة في مجال إدارة المعرفة	٤,٥٢	٠,٦٢	٩	هامة جدا
٧٠	ارساء سياسة واضحة للعمل البحثي في كليات الجامعة بما يحقق نجاح المعرفة	٤,٤٨	٠,٦٨	١٢	هامة جدا
٧١	تقديم جوائز مجزية لتشجيع البحث والتأليف والنشر في مجال إدارة المعرفة.	٤,٤٥	٠,٦٧	١٥	هامة جدا
٧٢	دعم المهارات التقنية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التنمية المعرفية.	٤,٦٤	٠,٥٩	٢	هامة جدا
٧٣	تشجيع المشاركة في المؤتمرات الخارجية لكافة أعضاء هيئة التدريس	٤,٥٢	٠,٧٥	١٠	هامة جدا
	اُخو الثالث ككل	٤,٥٣			هامة جدا

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من قيادات الجامعة يرون أهمية كبيرة لآليات تفعيل إدارة المعرفة بجامعة

القصيم، والواردة في عبارات المحور الثالث من الاستبانة، حيث حصل المحور الثالث بصورة مجملة على متوسط مرتفع بلغ ٤,٥٣ درجة مما جعل استجابات أفراد العينة على هذا المحور تقع في نطاق مدى الاستجابة " هامة جدا " وتوضح هذه النتيجة الأهمية الكبيرة للآليات الواردة تحت هذا المحور والتي تمثل متطلبات أساسية يتعين توافرها لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم.

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر الآليات أهمية هي العبارات التي جاءت في رتب متقدمة على مستوى المحور الثالث، وهي: العبارة رقم ٥٨ والتي جاءت في الرتبة الأولى على مستوى المحور والمتعلقة بربط كليات الجامعة وإداراتها بشبكة الكترونية مع الكليات والجامعات الاخرى بمتوسط وزني بلغ ٤,٦٥ درجة، يليها العبارة رقم ٧٢ والتي جاءت في الرتبة الثانية على مستوى المحور والمتعلقة بدعم المهارات التقنية لأعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق التنمية المعرفية، بمتوسط وزني بلغ ٤,٦٤ درجة، يليها العبارة رقم ٦٠ والتي جاءت في الرتبة الثالثة على مستوى المحور والمتعلقة بإنشاء مركز احصائي للبحوث بالجامعة يخدم مجال المعرفة، بمتوسط وزني بلغ ٤,٦٣ درجة، يليها العبارة رقم ٦٥ والتي جاءت في الرتبة الرابعة على مستوى المحور والمتعلقة بفهرست وتوثيق البيانات والمعلومات المتوفرة في كليات الجامعة بشكل دقيق، بمتوسط وزني بلغ ٤,٥٧ درجة، يليها العبارة رقم ٦٦ والتي جاءت في الرتبة الخامسة على مستوى المحور والمتعلقة بإقامة مؤتمرات وورش عمل دورية لكليات الجامعة في مجال إدارة المعرفة، بمتوسط وزني بلغ ٤,٥٦ درجة.

وتتفق نتائج المحور الثالث مع دراسة حلاق (٢٠١٢) والتي أشارت بعض نتائجها الى آليات لتفعيل إدارة المعرفة بكلية التربية بجامعة دمشق والتي من أهمها ضرورة الارتباط بشبكة الكترونية فيما بين كلية التربية وكليات التربية الأخرى، والإسهام في إنشاء قاعدة فهرسة عربية مشتركة، وإنشاء مركز إحصائي تابع الى كل قسم في الكلية، وإنشاء مركز لإنتاج البرامج التربوية والتعليمية. كما تتفق نتائج

المحور الثالث مع ما توصلت إليه دراسة (Gan.& Zhu, 2007) من آليات تمثل إطار مرجعي لإدارة المعرفة من خلال بناء بيئات المعرفة الافتراضية وحددت الدراسة الأبعاد الأساسية لهذا الإطار.

ثانيا: نتائج الإجابة عن السؤال الخامس، المتعلق بالفروق بين آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها، والتي تعزى لمتغيرات القيادة الجامعية، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة الجامعية، وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال التحقق من صحة فروض الدراسة، وذلك فيما يلي:

١- نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها، تعزى لمتغير القيادة الجامعية: عميد، وكيل، رئيس قسم، وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢). نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لمتغير القيادة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	٤١١٢,٦٤	٢	٢٠٥٦,٣٢	٤,٢٢٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	٥٩٣٨٥,٣٠	١٢٢	٤٨٦,٧٦		
الثاني: معوقات إدارة المعرفة	بين المجموعات	١٤٧٠,٦٤	٢	٧٣٥,٣٢	٥,٠٩٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٧٥٩٦,٥٥	١٢٢	١٤٤,٢٣		
الثالث: آليات تفعيل إدارة المعرفة	بين المجموعات	٥٠٣,٢٥	٢	٢٥١,٦٣	٤,٦٩٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	٦٥٤٢,٣١	١٢٢	٥٣,٦٢		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٦٥٨,٦٧	٢	١٨٢٩,٣٣	٥,٢٩٧	٠,٠١
	داخل المجموعات	٤٢١٣٦,٨١	١٢٢	٣٤٥,٣٨		

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المحور الأول من محاور الاستبانة والخاص بواقع تطبيق إدارة المعرفة، تعزى لمتغير القيادة الجامعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المحور الثاني من محاور الاستبانة والخاص بمعوقات إدارة المعرفة تعزى لمتغير القيادة الجامعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المحور الثالث من محاور الاستبانة والخاص بآليات تفعيل إدارة المعرفة، تعزى لمتغير القيادة الجامعية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، تعزى لمتغير القيادة الجامعية.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بعدم قبول الفرض الأول من فروض الدراسة، لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها، تعزى لمتغير القيادة الجامعية: عميد، وكيل، رئيس قسم. وللتعرف على دلالة الفروق بين القيادات الجامعية المختلفة: عميد، وكيل، رئيس قسم حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها على مستوى محاور الاستبانة والدرجة الكلية، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما يلي:

أ) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القيادات الجامعية المختلفة على مستوى المحور الأول المتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣). دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مستوى المحور الأول والتي

تعزى لمتغير القيادة

القيادة الجامعية	عميد م = ١١٣,٨٠	وكيل م = ١٢٣,٥٧
وكيل	٩,٧٧١	-----
رئيس قسم م = ١٣٠,٧٨	١٦,٩٨٠ *	٧,٢٠٩

* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين فئة العميد وفئة رئيس القسم على مستوى المحور الأول المتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم، والفروق لصالح فئة رئيس القسم لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى من فئة العميد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن فئة رؤساء الأقسام أكثر احتكاكا بالعمل

الجامعى، باعتبار أن القسم الأكاديمى الجهة التنفيذية فى هرم التنظيم الادارى والأكاديمى بالجامعة.

ب) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القيادات الجامعية المختلفة على مستوى المحور الثانى المتعلق بمعوقات إدارة المعرفة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما فى الجدول التالى:

جدول رقم (١٤). دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مستوى المحور الثانى والتي تعزى لمتغير القيادة.

القيادة الجامعية	عميد م = ٨٠,٦٠	وكيل م = ٦٩,٧٨
وكيل	١٠,٨١٤ *	-----
رئيس قسم م = ٧٠,١٤	١٠,٤٥٤ *	٠,٣٦١

* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين فئة العميد وفئة رئيس القسم على مستوى المحور الثانى المتعلق بمعوقات إدارة المعرفة بجامعة القصيم، والفروق لصالح فئة العميد لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى من فئة رئيس القسم.

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين فئة العميد وفئة الوكيل على مستوى المحور الثانى والفروق لصالح فئة العميد لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى من فئة الوكيل.

وتفسر هذه النتيجة بأن فئة عمداء الكليات هم أكثر القيادات الجامعية ادراكاً للمعوقات التى تحد من تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم، وقد يعزى ذلك بأنهم يمثلون حلقة الوصل بين الجامعة وكلياتهم، لذا فهم أكثر القيادات ادراكاً للبيئة التنظيمية التى يتم فيها اتخاذ القرار الجامعى بما تحمله من ايجابيات وسلبيات.

ج) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القيادات الجامعية المختلفة على مستوى المحور الثالث المتعلق بآليات تفعيل إدارة المعرفة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥). دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مستوى المحور الثالث والتي تعزى لم تغير القيادة.

القيادة الجامعية	عميد م = ٧١,٤٠	وكيل م = ٦٩,٢١
وكيل	٢,١٨٦	-----
رئيس قسم م = ٧٤,٠٠	٢,٦٠٠	٤,٧٨٦ *

* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين فئة الوكيل وفئة رئيس القسم على مستوى المحور الثالث المتعلق بآليات تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم، والفروق لصالح فئة رئيس القسم لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى من فئة العميد، وقد تعزى هذه النتيجة كما سبق الإشارة إلى أن فئة رؤساء الأقسام أكثر احتكاكا بالعمل الجامعي، باعتبار أن القسم الأكاديمي الجهة التنفيذية في هرم التنظيم الإداري والأكاديمي بالجامعة.

د) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القيادات الجامعية المختلفة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦). دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مستوى الدرجة الكلية والتي تعزى لم تغير القيادة.

القيادة الجامعية	عميد م = ٢٦٥,٨٠	وكيل م = ٢٦٢,٥٧
وكيل	٣,٢٢٦	-----

رئيس قسم م = ٢٧٤,٩٢	٩,١٢٧	* ١٢,٣٥٥
---------------------	-------	----------

* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين فئة الوكيل وفئة رئيس القسم على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، والفروق لصالح فئة رئيس القسم لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى من فئة الوكيل.

٢- نتائج الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها، تعزى لمتغير نوع الكلية: عملية، نظرية، وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار " ت " للعينات المستقلة، لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد العينة والتي تعزى لمتغير نوع الكلية، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٧). نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الكلية.

مستوى الدلالة	قيمة ت	كلية انسانية		كلية عملية تطبيقية		الاحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠,٠١	٢,٦٧٣	٢٣,٦٤	١٢١,٥٤	٢٠,٥٩	١٣٢,١٢	الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة
٠,٠١	٣,٧٧١	١١,٥٨	٧٥,٥٢	١١,٩٦	٦٧,٥٦	الثاني: معوقات إدارة المعرفة
غير دال	٠,٩٩٠	٧,٠١	٧٣,٣٢	٧,٩٧	٧١,٩٨	الثالث: آليات تفعيل إدارة المعرفة
غير دال	٠,٣٧٠	٢٠,٨٥	٢٧٠,٣٨	١٧,٧٦	٢٧١,٦٦	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى المحور الأول من محاور الاستبانة والخاص بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القصيم، تعزى لمتغير نوع الكلية، والفروق لصالح الكليات العملية، وتفسر هذه النتيجة بأن الكليات العملية احتياجاتها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية اشد تعقيدا وأكثر تنوعا من التخصصات الإنسانية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى المحور الثاني من محاور الاستبانة والخاص بمعوقات إدارة المعرفة في جامعة القصيم، تعزى لمتغير نوع الكلية، والفروق لصالح الكليات الإنسانية. وتعزى هذه النتيجة إلى الاختلافات القائمة بين الكليات الإنسانية والعملية في الأساليب والممارسات الإدارية المتبعة وفق طبيعة الكلية، وموقعها، وارتباطها بالعنصر البشري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى المحور الثالث من محاور الاستبانة والخاص بآليات تفعيل إدارة المعرفة في جامعة القصيم، تعزى لمتغير نوع الكلية. وتفسر هذه النتيجة بوجود اتفاق في رأى بين أفراد العينة حول أهمية الآليات التى يمكن من خلالها تفعيل إدارة المعرفة في جامعة القصيم والواردة تحت المحور الثالث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، تعزى لمتغير نوع الكلية.

وفى ضوء هذه النتائج يمكن القول بعدم قبول الفرض الثانى من فروض الدراسة على مستوى المحورين الأول والثانى من محاور للاستبانة، حيث وجدت فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير نوع الكلية، بينما يمكن القول بقبول الفرض الثانى من فروض الدراسة على مستوى المحور الثالث وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع الكلية.

٣- نتائج الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما وآليات تفعيلها، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية: استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ، وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٨). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادى لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	٣٨٠٤,٥٨	٣	١٢٦٨,١٩	٢,٥٧١	غير دال
	داخل المجموعات	٥٩٦٩٣,٣٦	١٢١	٤٩٣,٣٣		
الثاني: معوقات إدارة المعرفة	بين المجموعات	٨٨٠,٨٧	٣	٢٩٣,٦٢	١,٩٥٤	غير دال
	داخل المجموعات	١٨١٨٦,٣٢	١٢١	١٥٠,٣٠		
الثالث: آليات تفعيل إدارة المعرفة	بين المجموعات	١٧٠,٥٧	٣	٥٦,٨٥	١,٠٠١	غير دال
	داخل المجموعات	٦٨٧٤,٩٩	١٢١	٥٦,٨١		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٨٠٠,٤٣	٣	٩٣٣,٤٧	٢,٦٢٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤٢٩٩٥,٠٥	١٢١	٣٥٥,٣٣		

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى المحور الأول من محاور الاستبانة والخاص بواقع تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة القصيم، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى المحور الثانى من محاور الاستبانة والخاص بمعوقات إدارة المعرفة فى جامعة القصيم، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى المحور الثالث من محاور الاستبانة والخاص بآليات تفعيل إدارة المعرفة في جامعة القصيم، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرض الثالث من فروض الدراسة على مستوى جميع المحاور، وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، لعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وتعزى هذه النتيجة إلى الاتفاق في الرأي بين أفراد العينة من الرتب الأكاديمية المختلفة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها.

٤- نتائج الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعوقاتها وآليات تفعيلها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠، من ١٠ إلى أقل من ١٥، أكثر من ١٥ سنة خبرة، وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٩). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	٧٧٢٩,٣٦	٣	٢٥٧٦,٥٤	٥,٥٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٥٥٧٦٨,٥٩	١٢١	٤٦٠,٨٩		
الثاني: معوقات إدارة المعرفة	بين المجموعات	٧٤٥,٧٢	٣	٢٤٨,٥٧٤	١,٦٤	غير دال
	داخل المجموعات	١٨٣٢١,٤٧	١٢١	١٥١,٤١		
الثالث: آليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	١٨١,٩١	٣	٦٠,٦٤	١,٠٦	غير دال
	داخل المجموعات	٦٨٦٣,٦٤	١٢١	٥٦,٧٢٤		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٣٠٤,٥٦	٣	١١٠١,٥٢	٣,١٣	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٤٢٤٩٠,٩٢	١٢١	٣٥١,١٦		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المحور الأول من محاور الاستبانة والخاص بواقع تطبيق إدارة المعرفة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المحور الثاني من محاور الاستبانة والخاص بمعوقات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المحور الثالث من محاور الاستبانة والخاص بآليات تفعيل إدارة المعرفة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وفى ضوء هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرض الرابع من فروض الدراسة على مستوى المحورين الثاني والثالث من محاور للاستبانة، لعدم

وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما يمكن القول بعدم قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة على مستوى المحور الأول وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، لوجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقات وأليات تفعيلها على مستوى المحور الأول وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما يلي:

أ) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى المحور الأول المتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة، والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠). دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مستوى المحور الأول والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات م = ١٤١,٦١	٥ إلى أقل من ١٠ م = ١٢٨,١١	١٠ إلى أقل من ١٥ م = ١٢٠,٩٧
٥ إلى أقل من ١٠	* ١٣,٥٠٠	-----	-----
١٠ إلى أقل من ١٥	** ٢٠,٦٤٣	٧,١٤٣	-----
أكثر من ١٥ سنة م = ١٢٢,٢٤	** ١٩,٣٧٢	٥,٨٧٢	١,٢٧١

** دال عند مستوى ٠,٠١

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين فئة أقل من ٥ سنوات خبرة وفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة على مستوى

المحور الأول، والفروق لصالح فئة أقل من ٥ سنوات خبرة، لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين فئة أقل من ٥ سنوات خبرة وفئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة خبرة على مستوى المحور الأول، والفروق لصالح فئة أقل من ٥ سنوات خبرة لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين فئة أقل من ٥ سنوات خبرة وفئة أكثر من ١٥ سنة خبرة على مستوى المحور الأول، والفروق لصالح فئة أقل من ٥ سنوات خبرة، لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى.

ب) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة من الرتب الأكاديمية المختلفة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

جدول رقم (٢١). دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مستوى الدرجة الكلية

للاستبانة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات م = ٢٨٠,٦١	٥ إلى أقل من ١٠ م = ٢٦٩,٤٢	١٠ إلى أقل من ١٥ م = ٢٦٦,٢٥
٥ إلى أقل من ١٠	١١,١٩٢ *	----	----
١٠ إلى أقل من ١٥	١٤,٣٦٥ **	٣,١٧١	----
أكثر من ١٥ سنة م = ٢٧٠,١٨	١٠,٤٢٦ *	٠,٧٦٦	٩,٩٣٩

** دال عند مستوى ٠,٠١

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين فئة أقل من ٥ سنوات خبرة وفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة على مستوى

الدرجة الكلية للاستبانة، والفروق لصالح فئة أقل من ٥ سنوات خبرة، لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين فئة أقل من ٥ سنوات خبرة وفئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة خبرة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة والفروق لصالح فئة أقل من ٥ سنوات خبرة لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين فئة أقل من ٥ سنوات خبرة وفئة أكثر من ١٥ سنة خبرة على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة والفروق لصالح فئة أقل من ٥ سنوات خبرة، لحصول هذه الفئة على متوسط أعلى.

وتفسر هذه النتيجة بأن قيادات جامعة القصيم من فئة أقل من ٥ سنوات خبرة، أكثر ادراكا لواقع تطبيق إدارة المعرفة والمعوقات التي تواجهها وآليات تفعيلها، وقد يعزى ذلك إلى أن قيادات الجامعة من فئة أقل من ٥ سنوات خبرة، هم في غالب الأمر من رؤساء الأقسام الأكاديمية، والذين يتاح لهم فرص الاحتكاك المباشر بالعمل الإداري التنفيذي على مستوى الكلية والجامعة، مما يجعلهم أكثر ادراكا في هذا الشأن من فئات الخبرة الأخرى.

خامسا: خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج في جانبها الميداني، أهمها ما يلي:

- لا يتم تطبيق أساليب وممارسات إدارة المعرفة في جامعة القصيم بصورة متكاملة، حيث جاء المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد العينة على المجالات الخمسة للمحور الأول المتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة ما بين ٣,٢٣، و ٣,٦٠ درجة وهي تقع في نطاق مدى الاستجابة من "أحيانا إلى غالبا".

- توجد الكثير من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم، حيث حصل المحور الثاني الخاص بمعوقات إدارة المعرفة بصورة مجملة على متوسط بلغ ٣,٥٧ درجة، وهذه الدرجة تقع في نطاق مدى الاستجابة " موافق ".

- يرى أفراد عينة الدراسة من قيادات الجامعة أهمية كبيرة لآليات تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم، والواردة تحت المحور الثالث من الاستبانة، حيث حصل المحور الثالث بصورة مجملة على متوسط مرتفع بلغ ٤,٥٣ درجة مما جعل استجابات أفراد العينة على هذا المحور تقع في نطاق مدى الاستجابة " هامة جدا ".

- عدم قبول الفرض الأول من فروض الدراسة، لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما وآليات تفعيلها، تعزى لمتغير القيادة الجامعية: عميد، وكيل، رئيس قسم.

- عدم قبول الفرض الثاني من فروض الدراسة على مستوى المحورين الأول والثاني من محاور للاستبانة، حيث وجدت فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير نوع الكلية، بينما يمكن القول بقبول الفرض الثاني من فروض الدراسة على مستوى المحور الثالث وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع الكلية: عملية، نظرية.

- قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة على مستوى جميع المحاور، وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، لعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية: استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ.

- قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة على مستوى المحورين الثاني والثالث من محاور للاستبانة، لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما يمكن القول بعدم قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة على مستوى المحور الأول وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، لوجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سادسا: تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من تحليلات نظرية ونتائج ميدانية، فإن هذا الجزء من الدراسة يشمل التصور المقترح الذي يمكن

من خلاله تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم، وذلك للإجابة عن السؤال السادس والأخير من مشكلة الدراسة، وللتصور المقترح فلسفة وأهداف وأبعاد وإجراءات ومتطلبات تنفيذ، وذلك فيما يلي:

(أ) فلسفة التصور المقترح وأهدافه:

ينطلق هذا التصور من فلسفة مؤداها أن تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم سوف يساهم في اكتساب المعرفة لدى منسوبيها وتطوير أدائهم المعرفي والمهاري والتنظيمي، حيث يمثل ذلك ضرورة ملحة لنجاح ممارستهم لكافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والإستراتيجية، مما يرفع من مستوى جودة الأداء، ويزيد من القدرة التنافسية للجامعة، لذا يهدف التصور المقترح الى تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم من خلال تحديث تطبيقاتها في مجال إدارة المعرفة، والتغلب على المعوقات التي تحد من أدائها في هذا المجال، ووضع آليات مناسبة لتحقيق النجاح المرجو في ضوء ثقافة الجودة التنافسية.

(ب) أبعاد التصور المقترح:

البعد الأول تدعيم جوانب القوة في واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم والاستمرار في تحسين فعاليتها في الجوانب التالية:

- الدور الفعال للجامعة في عمليات توثيق واستخدام المعارف والمعلومات.
- استخدام قيادات الجامعة لمصادر المعرفة في إدارة عملية التغيير.
- تنفيذ خطط لتدريب أعضاء هيئة التدريس وإكسابهم المهارات والسلوكيات التي تتطلبها إدارة المعرفة.
- سماح الهيكل التنظيمي للجامعة بتحديد مسؤوليات وصلاحيات القيادات الجامعية.
- توفير الجامعة للتمويل والدعم اللازم لأنشطة تطوير إدارة المعرفة والتعليم المؤسسي.

- تمكين الجامعة منسوبيها من المشاركة في تطوير الأنشطة المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة.
- قيام الجامعة بتشجيع الإنجازات المتميزة في مجال دعم أنشطة إدارة المعرفة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لنقل البيانات والمعلومات والمعارف داخل الجامعة.
- قيام القادة الأكاديميون باستخدام آليات وقنوات اتصال للتوعية والتعريف بإستراتيجية الجامعة.
- مساهمة القيادات الأكاديمية بتشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ أهدافهم وخططهم.
- حث القادة الأكاديميون لأعضاء هيئة التدريس على المشاركة في النشاطات المتعلقة بتطوير إدارة المعرفة.
- قيام كليات الجامعة بتطوير ومراجعة وتحديث إستراتيجياتها بما يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة.
- قيام الجامعة بوضع أهداف واضحة لإدارة المعرفة مستندة لمعايير الجودة التنافسية العالمية.
- ربط الخطط الإستراتيجية لكليات الجامعة بشكل دائم مع أنشطة ومخرجات وعمليات المعرفة.
- استناد إستراتيجية المعرفة بالجامعة على تحليل الاحتياجات بما يتماشى مع معايير الجودة التنافسية.
- قيام الجامعة بتقديم فرص لمنسوبيها تسمح لهم بالتعرف على أفضل الممارسات في إدارة المعرفة.
- البعد الثاني: العمل على معالجة جوانب الضعف في واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم وفق آراء القيادات الجامعية عينة الدراسة: والمتعلقة بما يلي:
 - قياس عمادة التطوير الجامعي لمدى فاعلية واثر خطط التدريب على عمليات إدارة المعرفة
 - توفير المطبوعات والنشرات المختلفة لنشر ثقافة إدارة المعرفة.

- نشر ثقافة إدارة المعرفة بين منسوبي الجامعة من خلال اللقاءات والندوات بالصورة الكافية.
- تجديد الموارد التقنية بصورة دورية بما يتماشى مع إستراتيجيات المعرفة.
- إعداد أنظمة ومنهجيات لإدارة الموارد البشرية بالجامعة بما يتوافق مع معايير إستراتيجية المعرفة.
- توفير الظروف الملائمة لتفعيل اداء الموارد البشرية المتاحة للمساهمة في إدارة المعرفة.
- تطوير إستراتيجية إدارة الموارد التكنولوجية لدعم عمليات إدارة المعرفة بالصورة الكافية.
- قيام الجامعة بتقييم فعالية دور القيادات الأكاديمية في إدارة المعرفة.
- تضمين نظام عمليات إدارة المعرفة توثيق أنظمة وأدلة العمل.
- تقييم تأثيرات عمليات إدارة المعرفة المعدلة على الأداء والخدمات المقدمة للجامعة بالصورة المطلوبة.
- تدريب الكوادر البشرية على تطبيق عمليات إدارة المعرفة الجديدة أو المعدلة بالجامعة.
- البعد الثالث: التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة والتي اجمع عليها القادة الأكاديميون عينة الدراسة بجامعة القصيم من خلال المقترحات الآتية:
 - تشكيل فرق عمل بحثية مشتركة في مجال إدارة المعرفة.
 - تفعيل أو تشكيل المراكز الإحصائية بالكلية للمساعدة في العمل البحثي والتطبيق المعرفي.
 - توفير آلية دقيقة لتفعيل الأبحاث الموجهة في الأقسام العلمية تخدم التنمية المعرفية.
 - التقليل من مركزية القرارات الجامعية التي قد تعيق التقدم في المجال المعرفي.
 - الاستفادة الكافية من الخبرة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في المجال المعرفي .

- العمل على نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى منسوبي الجامعة.
- توفير آليات كافية لنشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات العلمية (الداخلية والخارجية).
- تفعيل الساعات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس.
- توظيف نتائج المعلومات واستخدامها في خدمة الجامعة والمجتمع بشكل كافي.
- تفعيل قنوات الاتصال بين جامعة القصيم والجامعات المحلية والعالمية لتبادل المعلومات والمعارف.
- تطبيق معايير واضحة ومحددة للعلاقات الانسانية في كليات الجامعة.
- تفعيل الخطط الإستراتيجية في مجال إدارة المعرفة بالجامعة.
- توفير الوسائط الإلكترونية الكافية والمناسبة لإنجاز العمل.
- إعادة هيكلة الاجهزة الفنية وتطويرها بما يخدم المجال المعرفي بالجامعة.
- العمل على تطوير وتحديث التكنولوجيا المستخدمة في عملية الأرشفة والتصنيف واستخراج المعلومات في مكتبات الجامعة.
- تفعيل الانظمة والإجراءات الإدارية بالجامعية في مجال إدارة المعرفة.
- تطوير وتفعيل النشرات والتعليمات والأدلة الجامعية داخل كليات الجامعة.
- تحديث البيانات والمعلومات التي تصل إلى الكليات من إدارة الجامعة بصورة دورية.

(ج) متطلبات وإجراءات تطبيق التصور المقترح:

- يتطلب تطبيق التصور المقترح مجموعة من الإجراءات العملية اللازمة لتطوير وتحديث إدارة المعرفة بالجامعة، هي:

١ - تحديد الاحتياجات الضرورية لإدارة المعرفة بالجامعة:

- يعد تحديد الاحتياجات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة من الإجراءات الأساسية، لعدد من الاسباب والتي في مجملها تصب في مصلحة الجامعة وتطلعاتها نحو تحقيق الجودة التنافسية، ومن أهمها:
- التعرف على حاجات الجامعة من الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة في مجال إدارة المعرفة.
- توفير فرص النمو المستمر والتدريب الدائم لكافة منسوبي الجامعة في مجال إدارة المعرفة.
- رفع مستوى جودة البحث العلمي كونه يخدم قطاعات تنفيذية، ويلبي احتياجات ملحة، ويسهم في وضع الحلول المناسبة للمشكلات من خلال إدارة المعرفة.
- المساهمة في تحقيق الابداعات والابتكارات لمنسوبي الجامعة والاستفادة من الخبرات والكوادر المتوفرة في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة.
- تقدير الاحتياجات اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة في كافة الوحدات المستهدفة.
- مسح دقيق للنظام الجامعي وتحديد مدى إمكانية توظيف إدارة المعرفة للارتقاء بمستوى الأداء.
- توزيع دليل ارشادي حول إدارة المعرفة وتطبيقاتها لكافة منسوبي الجامعة.
- رصد الإمكانيات المادية المتاحة للجامعة والتي يمكن توظيفها في مجال إدارة المعرفة.
- وضع تصورات كاملة ومفصلة للواقع المراد تنفيذه وفق مجموعة من المؤشرات والمعايير لتحديد الأهداف المرجوة.
- ٢- تحديد الأهداف من خلال التنسيق بين إدارة الجامعة والكليات التابعة

لها:

في ضوء تحديد الاحتياجات يتم وضع مجموعة من الأهداف على أن تكون مستمدة من فلسفة الجامعة ورؤيتها الإستراتيجية في مجال إدارة المعرفة، على أن يراعي فيها ما يلي:

- صياغة الأهداف المتعلقة بإدارة المعرفة بدقة عالية.
- وضعها في شكل اتجاهات واضحة وفي صور رقمية أو كمية تحقق التطلعات المخطط لها في مجال الجودة التنافسية.
- أن تكون معبرة عن واقع الجامعة في المجال المعرفي، ومدى استجابتها للتطلعات وان تكون قابلة للتحقيق.
- وضوح الأهداف وتحديدها واختصارها قدر الإمكان، وإحداث التناسق والتكامل فيما بينها.

٣- وضع إطار عمل لتفعيل إدارة المعرفة بالجامعة:

- يتخذ في هذه المرحلة الإجراءات الآتية:
- تقويم أوضاع النظام التعليمي والإداري والبحثي بالجامعة، وحصر مشكلاته وما ينبغي إحداثه لتهيئته نحو إدارة المعرفة.
- صياغة الاحتياجات في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوقعة.
- تحديد الوسائل الكفيلة بتطبيق إدارة المعرفة، واختيار أنسبها لتحقيق الأهداف وفق خطة الجامعة الإستراتيجية.
- تحديد الأسس اللازمة لإدارة المعرفة والتنبؤ بالاحتمالات التي قد تعيق عملية التنفيذ.

- تهيئة برنامج معتمد بحيث يكون مفصل وشامل لما يجب إحداثه من تطور في النظم الإدارية والأكاديمية في الجامعة وما يلزم تغييره من إجراءات تساهم في الوصول للأهداف المرسومة.
- التنسيق بين الوحدات المعنية بتنفيذ إدارة المعرفة.
- تحديد الزمن والتكلفة ومصادر التمويل.
- دراسة الاحتمالات المتوقعة من تنفيذ برنامج إدارة المعرفة والاستعداد لمواجهة أي مستجدات طارئة بوضع البدائل المناسبة.

٤- تفعيل عمليات إدارة المعرفة:

لابد من تفعيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات بين الجامعة ووحداتها المختلفة، وهذا يتطلب متابعة كافة وحدات إدارة المعرفة المشكلة في الجامعة في مقرها الرئيسي بالمليداء والكليات التابعة لها في المحافظات، للمتابعة والتنسيق ويكون من مهامها تحديد الأفراد المعنيين بإدارة المعرفة، واصدار قرارات لهم، ومتابعة عمليات إدارة المعرفة من خلال الآتي:

- تشخيص المعرفة من خلال نتائج الدراسة الحالية للتعرف على الواقع والمعوقات وآليات التفعيل.
- اكتساب المعرفة من خلال استقطاب المبدعين، وإعادة تأهيلهم.
- تخزين واسترجاع المعرفة من خلال أنظمة إدارة الوثائق وباستخدام البرنامج المعتمد.
- نقل ومشاركة المعرفة من خلال الآليات التي طورها البرنامج المعتمد.
- تطبيق المعرفة من خلال التقنية الجديدة التي تساهم في التخلص من الروتين والبيروقراطية.
- ٥- تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ المشروعات والأنشطة والأعمال المقترحة لإدارة المعرفة وفق خطة متكاملة تتطلب توافر مجموعة من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:

- تكييف البرنامج المعتمد في إدارة المعرفة ليوافق احتياجات الجامعة الفنية.
- توفير كادر فني على درجة عالية من الكفاءة في المجال التقني.
- تدريب الأفراد على استخدام شبكة تبادل الخبرات.
- بناء شبكة تبادل المعرفة.
- إعداد خطة متكاملة لإدارة المعرفة وفقا لمعايير موضوعية، ومواصفات واقعية.

- المتابعة المستمرة لتنفيذ وتقييم ما تحقق في مجال إدارة المعرفة وفقاً للبرنامج الزمني المحدد والواجبات والمسؤوليات الملقاة على وحدات التنفيذ.

- حشد الكوادر المنفذة، والعمل على تعديل أنماط سلوكها بما يتفق ومتطلبات تنفيذ البرنامج.

- سرعة اتخاذ الحلول المناسبة العاجلة للمشكلات التي تعترض التنفيذ.

- تعديل بعض الأهداف والوسائل على المستوى التنفيذي كلما دعت الحاجة إلى ذلك دون تأخير بالرجوع إلى السلطة العليا المعنية.

- تنمية المسؤولية وبناء مستويات مختلفة من الخبرة للمنفذين .

- منح صلاحية الاستخدام وبدء التشغيل.

٦- تقوم أنشطة وشبكات إدارة المعرفة:

لا تنتهي عملية إدارة المعرفة بمجرد تنفيذها؛ وإنما تمتد إلى المتابعة الدائمة والتقويم المستمر لما تم إنجازه وخاصة من قبل موظفي الدعم الفني في جميع القطاعات المستهدفة، وتتم المتابعة بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه أو انحرافه عن الخطوات المعتمدة والمحددة، حتى يمكن تلافي حدوث أي انحراف، والتعرف على مشكلات التنفيذ.

٧- مراجعة عمليات إدارة المعرفة (التغذية الراجعة):

بعد تقويم الأنشطة وشبكات إدارة المعرفة تتم عملية مراجعة ما تم تنفيذه وهذا يتطلب نوعان من المتابعة:

- متابعة التنفيذ: للتعرف على منجزات وأداء الأفراد في مجال إدارة المعرفة بما يضمن تنفيذ نصيبها من الخطة وفقاً لقواعد رقابية معينة من الجهات المختصة بالجامعة.

- متابعة جهاز التنفيذ: لتعديل الإجراءات التنفيذية وتغيير السياسات بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة والتعرف على أي أخطاء تحتاج إلى تغذية راجعة للجهات المختصة لاتخاذ الإجراءات والحلول

المناسبة، مما يتطلب إعادة إعداد النظام ووضع الإرشادات والتدريب من قبل المستهدفين، وتطوير نظم إضافية للاحتياجات المستقبلية.

(د) الجهات المنوطة بتنفيذ التصور المقترح:

يقترح الباحثان أن تقوم الجامعة بتشكيل هيئة يرأسها وكيل جامعة القصيم للتطوير والجودة للإشراف على متابعة تطوير وتحديث إدارة المعرفة بالجامعة وتشكل الهيئة من العمادات الآتية:

التطوير الجامعي، وتقنية المعلومات، وشئون المكتبات، والبحث العلمي، وضمان الجودة والاعتماد والدراسات العليا، وشئون الطلاب، والخدمات التعليمية، ويكون من مهامها الآتي:

- الإطلاع على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- الحصول على دعم قيادة الجامعة وإقناعها بتطبيق إدارة المعرفة.

- تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات.

- تحديد هيكل تنظيمي لإدارة المعرفة بالجامعة.
- تشكيل لجنة لإعادة هيكلة الموارد البشرية بالجامعة يكون من مهامها: تحديد أعضاء فريق إدارة المعرفة بالجامعة والكليات التابعة لها، تقييم وإعادة تقنية المعرفة، تحليل وتحديد مواقع المعرفة، نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة، اختيار البديل المناسب لتحقيق إدارة المعرفة.

(هـ) بدائل تطبيق التصور المقترح:

البدائل المتاحة لتطبيق التصور المقترح تكون إما عن طريق تطوير برنامج لإدارة المعرفة بالجامعة من خلال خبراءها، أو أن الجامعة تقوم بشراء برنامج جاهز لإدارة المعرفة من الشركات العالمية المتخصصة، من خلال اتفاقية معتمدة ومصادق عليها من الجهات العليا بالجامعة مع الشركة التي تم إختيارها من قبل اللجنة المشكلة في الجامعة، تحدد فيها المعايير والأهداف والمتطلبات والإجراءات والتقييم والمتابعة للبرنامج المعتمد. وهذا هو الخيار الأمثل كما يراه الباحثان والذي يمكن من خلاله الدخول في التطبيقات والخطوات التنفيذية في

مجال إدارة المعرفة، وهو ما اتبعته جامعة كليات بليموث في بريطانيا- كما سبقت الإشارة في الاطار النظرى- وهي من الجامعات الناشئة التي حققت انجازات كبيرة في مجال إدارة المعرفة، وظروفها تتشابه مع جامعة القصيم، حيث أن كلياتها منتشرة في مناطق متباعدة، وسوف يسهل تنفيذ إدارة المعرفة عملية تبادل المعلومات والخبرات والمعارف فيما بينها.

سابعاً: توصيات الدراسة

- توصى الدراسة بمجموعة من الآليات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح بما يكفل تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم، وهي:
- ربط كليات الجامعة وإدارتها بشبكة الكترونية مع الكليات والجامعات الأخرى.
 - دعم المهارات التقنية لأعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق نموهم المعرفي.
 - إنشاء مركز إحصائي للبحوث بالجامعة يخدم مجال المعرفة.
 - فهرست وتوثيق البيانات والمعلومات المتوفرة في كليات الجامعة بشكل دقيق.
 - إقامة مؤتمرات وورش عمل دورية لكليات الجامعة في مجال إدارة المعرفة.
 - وضع خطط لاستثمار البحوث في كليات الجامعة لخدمة المعرفة.
 - مد جسور التعاون ما بين كليات الجامعة والمجتمع المحلي في المجال المعرفي.
 - دعم الإدارة الذاتية للكليات لتحقيق المرونة والحد من مركزية القرارات.
 - تحديد سياسة واضحة لعمل الأقسام العلمية بالجامعة في مجال إدارة المعرفة.
 - إنشاء مركز للتميز البحثي في الجامعة يساهم في تطوير إدارة المعرفة.
 - اعتماد التقانة في عملية التواصل بين كليات الجامعة لتحقيق النجاح الكافي لإدارة المعرفة.
 - الإسهام في إنشاء قاعدة فهرسة محلية وإقليمية مشتركة.
 - تقديم جوائز مجزية لتشجيع البحث والتأليف والنشر في مجال إدارة المعرفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- [١] ابو العلا، ليلي محمد حسن (٢٠١٢). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (١)، العدد (٤).
- [٢] ابوفارة، يوسف (٢٠٠٥). تقويم جودة الخدمات التعليمية لكلليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، بحث منشور في المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان، جامعة الزرقاء الاهلية.
- [٣] أبوحشيش، بسام (٢٠١١). الثقافة التنظيمية وعلاقته بإدارة المعرفة في جامعة الاقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث في العلوم الإنسانية مجلد ٢٥، عدد ١.
- [٤] أبوحطب، فؤاد، وصادق، أمال (١٩٩١). مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة. مكتبة الانجلو المصرية.
- [٥] ابوخضير، ايمان سعود (٢٠٠٩). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم افكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض. معهد الإدارة العامة في الفترة ١٣-١١/١١/١٤٣٠هـ
- [٦] الاغا، صهيب، أبوشعبان، سمر (٢٠١٠). تصور مقترح لبناء مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية. بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الثالث لمركز زين للتعليم الإلكتروني. في الفترة من ٦-١١ مارس ٢٠١٠ م.

- [٧] باسردة، توفيق سريع (٢٠٠٦). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة دائرة على الأداء. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق.
- [٨] برنامج الأمم المتحدة الانمائي (٢٠٠٩). تقرير المعرفة العربى للعام ٢٠٠٩. دبی. دار الطباعة والنشر.
- [٩] جامعة الملك عبدالعزيز (١٤٢٥). مجتمع المعرفة العربى ودوره فى التنمية، سلسلة دراسات، يصدرها مجلس البحث العلمى، المملكة العربية السعودية. الاصدار الأول.
- [١٠] حلاق، محمد أحمد (٢٠١٢). معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. المجلد (١٠) العدد (١). سوريا، دمشق.
- [١١] الحمداني، ناهد اسماعيل (٢٠٠٥). نظم مساندة القرارات. الاردن. دار المناهج للطباعة والنشر.
- [١٢] الذيباني، محمد عودة (٢٠١٢). دور الجامعات السعودية فى بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجى للمملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربى. العدد ١٢٤. الرياض. مكتب التربية العربى لدول الخليج.
- [١٣] زبيدة، منى علي عبدربه (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية. مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع الفلسطيني. ابريل ٢٠٠٩، فلسطين.
- [١٤] السلمي، علي (٢٠١٤). المنتدى العربى لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com بتاريخ ٢٠١٤/٣/٥.
- [١٥] السيد، وائل (٢٠١٣). دور البلديات في بناء مجتمع المعرفة بالمدينة العربية. ورشة عمل نظم إدارة المعرفة في المدن العربية أفضل الممارسات العربية والعالمية. المعهد العربى لإنماء المدن. الرياض.

- [١٦] الشافعي، أحمد عبد الحميد، وناس، السيد محمد (٢٠٠٠). ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة التربية، المجلد الثاني، العدد الأول، فبراير.
- [١٧] الشايع، على صالح (٢٠١١). التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية. المجلد الحادي والعشرون. العدد الثاني.
- [١٨] الشخبي، على السيد (٢٠١٢). المحاسبية التعليمية ومقترحات تطبيقها في التعليم العالي المصري. مجلة بحوث ودراسات في جودة التعليم، العدد الأول. القاهرة. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- [١٩] الشرفاء، سلوى محمد (٢٠٠٨). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- [٢٠] الشيخ، فؤاد نجيب وبدر، فادي محمد (٢٠٠٤). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الادوية الاردنية. الرياض. مجلة الإدارة العامة العدد ٣.
- [٢١] صادق، حصة محمد (٢٠٠٣). مدى توافر قيم ثقافة الجودة في جامعة قطر، دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر العلمي السنوى الحادى عشر، (الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربى لألفية جديدة، كلية التربية جامعة حلوان، ١٢- ١٣ مارس.
- [٢٢] طه، أنور هادي، يوحنا، جلييلة كوركيس (٢٠١٣). تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل. العراق. مجلة تنمية الرافدين. العدد ١١٢ المجلد ٣٥.
- [٢٣] العتيبي، ياسر عبدالله تركي (١٤٢٨). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم

القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

[٢٤] العلواني، حسن (٢٠٠١). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية. المؤتمر العربي في الإدارة، القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. المنعقد في الفترة من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١. المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية بالقاهرة.

[٢٥] مرسى، نبيل محمد (٢٠٠٦). تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة. كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

[٢٦] معاينة، عادل سالم (٢٠٠٨). إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي تجارب عالمية. مجلة دراسات المعلومات. متاح في موقع <http://www.informationstudies.net/issue> بتاريخ ٢٠١٤/٣/٢.

[٢٧] الملاك، ساهرة، الأثري، احمد (٢٠٠٢). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. القاهرة. مصر. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن. العدد (٢٦).

[٢٨] وزارة الاقتصاد والتخطيط بالملكة العربية السعودية (١٤٣٤ هـ). الاستراتيجية الوطنية للتحويل الى مجتمع المعرفة.

[29] www.mep.gov.sa/inetforms/themes/clasic/fil/download.jsp.

[٣٠] وزارة العمل الاردنية (٢٠١٣). "الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة (٢٠١٣-٢٠١٥)". <https://www.google.Com/search?=ar&safe=on>.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- [31] Atual,G. & Janson. M (2002). Creating competitive advantage by effectively managing knowledge, Journal of knowledge management, vol 6,no 2.
- [32] Carolyn.B (2002). Validating A unified Framework For Knowledge Management. www.Casct.org/km/kmrt/may.2/index.htm.
- [33] Chaudhry ,A,Higgins ,S(2001). Perspectives on Education for Knowledge Management.67
- [34] the if LA Council & General Conference.
- [35] Coakes, Elayne , (2003). Knowledge Management: Current Issues and Changes , Idea Group Publishing , U.S.A.
- [36] De Brun, C. (2005), ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management.

- [37] Dieng, R.; Corby, O; Giboin, A, and Ribieere, M, (1999). Methods and Tools for Corporate Knowledge Management, Int, J, Human. Computer Studies, pp 567-598.
- [38] Freed, Jann E. (1997). A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher , George Washington Univ. www.eric.ed.gov
- [39] Froment , Eric (2004). Developing an Internal Quality Culture in European Universities, Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association
- [40] Gan, Y. & Zhu, Z. (2007). A Learning Framework for Knowledge Building and Collective Wisdom Advancement in Virtual Learning Communities, Educational Technology and Society, Vol. 10, No. 1, pp 206 – 226.
- [41] Holowetzki , Antonina (2002). The relationship Between knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization, Master Thesis , University of Oregon , U.S.A.
- [42] Janzon , Hanna (2003). Management of Knowledge in Innovation: A Study of SKF Nova , Master Thesis , Gothenburge University
- [43] Kang , T. (2003). The Knowledge Advantage: Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristic and Relationship on Project Performance. PhD. Digital Dissertation University of California.
- [44] -Jennex, Murray E.&Olfman,Lorne(2007),"Knowledge Management Success Factors and Models",Idea Group, Publishing.
- [45] Kidwell, Jillinda, Linde , Karen M. Vander, and Johnson, Sandra L.(2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. pp.28-33.
- [46] Laudon,Kenneth C. & Laudon, Jane P, (2007). Management Information Systems, Pearson Prentice Hall.Inc. Upper Saddle River , New Jersey.
- [47] Morris , A (2001). Knowledge Management: Opportunity for List graduates, 67 IF LA Council & General Conference.
- [48] Milam, John H.(2002). Knowledge Management for Higher Education, ERIC DIGEST, Cury School of Education, University of Virginia.
- [49] Nonaka.i.& H. Takeuchi.op.(1995).The Knowledge Greating ,Company Oxford university press.inc.Newyourk.
- [50] Michael, Porter E.(2006). What is Strategy, Harvard Business Review , Nov.-Dec,6. 14.
- [51] UNDP (2007), Knowledge Management Toolkit for The Crisis Prevention and Recovery Practice Area, Bureau for Crisis Prevention and Recovery, Available at: <http://practices.undp.org/cpr/>
- [52] Schwandt, David& Marquardt, Michael J.(2003). Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices. New York: St.Lucie Press.
- [53] Sveiby, Karl, and Tom Lloyd (2001). Managing Knowledge, London: Bloomsbury.

- [54] Seonwoo, Kim, Changyong & Yongtae, Park(2006). The implementation Framework of Knowledge Management System For Successful Knowledge Management: A Case Of R&D supporting KMS, Department of Industrial Engineering, Seoul National University, Seoul, Korea.
- [55] Sivan ,Y.(2001). Nine Keys To Acknowledge infrastructure: A proposed Analytic.
- [56] Smith , Boyd K. (2004). The Socialization of Knowledge: A System View of Knowledge
- [57] Management in Large, Complex , Highly Technical , Global Organizations, Fielding Graduate
- [58] Institute , wwwlib.umi.com.
- [59] -Survay, M, (2005) Knowledge Management and Comperition in Consulring industry Management Review, vol,41, no2.
- [60] -Witt, neil, McDermott , Anne, Peters, Mike & Stone, Mark (2007), A Knowledge management approach to developing Communities of Practice amongst University and College staff, Higher Education Learning Partnerships for Excellence in Teaching and Learning, University of Plymouth.
- [61] -Zorn T. (2004). Knowledge Management Dr.Zani Zation and the Technology of management Fashion.

A suggested Proposal for Activate the knowledge Management Qassim University in Light of the Culture of Quality Competitiveness

Dr. Ali Abdul Rauf Nassar¹, and Dr. Sharaf Ibrahim Alhadi²

1 Associate Professor of Education Foundations Faculty of Education,
Al-Azhar & Qassim Universities

2 Associate Professor of Educational Planning,
and Administration Faculty of Education, Qassim Universities

Abstract. This study aimed to identify the reality of the application of knowledge management in the University of Qassim, detect obstacles that limit its effective application from the standpoint of Qassim University leaders, and identify mechanisms that could contribute to the activated. Moreover, this study will provide a conceived proposal could whereby activation of knowledge management in the University of Qassim in the light of the culture of quality competitiveness. To achieve these goals the study used the descriptive method, using a questionnaire to sample of the Qassim University leaders numbered 125 of Deans, agents and heads of academic departments..

The study found a number of results, including: In the first axis, the methods and practices of knowledge management in the University of Qassim are not applied fully. In second axis, we found a lot of obstacles faced the application of knowledge management in Qassim University. In third axis, there is a great importance for the mechanisms of activation of knowledge management in Qassim University.

In light of the study findings of theoretical analysis and field results, The study presents visualized proposal seeks to activate knowledge management at the Qassim University in light of the culture of quality competitiveness, where the proposal included details of philosophy, objectives, dimensions , procedures and requirements for implementation. The study recommended the need to provide a range of mechanisms for the implementation of the proposed concept to ensure the activation of knowledge management at the University of Qassim.

Keywords: knowledge, knowledge management, a culture of quality, competitiveness of the universities, the University of Qassim.

