



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إدارة المعرفة

### إعداد

أ/ نوف بنت إبراهيم النمله

باحثة ماجستير - قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية  
جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن - المملكة العربية السعودية

إشراف

أ. د سهام بنت محمد كعكي

أستاذ الإدارة التَّعليمية - كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٥ ابريل ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ١٠ مايو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

## المُلخَص :

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن، وكشف التّحدّيات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، ثم تحديد الفروق ذات الدّلالة الإحصائيّة تعزى إلى متغيّرات الدّراسة، وتقديم آليات لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن في ضوء إدارة المعرفة. فقد اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفيّ المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التّدريس الإناث، من هم برتبة أستاذ مساعد فما فوق في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن، حيث بلغ عددهنّ (٣٢٢) عضواً. وقد توصلت الدّراسة إلى: أنّ تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن جاء بدرجة متوسّطة، كما توصلت إلى وجود تحديات تعيق تفعيل إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة لصالح الأساتذة المساعدين، وقد وافق أفراد عيّنة الدّراسة بدرجة كبيرة على آليات تفعيل إدارة المعرفة. ومن ثم فقد اوصت بعدد من التوصيات أهمها : تخفيف الأعباء التّدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التّدريس بما يسهم في تفرغه للمشاركة في المعرفة البحثيّة، ودعم قادة مراكز البحوث لعمليّات إدارة المعرفة، وضرورة تبني الثقافة التّظيميّة القائمة على الاتّصال المفتوح. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مراكز البحث، البحث العلمي، تحسن الأداء.

**Abstract**

**Title: Improving princess Nora Bint Abdulrahman University research centers performance in the light of the knowledge management.**

**The study aimed to identify the reality of the application of knowledge management in research centers at the University of Princess Noura bint Abdul Rahman In the light of knowledge management. The study relied on the descriptive survey method, and the questionnaire was applied to a sample of female faculty members who are at the rank of assistant professor or above at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University, where their number reached (322) members. The study concluded: that the application of knowledge management in research centers at Princess Nourah bint Abdul Rahman University came to a medium degree, and it also found that there are challenges that hinder the activation of knowledge management to a large degree, and there are statistically significant differences between the average responses of the members of the study community about the reality of the application of knowledge management In favor of the assistant professors, the study sample largely agreed on the mechanisms of activating knowledge management. Hence, it recommended a few recommendations, the most important of which are: reducing the teaching burden on the faculty member, which contributes to his full-time participation in research knowledge, supporting the leaders of research centers for knowledge management processes, and the need to adopt an organizational culture based on open communication.**

**Keywords: knowledge management, research centers, Scientific Research, performance improvement.**

## مقدمة:

يشهد المجتمع المعاصر موجة غير مسبوقه من التطور والتغير الذي يمتد بظلاله ليشمل كافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتعليمية، فكل ما حولنا أصبح يدور في فلك التغير والتطوير، وهذا التطوير فرض جملة من التحولات في مختلف مجالات الحياة الوظيفية.

وفي ظل هذه التحولات، وللتمكن من مواجهة تحديات العصر وتحسين الأداء داخل المؤسسات التربوية؛ حرصت هذه المؤسسات على تطوير أدائها استجابة للتوجهات والتحديات العالمية الحديثة ولتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، والتي ركزت على تعزيز كفاءة الأداء بكافة المؤسسات، والتي منها المؤسسات التربوية.

وقد أكدت خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية على البحوث التطبيقية للمعرفة، كما دعمت التوجه لبناء منظومة للبحث والتطوير؛ لنشر المعرفة التي تعدّ المحدد الرئيسي للإنتاجية، والعمل على زيادة قدرات المملكة في مجال إدارة توليد المعرفة وتمويلها ونقلها واستثمارها وإيجاد بيئة مؤسسية تنظيمية تتوفر بها بنية تحتية تقنية قادرة على تفعيل عمليات إدارة المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥م، ص ٣٩).

إن الجامعات تمثل عنصراً أساسياً في إنتاج المعرفة وتوزيعها ومشاركتها؛ حيث يشكل البحث العلمي واحداً من أبرز العناصر التي تعول عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠ الهادفة إلى التحول للاقتصاد المعرفي، فقد بات من المسلم به عالمياً أن البحث العلمي هو استثمار مجد وطويل الأمد، وأساس لتوليد معارف جديدة، وهكذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث سيمكّن من الاستفادة من المعرفة الضمنية والظاهرة المتوفرة لدى المستفيدين؛ عن طريق تفعيل عملية جمع وتخزين ومشاركة النتائج البحثية ونشرها في قواعد المعلومات؛ حتى يتم مشاركتها مع المراكز البحثية المحلية والدولية.

وهكذا فإن الهدف المنشود من تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات هو تحسين الأداء للعاملين وللمؤسسة، حيث أكدت دراسة (المنيع، ٢٠١١م، ص ٧٧-٧٨) على دور إدارة المعرفة في الارتقاء بأداء المؤسسات التنظيمية وتجويد مخرجاتها، واتفقت مع ذلك دراسة (آل دابل، ٢٠٠٩م، ص ١٣٥) حيث أوصت دراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل مراكز البحوث وتفعيل قنوات الاتصال بين المراكز البحثية والجهات المستفيدة كالجامعات، وتأهيل

العاملين فيها بالمهارات ذات العلاقة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتوصلت إلى أن قصور أداء مراكز البحوث سببه البعد عن تفعيل إدارة المعرفة.

وبناءً على ما سبق؛ فإنه يتوجب على مؤسسات التعليم العالي التغيير في النظم والممارسات الإدارية وفقاً لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها لتحسين الأداء في المراكز البحثية؛ لتتواءم مع متطلبات العصر، وتحقق جودة عالية، ولتحقيق الميزة التنافسية لأدائها البحثي الذي يدعم الجانب الأكاديمي والمؤسسي في الجامعات، لذلك سعت الدراسة إلى تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إدارة المعرفة. مشكلة الدراسة:

تتبع مراكز البحوث وكالة الجامعة للبحث العلمي والدراسات العليا في غالبية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتعد مركزاً متجدداً للفكر والرأي، ومن المصادر المهمة لإنتاج وتبادل واكتساب وتخزين واسترجاع المعرفة وإدارتها، كما تشرف على إجراء البحوث والدراسات العلمية من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين، حيث يتم توفير كافة متطلبات البحث العلمي لهم ، فضلاً عن كونها رافداً رئيسياً للنشاط العلمي للأقسام الأكاديمية، علاوة على تقديم المساعدة والمشورة لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا. وعلى الرغم من أهمية مراكز البحوث ودورها الواضح في تحقيق التنمية الشاملة إلا أن واقعها في البلاد العربية يعاني من قصور بأدائها، مما يؤكد حاجتها للتطوير الشامل لإجراءاتها الإدارية (آل دايل، ٢٠٠٩م، ص ١٤٧).

وبما أن إدارة المعرفة هي أحد الحلول للتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة؛ فقد أكدت دراسة (العصيمي، ٢٠١١م، ص ٢) أن إدارة المعرفة أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة تطورها وسرعة تقدمها وجودة أدائها العملي، وهذا يفرض على مراكز البحوث القيام بنقله نوعية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة؛ لتأثيرها الإيجابي في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق التميز والجودة في عملها.

تطرقت دراسة (الصوينع، ٢٠١١م، ص ٤) إلى معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومنها: محدودية التعاون بين الجامعة ومركز البحوث والجهات المستفيدة، وقلة مصادر المعرفة المطلوبة للبحث العلمي. وشخصت دراسة (الطبيشي، ٢٠١٢م) واقع البحث العلمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتوصلت إلى وجوب توفير أنظمة إدارية

تسمح بتوفير أوعية متعددة للنشر العلمي، كما أوصت بتفعيل التّشّارك والتّبادل بين الجامعة والقطاع الخاص، وتطبيق إدارة المعرفة؛ لتحسين أداء البحث العلميّ وتنسيق الجهود البحثية. وقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية؛ هدفت للتعرّف على أبعاد تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن في ضوء إدارة المعرفة، والتّعرّف على بيئة مراكز البحوث، وطُبقت استبانة على عيّنة عشوائية بعدد ٣٧ من أعضاء هيئة التّدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن، وقد توصّلت إلى الآتي: - تفاوتت نسبة معرفة العيّنة بالآليات المستخدمة في مراكز البحوث، والذي يرجع لعدم الإعلان والنّشر للمعرفة الخاصّة بالآليات المستخدمة بمراكز البحوث، ممّا يشير إلى وجود قصور في إدارة معرفة فيها، والدليل على ذلك محدودية معرفة المستفيدين، بالإضافة إلى قصور التّسيق بين مراكز البحوث بعضها البعض، ومحدودية معرفة أفراد العيّنة بمهام المركز؛ والذي يرجع لعدم مشاركة المعرفة، وغياب القنوات التي تمكّن من تدفق المعرفة بيسر وانسياب بين مراكز البحوث والوحدات الأخرى بالمنظومة الجامعية، وتوصّلت الدّراسة إلى عدد من التّحديات التي تواجه مراكز البحوث، ومنها: قلّة مصادر المعرفة واتّساع الفجوة المعرفية بين مراكز البحوث، والقصور في ربطها؛ ممّا انعكس سلبياً على تبادل المعرفة البحثية، واتّفقت عيّنة الدّراسة على تفعيل مراكز البحوث من خلال استقلالية المراكز والاستفادة من الباحثين المميّزين.

وبناءً على ما تقدّم، ونظراً لأهمية تفعيل مراكز البحوث؛ تبدو الحاجة لتعزيز أساليب الاستفادة من معطيات ثورة الاتّصال والمعلومات ومدخل إدارة المعرفة، كما تتضح الحاجة إلى تبنّي ثقافة مؤسسية موجّهة بقوة نحو تعزيز إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي خاصة في ظلّ عصرٍ تتزايد فيه المعرفة وتتراكم، وفي ظلّ ندرة الدّراسات العلمية المحليّة المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث؛ فقد رأت الباحثة إجراء دراسة تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن في ضوء إدارة المعرفة، وتمثّل مشكلة الدّراسة التساؤلات التالية: السؤال الرئيسي:

ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن؟

وينفرع من السؤال الرئيسيّ الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرّحمن من

وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات الدراسة: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات في مجال إدارة المعرفة؟

٣. ما التحدّيات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤. ما آليات تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إدارة المعرفة، وتنقسم هذه الأهمية إلى جانبين، على النحو التالي:

الأهمية العلمية (النظرية): تتجسد الأهمية العلمية في إظهار دور إدارة المعرفة في تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من خلال ما يلي:

١. تعدُّ أول دراسة في موضوع تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إدارة المعرفة وفق إفادة المكتبات الوطنية، والكليات التربوية بالجامعات السعودية.

٢. تتبع أهمية الدراسة النظرية من موضوعها، وهو تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إدارة المعرفة، حيث يتفق مع منطلَب خطة التنمية العاشرة للقيام بالبحوث التطبيقية الداعمة للمعرفة، والتي تمكّن من التحوّل إلى مجتمع قائم على نقل المعرفة وتراكمها ونشرها ثم استثمارها وإدارتها.

٣. الكشف عن مواطن القوّة والضعف في واقع تفعيل إدارة المعرفة بمراكز البحوث في الجامعات للعمل على تحسينه.

٤. يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الارتقاء بآليات تفعيل إدارة المعرفة داخل المراكز البحثية.

٥. تأتي أهمية الدراسة من خلال تطرّقها لموضوع حيويّ يساعد مراكز البحوث في تعزيز مكانتها وتحسين أدائها وعملياتها وأنشطتها المختلفة في ضوء إدارة المعرفة.

٦. تسهم الدراسة في إثراء المكتبات العربية فيما يخص موضوع تطبيق عمليّات إدارة المعرفة في تحسين أداء مراكز البحوث مع محدودية الدراسات المحليّة في حدود علم الباحثة.

الأهميّة التّطبيقية: تتلخّص الأهميّة التّطبيقية لدور إدارة المعرفة في الارتقاء بأداء مراكز

البحوث في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من خلال عدد من النّقاط، وهي كالآتي:

١. قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة مدراء ومديرات المراكز البحثية في تصميم إدارة المعرفة التي تمكّنهم من تحسين أدائهم.

٢. يؤمل أن تعطي نتائج هذه الدراسة تصوّرًا واضحًا للمسؤولين بالجامعات -وخاصة مراكز البحوث- على تحديد التّحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المراكز البحثية حتّى يعملوا على تذليلها.

٣. يرجى أن تزود الدراسة المسؤولين بوزارة التّعليم بآليات تفعيل إدارة المعرفة؛ لتحسين أداء مراكز البحوث بما يحقّق التّميّز، ويمكنها من الصّمود في سوق تنافسيّ.

٤. قد تفقد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في المراكز البحثية المختلفة إلى طرق تحسين أدائها في ضوء عمليّات إدارة المعرفة. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إدارة المعرفة، من حيث الآتي:

١. التّعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

٢. تحديد الفروق ذات الدّلالة الإحصائية بين مجموع استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة المعرفة، والتي تعزى إلى متغيّرات الدراسة: سنوات الخدمة، والمؤهل العلميّ، وعدد الدّورات في مجال عمليّات إدارة المعرفة؛ ممّا يمكن من تحديد المتغيّر الذي يؤثر بقوة على عمليّات إدارة المعرفة في مراكز البحوث.

٣. الكشف عن التّحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

٤. التّعرف على آليات تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مراكز البحوث من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس؛ للتمكّن من تطوير مراكز البحوث بما يحقّق التّميّز للجامعات.

## مصطلحات الدراسة:

سيتم شرح مصطلحات البحث من الجانب النظري والإجرائي على النحو الآتي:  
تحسين لغة: الزيادة المتولدة من الأصل، أو الانتقاص من الأصل، زيادة أو انتقاصاً يضيفان على الأصل جمالاً (إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص ١٥٦).

الأداء اصطلاحاً (Performance): "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (اللقاني والجمل، ١٩٩٩م، ص ١٢).  
التعريف الإجرائي لتحسين الأداء (Improve the Performance): هو تجويد الأداء في مراكز البحوث من خلال تبني تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي.

مراكز البحث العلمي اصطلاحاً (Scientific Research Centers): هي مراكز تتبع عمادة البحث العلمي في الجامعات الحكومية، ولكل مركز مجلس ومدير يختص بالإشراف ومتابعة سير الأعمال البحثية لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وتحفيزهم على القيام بالبحث والتنسيق بين مشروعات أبحاثهم، ويتم تخصيص مبلغ لها ضمن ميزانية الجامعة؛ لنتمكّن من إنجاز مهامها اللائحية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥م، ص ٣٥٢)، وهذا هو التعريف الإجرائي الذي ستتبناه الباحثة.

المعرفة لغةً (Knowledge): "الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عَرَفَ عَرَفَ عِرْفَانًا وعِرْفَانًا ومعرفة، وهي إدراك الشيء على ما هو عليه" (المنجد، ١٩٩٢م، ص ٥٠٠).

المعرفة اصطلاحاً: هي "مجموعة الوقائع والحقائق والمفاهيم والمعلومات التي تتكوّن لدى الإنسان نتيجة لمحاولات متكررة لفهم الأشياء والظواهر المحيطة به" (التويجري والبرعي، ١٩٩٣م، ص ١٦٤).

إدارة المعرفة اصطلاحاً (Management Knowledge): هي "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين؛ لإضافة القيمة للشركة، من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة" (العلي وآخرون، ٢٠٠٦م، ص ٢٧)، والتعريف الإجرائي الذي

ستتبناه الباحثة هو جمع وتصنيف المعرفة واسترجاعها ونشرها وتبادلها؛ لتوليد معرفة جديدة تحسّن من أداء المركز البحثي في القيام بمهامه اللانحائية.

**جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (Princess Nourah bint Abdulrahman university):** تعد أول جامعة للبنات في مدينة الرياض تحت إشراف وزارة التعليم، وصدر الأمر الملكي بإنشائها في عام ١٤٢٧هـ في عهد الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود رحمه الله، بعد أن أنشئت الرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٣٩٠هـ أول كلية تربية للبنات، وتوالى افتتاح الكليات التعليمية حتى صدر الأمر الملكي السامي بإنشاء جامعة الأميرة نورة (جامعة الأميرة نورة، ٢٠٢١م).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة دور علميات إدارة المعرفة وهي: (مشاركة المعرفة، وتوليدها، ونشرها) في تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

الحدود المكانية: طبقت أداة البحث في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعدد (١٦) كلية من التخصصات الإنسانية والعلمية والصحية والتطبيقية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤١هـ.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس -الإناث- من هم بدرجة أستاذ مساعد فما فوق في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة: نظراً لطبيعة البحث وفي ضوء أهدافه وأسئلته؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لدراسة تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إدارة المعرفة، وهو المنهج الذي يسعى إلى التعرف على عناصر المشكلة؛ لتحديد أفضل الإجراءات المستقبلية لها وفهمها بطريقة واضحة (الرفاعي، ١٩٩٨م، ص ١٢٢).

## الإطار النظري والدراسات السابقة أولاً الإطار النظري أ. إدارة المعرفة:

تشير إدارة المعرفة إلى الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحدد اتجاهاتها وماهية استخداماتها؛ لأجل الوصول إلى أهداف المنظمة (عجلان، ٢٠٠٨م، ص ١٦). تعرف إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية كالتالي:

✓ إدارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها تحويل المعلومات والتراث الفكري الخاص بالمؤسسة التربوية إلى قيم وأفكار وسياسات وقوانين تربط العاملين بالمعرفة التي يحتاجونها في إنجاز الأعمال المختلفة (محمد، ٢٠١٧م، ص ١٥).

✓ إطار أو طريقة تمكّن الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التربوية (اللياني، ٢٠١٠م، ص ٣٠) وذلك ما تتفق معه الباحثة.

إذاً إدارة المعرفة هي المكون الأساسي في تحقيق الإبداع وتحسين الأداء وتطويره لتحقيق الأهداف؛ كما تعمل على تحسين عملية صناعة القرار ثم اتخاذه بما يحقق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي (حجازي، ٢٠٠٥م، ص ٣٥)، واتفق كل من (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ص ٤٢ - ٤٣) و(علي، ٢٠١٣م، ص ١٤٣) على أن إدارة المعرفة تمكّن المنظمات من تخفيض التكاليف وتوليد الإيرادات، وتحفزها على الإبداع بتوليد معرفة جديدة، وتحسن من أدائها الذي يعتمد على المعرفة المتجددة، كما تدعم الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار لتعزيز المعرفة التنظيمية، وتساعد على الاستثمار في رأس مالها الفكري، وتمكّنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بما تحقّقه من إبداع وابتكار وتجديد في خدماتها.

وهكذا فإنّ الاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً، وإنما جاء استجابةً لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية، وهو محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع المتطلبات، وذلك للأسباب التالية:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي؛ لكونها تعمل تخفيض التكلفة ورفع الموجودات لتوليد الإيرادات الجديدة.

• العولمة التي أسهمت في تسهيل مشاركة وتبادل التقارير، وتوفير نظم الاتصال عن بعد (عيسى، ٢٠١٩م، ص ٣٤).

• إمكانية قياس المعرفة ذاتها، عن طريق تلمس أثرها في عمليات الأعمال الملموسة القياسية للمعرفة ذاتها، وإدراك أن المعرفة تمثل موجودات رأس المال الفكريّ فهي مصدر الميزة التنافسية (بوعشة وبن منصور، ٢٠١٢م، ص ٩).

كما أضاف (الزطمة، ٢٠١١م، ص ٣٢) عددًا من أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة وهي كالتالي:

• الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة، وذلك لتشعبها، وتنوعها، وتزايد احتمالات تطبيقها، واختلاف النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

• التغيير الواسع في اتجاهات المستفيدين، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة التغييرات.

• اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لا سيما في مجال التنافس، والإبداع، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل.

ويستدعي تطبيق إدارة المعرفة أمور عدة منها ما ذكره (الطاهر، ٢٠١٢م، ص ٣٩ - ٤٢):

a. تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا، فمسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل فرديّ.

○ مديرون مدركون وواعون لأهمية إدارة المعرفة ومدركون عن احتياجات المستفيد المعرفية.

○ إدارة المعرفة بصورة مستمرة لأنها عملية ديناميكية متنامية؛ فهي متغيرة وتسعى الى تحسين إجراءات العمل.

وأضاف (دهمش وأبو زر، ٢٠٠٤م، ص ٦ - ٧)، عدد من مستدعيات تطبيق إدارة المعرفة وهي كالتالي:

○ نقل المعرفة من خلال اللغة؛ لأنها وسيلة لوصف الخبرة، فيجب تطوير اللغات المستخدمة لوصف الخبرات.

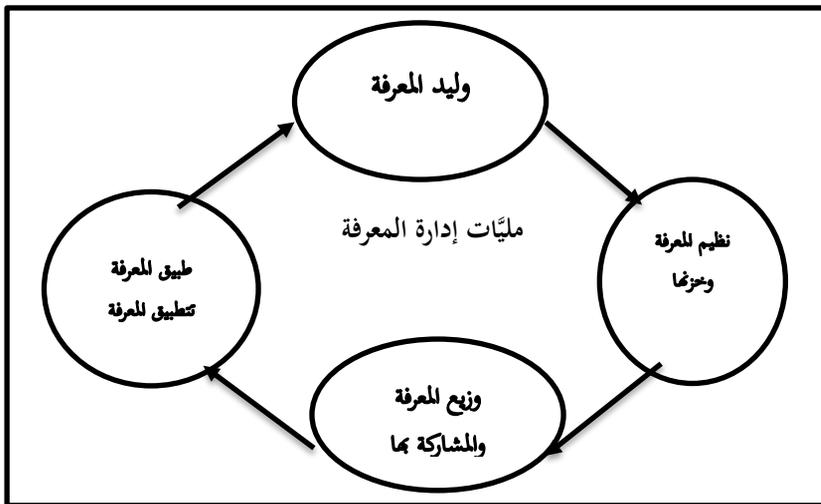
○ إزالة الحواجز التي تقف أمام تنظيم وانسياب المعرفة، وإيجاد بيئة مساندة للمعرفة؛ لأن المعرفة تحسّن معدل النمو للنظم اللامركزية فلا تتفق مع المركزية والبيروقراطية التي تهدر الموارد عندما تحكم مراقبتها وسيطرتها على المعرفة.

○ التّعمُّم والتّدريب لتطوير تطبيقات المعرفة، فاستمرارية استخدام الطّرق القديمة للتّفكير تؤدي إلى تراجع المعرفة.

○ دعم مستويات تنظيمية متعدّدة باستخدام طرق مختلفة؛ لأنّ المعرفة ليست حصراً على مستوى إداري واحد.

ونستنتج ممّا سبق أنّه لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة فإنّه يلزم توفير مناخ تبرز فيه القدرات والإمكانيات التنافسية والإبداعية، واتّباع الأساليب الإدارية المرنة، بالاعتماد على أشكال للتنسيق والتّصميم والهيكل المرنة، كما وينتطلب توفير قنوات اتّصال إلكترونية مفتوحة بين أجزاء المؤسسة داخلياً وخارجياً، وتبني ثقافة العمل الجماعي، والوضوح في مجالات العمل، ويتم ذلك من خلال اطر حوكمة واضحة تحفظ الحقوق الفكرية لكافة المستفيدين. عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون فيما تتضمّنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض يصنّفها إلى أربع عمليات، بينما يتوسّع بها آخرون لتشمل ثماني عمليات، والشكل التالي يوضّح عمليات المعرفة، والذي سيتمّ الاستفادة منه بالدراسة الحالية لشموليته ولضمانه الحدود الموضوعية للدراسة، وهو على النحو التالي:



شكل (١) عمليات إدارة المعرفة، المصدر: (الشّمري والدّوري، ٢٠٠٤م، ص ١٩٤).

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

١. تنظيم المعرفة وتخزينها: يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة، ووضعها بأشكال وقوالب إلكترونية مفيدة للمنظمة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة؛ لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع (همشري، ٢٠١٣م، ص ١٢٢). تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية خشية فقدانها، وقد يمكن تخزين المعرفة من خلال الطريقة اليدوية باستعمال الوثائق والتقارير، أو من خلال الطرق التقنية باستخدام البرمجيات والقوالب الإلكترونية التي تمكن من تخزين المعرفة واسترجاعها بدقة وسهولة (الشياب وأبو حمور، ١٤٣٥هـ، ص ١٧٤).
٢. نشر المعرفة والمشاركة بها: هي العملية التي تحول فيها المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، ويتم ذلك ضمن إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على المستفيدين منها (زروقون وآخرون، ٢٠١٤م، ص ١٢٤)، كما أن مشاركة المعرفة تدعم الإبداع الوظيفي؛ حيث يؤدي إلى ابتكار وتطوير معرفة حديثة تنمو من خلال مشاركتها.
٣. توليد المعرفة: تشتمل على عدد من العمليات، منها: التطوير ومشاركة فرق العمل، والاعتماد على مصادر المعرفة الجديدة المتعددة لتوليد رأس مال فكري جديد (عيسى، ٢٠١٩م ص ٧١).

#### ب. إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية:

- إن إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية تمكن القيادات من تبادل المعرفة بين كافة المستويات التنظيمية، كما توفر سبلاً لتوليد المعرفة المناسبة للعاملين والطلاب بما يتناسب مع احتياجات المجتمع التربوي، وذلك من خلال قنوات اتصال مفتوحة داخلياً وخارجياً، وتشجع مشاركة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق المخرجات المتوقعة، ويتضح فيما يلي:
- خدمات الطلاب والخريجين: تتمثل في تحسين كفاءة وفعالية الإشراف الطلابي التقني عن بعد، والتسجيل الإلكتروني للمقررات الدراسية، التجاوب الإلكتروني عن بعد مع الاستفسارات، المكتبة الرقمية (الملكوي، ٢٠٠٧م، ص ٨٠ - ٨١).
  - الخدمات الإدارية: تشتمل على تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة، كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل، وتطبيق إجراءات تنظيمية إلكترونية باستخدام قوالب

إجرائية لجمع وتبادل المعرفة لتحقيق التّكامل في الوحدات الإدارية، في ضوء شبكة اتّصال مناسبة، تمكّن من تحسين الأداء المؤسسيّ (سبرينة وبوزيدي، ٢٠١٨م، ص ٢٥٩).

- التّخطيط الاستراتيجي: وضع خطة استراتيجية ملبّية لاحتياجات المنظّمة وسوق العمل، تدعم المشاركة في صنع القرار، وتمكّن من تبادل المعلومات الداخليّة والخارجيّة؛ للتقليل من الجهد والوقت اللازم لإعداد التّقارير المعرفيّة المشتركة بين الجهات؛ ممّا يساعد المؤسسات التّربويّة للتحوّل نحو مؤسّسة متعلّمة (محمّد، ٢٠١٧م، ص ٢٥١ - ٢٥٢).
- البحث العلمي: الذي يعدّ أهمّ الأنشطة الفكرية وركنًا أساسيًا في المؤسسات التّربويّة، وتزيد إدارة المعرفة التّنافسيّة والاستجابة للمنح البحثيّة، وتوفّر الوقت والجهد والكلفة في عمليّة البحث نتيجة تخزين وجمع المعرفة ومصادرها، وتسهّل عمليّة البحث المشترك بين التّخصّصات المتنوّعة (العطوي، ٢٠١٩م، ص ١٥٢ - ١٦٣).

وتتطلّب إدارة المعرفة في المؤسسات التّربوية توفّر أمور عديدة، منها: النّظر للمعرفة بمنظار شامل يمكن من بناء قاعدة معرفيّة متكاملة، وربط البحث العلميّ بالمجتمع ومؤسّساته، ووضع استراتيجية لإدارة المعرفة تمكّن من تفعيل عمليّاتها من خلال ممارسات وظيفيّة إيجابية، ويستوجب ذلك إيجاد منهجية تطوير محدّدة تبدأ بإيجاد قاعدة معرفيّة تحدّد عوامل القوّة ومكامن الضّعف، ويكون ضمن إطار تنظيميّ لعمليات إدارة المعرفة يستثمر مخرجات الأبحاث العلميّة من خلال بناء حدائق العلوم؛ لدعم مخرجات الابتكار وتوظيفها، وإيجاد قنوات سريعة للإفادة منها بما يتّفق مع سياسة التّحول نحو مجتمع المعرفة (السّلاطين، ٢٠١٤م، ص ٤١ - ٤٢).

المبحث الثّاني: تحسين الأداء

أ. مفهوم تحسين الأداء:

يفهم تحسين الأداء من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب تحقيقه؛ لتحديد فجوة الأداء، ثمّ وضع الإجراءات التي تحسّن منه، عن طريق تخطيط الأداء بصورة واضحة تمكّن من التّعرف على المسؤوليات والأهداف والتّوقّعات ثمّ توجيهها، وتطوير المهام الوظيفيّة، وتنمية العلاقات المهنيّة، وتحليل العمل وتعديل الواجبات (سبنسر، ١٩٩٩ م، ص ٤٣)، فنفوق المنظّمة في أدائها يضمن لها مركزًا تنافسيًا، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز مركزها وقيمتها العلميّة والماديّة.

تعدُّ الكفاءة والفاعلية أحد مقاييس ومرتكزات الأداء؛ إذ تعني الكفاءة: إنجاز النتائج المحددة للمخرجات بأقلَّ استخدام للموارد، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقلَّ التكاليف، أمَّا الفاعلية: فهي مصطلح يتعلَّق بتحقيق الأهداف، كما أنَّه يعني التأكُّد من استخدام الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها، ويتمُّ الاستعانة بالعوامل التي تدعم تحسين الأداء ومنها: التَّعرف على ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وقيم، ثمَّ تحديد متطلَّبات الوظيفة وتحدياتها، ومواصفات البيئة والمناخ الوظيفي، ومدى توفُّر الموارد الماليَّة والتَّقنيَّة والبرمجيات اللازمة لإنجاز العمل (أبو شيخة، ٢٠٠٠م، ص ٢٢٨).

ب. دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء:

إن إدارة المعرفة تؤثر على أداء الفرد بآليات عدَّة منها: التَّدريب؛ حيث يكتسبون المعارف المختلفة والمتنوعة من مصادرها، ممَّا يعكس بصورة إيجابية على أدائهم الوظيفي، واللقاءات والمناقشات المختلفة في الاجتماعات تدعم تبادل المعرفة خاصَّة الضمنيَّة، والتَّعرف على رضاهم الوظيفي يمكن من حلِّ المشكلات التي تواجههم ويذلل العقبات التي تعيق تطوُّرهم الوظيفي، فالاستثمار في رأس المال الفكري يمكن من زيادة الخبرات المعرفية ويحسن من الأداء الوظيفي (حبيب، ٢٠١١م، ص ٧).

اذ أن أثر إدارة المعرفة على الأداء يتشكَّل من خلال الأبعاد التالية: الفاعلية؛ وتتمثل في أداء العمليَّات الملائمة، حيث تساعد إدارة المعرفة من خلال اختيار وتنفيذ العمليَّات الملائمة، والكفاءة؛ وتعني أداء العمليَّات بسرعة وبأقلَّ تكلفة من خلال تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة، وتقليل التكلفة والوصول إلى أنماط مختلفة من المعرفة القيمة، ودرجة الابتكار والإبداع بما يحسِّن الفاعلية والكفاءة، والاعتماد على المعرفة المشتركة؛ بمساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة وتطوير العمليَّات (العلي وآخرون، ٢٠٠٦م، ص ٢٧٩).

المبحث الثالث: البحث العلمي ومراكز البحوث

البحث العلمي مفهومه ودوره المعرفي والبحثي والعلاقة بين مراكز البحوث وإدارة المعرفة:

أ. البحث العلمي:

يعرف البحث العلمي بأنه نشاط علمي منظم، وطريقة في التَّفكير، واستقصاء دقيق يهدف إلى اكتشاف الحقائق معتمداً على مناهج موضوعية وعلمية من أجل معرفة التَّرابط بين

الحقائق واستخلاص المبادئ العامة والقوانين التفسيرية، بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها أو إضافة الجديد إليها (البدوي، ٢٠١٣م، ص ٢٩)، ويهدف البحث العلمي إلى وصف الظواهر وفهمها، ويؤدي إلى إدراك واعٍ للظاهرة وما يرتبط بها من واقع؛ لأنّ بدون فهم الظواهر والوقائع لا يمكن أن نصدر حكماً حولها، ولا التّحكّم والتنبؤ بحدوثها في المستقبل، و لكشف العلاقات بين الظواهر للتوصل إلى الاستنتاجات السببية الضرورية، وتقديم تفسير لها (الطّواب، ٢٠١٥، ص ١٢-١٥)

ب. دور إدارة المعرفة في البحث العلمي:

تتمثل الدّورة العمليّة لإدارة المعرفة في البحث العلميّ على تحديد نوع المعلومات والمعارف التي تهتمّ الطّلبة وأعضاء هيئة التّدريس، ثمّ جمع كافّة البيانات، واختيار المناسب منها وتخزينها في القواعد المعرفيّة، ثمّ تصنيفها ومشاركتها ونشرها؛ ليسهل الرّجوع إليها في محرّكات البحث المتخصّصة للاستفادة من تطبيقاتها في الحياة العمليّة، أو في الأبحاث العلميّة لتوليد معارف جديدة يقوم عليها مجتمع واقتصاد المعرفة (الصّلاحي، ٢٠١٧م، ص ٣٠٤).

وقد تسهم إدارة المعرفة في مجال البحث العلميّ في تحقيق عدد من الأهداف منها: التّواصل الفعّال بين الكليّات وأقسامها المختلفة، والتّفاعل بينها وبين المؤسسات التّثمويّة والخدميّة بالمجتمع في المجال البحثيّ؛ الأمر الذي يساعد في الاستفادة من نتائج تلك الأبحاث وجعلها ذات تأثير فعّال في القضايا المختلفة، كما تمكّن أعضاء هيئة التّدريس من تنفيذ الأبحاث المتخصّصة التي تنمي مجاله الأكاديميّ، وتمكّنه من زيادة خبراته البحثيّة؛ ليفيد بها طلاب الدّراسات العليا في المجال البحثيّ، كما أنّ إدارة المعرفة تمكّن من تصميم قواعد معرفيّة لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها، الأمر الذي ييسر عمليّات تبادلها ومشاركتها بين جميع الباحثين، ويوفر الوقت والجهد، ويخفّض من كلفة الأبحاث، كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحويل المعرفة الدّاخليّة إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في الجوانب البحثيّة المختلفة، ممّا يعزّز توليد المعرفة والابتكار والإبداع البحثيّ الذي يؤدي إلى تحقيق التّميّز في البحوث العلميّة (حرب، ٢٠١٣م، ص ٤٥-٤٦).

## ج. مراكز البحوث مفهومها ودورها المعرفي:

تعرف المراكز البحثية أنها مؤسسات بحثية تضطلع بمهمة إنتاج البحوث والدراسات في مجالات متعددة، بما يخدم الدولة؛ وتقديم الرؤى والتصورات المستقبلية التي تهتم المجتمع وصانعي القرار (الطناحي، ٢٠١٦م، ص ٣٣ - ٣٥)، فهي عبارة عن وحدات كبرى أو صغيرة، داخل التنظيم الجامعي، أو تحت إشرافها، وهي تعمل على دعم وظيفة البحث العلمي، باعتبارها إحدى وظائف التعليم الجامعي العالي، وتتبع في تمويلها وتشغيلها إدارة الجامعات السعودية أو القطاعين العام والخاص، ممثلة في مجلس إدارتها (الخطيب، ١٩٩٥م، ص ٥). وتضطلع مراكز الأبحاث بالعديد من الأدوار وفق مجالها ونشاطها ووفق خصوصية كل ميدان بحثي، فدورها مؤثراً على تطور الجماعة العلمية والبحثية، ومن تلك الأدوار ما ذكره (الطناحي، ٢٠١٦م، ص ٣٥ - ٣٧):

(١) التحليل العقلائي للواقع والمشكلات من خلال استخدام الطرق العلمية والعمل على اسقاط نتائجها الدقيقة.

(٢) الاهتمام بالأفكار والمفاهيم التي تشكل أساس السياسة والتعليم، وتحويل الأفكار إلى قضايا يتم دراستها.

وأضاف (الشبو والرشيدي، ٢٠١٨م، ص ٧٤٧):

(٣) الالتزام بمشاركة شريحة واسعة من الجماهير من خلال النشر؛ لوضع خارطة أولويات بحثية.

(٤) إقامة جسور بين المجتمع والدولة والعلم، وأن تخدم المصالح العامة بما يساعد على زيادة الثقة في الجهات الرسمية.

(٥) الإشراف على الأبحاث والدراسات، وتقديم التحليلات المعمقة والمنهجية حول المشكلات والقضايا العامة.

(٦) تقديم الاستشارات لصانع القرار حول المستجدات العاجلة، من خلال البحوث العلمية والتطبيقية الميدانية (حسن، ٢٠١٧م، ص ٦٠).

إن الباحث في المراكز البحثية يحتاج إلى أمور عدة، منها: التعرف على مواقع التواصل التي تهتم بالبحث العلمي وتتيح الفرصة للتواصل مع الكوادر المؤهلة علمياً لإعداد بالبحوث؛ لذا فهي توفر الجهات الأكاديمية التي ترعى البحث العلمي وتطوره وتنمية من ناحية، وتعمل

على تأهيل الباحثين، وتوفير الإنتاج الفكري المتخصص في البحث العلمي ومناهجه ونظرياته وأساليبه في قواعد علمية تقنية معتمدة، وتعرف الباحث بالهيئات والجمعيات المهنية المتخصصة (الزامل، ٢٠١٨م، ص ٣٩).

#### د. تحديات المراكز البحثية:

تواجه المراكز البحثية العديد من التحديات التي يمكن استعراضها على النحو التالي:

- ١- قصور في تفعيل الأنظمة الإلكترونية القادرة على توفير الوقت والجهد وتحقيق الرشاقة التنظيمية.
- ٢- تعقد الإجراءات الإدارية في المنظومة الجامعية، وغياب الدعم في الأعمال التحضيرية والإدارية للباحثين (حسن، ٢٠١٧م، ص ٧٥-٨٠).
- ٣- قصور المعايير الموضوعية لقياس أداء المراكز البحثية، وعدم الربط بين البحث العلمي ومشكلات المجتمع.
- ٤- محدودية آليات التحفيز البحثي، وضعف تشجيع الأعضاء على الانضمام ومشاركة المعارف (قطيبي، ٢٠١٦م، ص ٨٣).
- ٥- قصور في استقلالية مراكز البحوث، ورؤية الهياكل التنظيمية؛ مما يعيق عمل المراكز بحرية علمية وإدارية.
- ٦- عبء العمل والقيود الزمنية التي تحد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على الإنتاج البحثي والإشراف على طلاب الدراسات العليا (Chomley, 2014, pp.30-31).
- هـ. استثمار مراكز البحوث لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م: تهدف رؤية ٢٠٣٠ إلى زيادة القدرة التنافسية للمملكة وتصنيفات جامعاتها، وتعزيز حوكمة التحول الرقمي المعرفي، وتحسين الأداء بجعله أكثر مرونة وفاعلية، وذلك للحاجة إلى دفع عجلة الاقتصاد، ويقوم على مناهج تعليمية متطورة، ونقل المعرفة وتطبيق أفضل السياسات الإدارية (رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦م، ص ٥٣-٤٠، ٦٩-٦١)؛ مما يبرز دور قطاع البحث العلمي، والذي يتطلب استخدام إدارة المعرفة التي تسهم في تحقيق التزامات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، فعمليات إدارة المعرفة تساعد في تقديم حلول واضحة لحل المشكلات بطريقة علمية بالاستفادة من المعارف المتنوعة لتوفيرها

المعلومات الدقيقة بأقل وقت وجهد، من خلال مصادر تنظيمية مختلفة تمكّن من تحليل المواقف وصناعة قرار موضوعي (العسيري والحسن، ٢٠١٨م، ص ٨٥).

وحددت وزارة التعليم خارطة الطريق لكيفية تعزيز وتطوير قطاع الأبحاث، وضمان التعاون مع الشركاء؛ فعقدت العديد من ورش العمل مع ذوي العلاقة بالمجال البحثي، وتوصّلت إلى الاستراتيجية التالية (وزارة التعليم، مبادرة دعم البحث العلمي في الجامعات، ٢٠١٧م):

- مواعنة الأولويات، وضمان مواعنة تمويل الأبحاث والتطوير للأولويات الوطنية الحالية.
- ضمان التمويل المناسب لتحقيق نتائج قيّمة، وقياس الأداء، والتركيز على النتائج الاقتصادية.

- التأكد من أنّ مواردنا البشرية تتمتع بالقدرات المناسبة في جميع جوانب قطاع الأبحاث والتطوير.

- الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية المتميزة في مجال الأبحاث.

- تشجيع ريادة الأعمال والابتكار؛ للتقديم على طلب القيام بأبحاث علمية متميزة.

و. دور إدارة المعرفة في مراكز البحوث:

وتهدف إدارة المعرفة في المراكز البحثية إلى تفعيل أمور عدّة، منها (الزبيدي، ٢٠٠٨م، ص ٢٧):

١- توفير الوقت المستغرق في عملية البحث؛ وذلك نتيجة التسهيلات للوصول لمصادر المعلومات.

٢- زيادة فرصة إجراء الأبحاث، وتسهيل عمليات البحث المشتركة.

٣- تحقيق كفاءة وفعالية الخدمات لمركز الأبحاث؛ ممّا يحسّن من جودة الأبحاث.

٤- إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة للتطور.

٥- تفعيل الاتصالات داخل المنظمة من خلال المعرفة الفردية باستخدام شبكة المصادر الخارجية.

ز. متطلّبات تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث:

إنّ متطلّبات تطبيق إدارة المعرفة في المراكز البحثية بحاجة إلى تفعيلها كما ذكر (ثجيل،

والجوارين، ٢٠١٢م، ص ١١ - ١٤) على النحو الآتي:

- ١) تصميم قواعد معرفية تقنية: تتضمن بحوث ومراجع خاصة بالمركز البحثي، تعمل على تنمية الرصيد المعرفي.
  - ٢) توليد المعرفة: تعني بإنتاج معرفة حديثة، وتقديم حلول إبداعية للارتقاء بمستوى أداء المركز البحثي
  - ٣) نشر المعرفة ومشاركتها: يشجع الباحثين والمهتمين على الاستفادة مما يقدمه المركز من قواعد المعلومات. وأضاف (الجني، ٢٠١٠، ص ٢٠٠) عددًا من المتطلبات تلخص في الآتي:
  - ٤) السياسات واللوائح التنظيمية المرنة الداعمة لإدارة المعرفة: والتي تعمل على تمكين تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتسمح بالتشارك وتبادل الرؤى والأفكار والمعارف ضمن أطر حوكمة واضحة.
  - ٥) الهيكل التنظيمي: لا بد أن يكون مرناً شبكياً يمكن من تنسيق إجراءات عمل إلكترونية محكمة بين الوحدات المتخصصة، وينظم فيما بينها في مجال انسياب وتدفق المعرفة بصورة مرنة.
  - ٦) عمليات القياس الموضوعية المستمرة: لضمان أداء المركز وتميزه، وتطوير الخدمات والمنتجات البحثية فيه.
  - ٧) البيئة التنظيمية التقنية: ذات الدافعية والتشجيع الداعمة لتبادل المعرفة في مناخ من الثقة والتعاون المثمر.
  - ٨) وضع خطة استراتيجية: تتضمن آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتتصف بوضوح أهدافها وأولياتها.
  - ٩) زيادة الدعم المالي المخصص لمراكز البحوث: تزويدها بالكوادر والبرمجيات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة (العميدي، ٢٠١٨، ص ١٣٤).
- ح. مراكز البحوث في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:
- حرصت الجامعات في المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها على تشجيع البحث العلمي، ولأهمية البحث العلمي، ولتحقيق أهداف وتوجهات الدولة؛ فقد تم تخصيص جزء من ميزانية الجامعات الحكومية للبحث العلمي، وتزامن إنشاء عمادة البحث العلمي مع تأسيس أول جامعة للبنات إثر صدور الأمر السامي في ٢٣ - ٣ - ١٤٢٨هـ بإلحاق كليات البنات

بالجامعات السعودية (المطلق وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ٥). ومنذ إنشاء عمادة البحث العلميّ دأبت مراكز البحوث في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على تفعيل مراكزها البحثية؛ إيماناً منها بأهميتها في دعم حراك البحث العلميّ، لا سيما في ظلّ النمو العلميّ المتزايد والمتسارع وتطلعات الجامعة نحو التميّز والريادة على المستوى المحليّ والإقليميّ والعالميّ (جامعة الأميرة نورة، عمادة البحث العلميّ، ٢٠١٩م).

تضمّ جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (١٦) مركزاً بحثياً، وتصنّف مراكز البحوث في الجامعة تبعاً للكليات التابعة لها، فكلّ كلية مركز بحث خاص بها يرتبط بسياساتها واتجاهاتها العلميةّ، ويدرس أهمّ القضايا ذات الأهمية للكلية، ويمكن القول إنّ مراكز البحث في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن متنوّعة ومتخصّصة في المجال الذي تتبعه

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض للدراسات المرتبطة بموضوع تحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء إدارة المعرفة:

أ- الدراسات العربية:

اجرى (التمياط، ٢٠١٤م) دراسة عنوانها "استراتيجية مقترحة لتطوير مراكز البحوث التربوية في جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية"، واقع مراكز البحوث التربوية في الجامعات السعودية، للتعرف على المعوقات التي تواجهها في ضوء الاستفادة من التجارب العالمية؛ لاقتراح استراتيجية لتطوير مراكز البحوث التربوية في الجامعات السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفيّ المسحيّ والوثائقيّ، وتكوّن مجتمعها من مديري وأعضاء مجالس إدارة مراكز البحوث التربوية وأعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية، وشملت عينتها جميع مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصّلت لعدد من النتائج منها: أنّ الهيكل التنظيميّ لمراكز البحوث التربوية يفتقد إلى العديد من الآليات التي تساعد على تحقيق أهداف مراكز البحوث التربوية. سعت دراسة (القحطاني، ٢٠١٥م) والتي عنوانها "تطوير أداء المعاهد العلميةّ في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة"، إلى بحث مستوى أداء المعاهد العلميةّ بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة، وتحديد الصّعوبات التي تحدّ من تطوير أدائها، وقد طبّقت في المملكة العربية السعودية على المعاهد

العلمية، واستخدم المنهج الوصفيّ المسحيّ، وطبق الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكوّن مجتمعها من معلّمي المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث طبّق على عيّنة عشوائية منهم، وتوصّلت إلى عدد من النّتائج مها: موافقة عيّنة الدّراسة بدرجة كبيرة على المقترحات المتعلّقة بتنظيم وتطبيق ومتابعة وتقييم إدارة المعرفة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العيّنة المتعلّقة بتحديد واقع أداء المعاهد العلمية تُعزى إلى المؤهل العلميّ وعدد دورات التّدريب، وقد كانت لصالح حملة المؤهل العلميّ ماجستير فما فوق. وهدفت دراسة (عبد الكريم، ٢٠١٥م) التي عنوانها "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة شقراء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة"، إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة شقراء وتحديد معوّقات تطبيقها، واقتراح آليات مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، و اعتمدت على المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتكوّن مجتمعها من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية ممن يحملون الدّرجة الجامعية البكالوريوس فأعلى، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصّلت إلى عدد من النّتائج منها: أنّ أفراد عيّنتها موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة، وأنّ هناك سياسات عمل داعمة لحرية البحث العلميّ والباحثين، كما يتمّ تصنيف وحفظ المعرفة بشكل يسهّل على العاملين الوصول إليها، وتستخدم الجامعة أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات، وان الإجراءات الإدارية المعقّدة، وضعف الاستفادة من التّقنيات من معوّقات تطبيق إدارة المعرفة. أجرى (الحربي، ٢٠١٧م) دراسة بعنوان "نموذج مقترح لتطوير البحث العلميّ بالجامعات السعودية في ضوء الرّيادة الاستراتيجية"، سعت إلى التّعرف على متطلّبات تطوير البحث العلميّ بالجامعات السعودية، وتتضمّن الإنتاج والنشر العلميّ، وتوظيف واستثمار البحوث في ضوء الرّيادة الاستراتيجية، وطبق المنهج الوصفيّ، وقد تكوّنت العيّنة من أعضاء هيئة التّدريس بالجامعات، واستخدم الاستبانة كأداة، توصّلت إلى مجموعة من النّتائج منها: ضرورة توفّر قيادة داعمة للابتكار، وأهمية توفير قواعد واضحة ومحدّدة تحمي الملكية الفكرية للطلاب، والتّوسع في الكراسي البحثية لرجال الأعمال، بالإضافة الى تطوير وتوظيف البحث العلمي عن طريق اقرار سياسة للبحث العلميّ ترتبط بخطة الدّولة وبما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م. هدفت دراسة (الصّقري، ٢٠١٧م) التي عنوانها "تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة: استراتيجية

مقترحة"، إلى التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، ومتطلبات ومعوقات تطوير أداء رؤساء الأقسام في ضوء إدارة المعرفة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من عينتها التي تكوّنت من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، وتمّ اختيارهم بطريقة عشوائية في ثلاث جامعات حكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة اتّفاق آراء العينة على أنّ رئيس القسم الأكاديمي يساهم في إيجاد بيئة تنظيمية تشجّع الأفراد على المشاركة بالمعرفة، و توفير قنوات اتّصال مناسبة لتوزيع المعرفة ونشرها، واتّفقت على أنّ من متطلبات تطوير أداء رئيس القسم الأكاديمي؛ الاهتمام بتطوير موقع القسم على شبكة الإنترنت، وتوجيه الأعضاء الى استخدام التقنيّة الحديثة، وتبيّن النتائج أنّ من معوقات إدارة المعرفة نقص الحوافز لأعضاء هيئة التدريس لمشاركة المعرفة، وافتقار القسم لكوادر إدارية تطبّق إدارة المعرفة، ونقص الوعي بالفوائد المتحقّقة من تطبيق إدارة المعرفة. كما سعت دراسة (الجعدي، ٢٠١٧م) التي عنوانها "تطوير عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء إدارة المعرفة: استراتيجية مقترحة"، إلى تشخيص واقع عمادات البحث العلمي للتعرف على الصعوبات التي تواجهها ثم اقتراح استراتيجية لها في ضوء إدارة المعرفة، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة لها، حيث طبقت على أربع جامعات سعودية، وتوصّلت إلى عدد من النتائج منها: أنّ درجة ممارسة عمليّات إدارة المعرفة في عمادات البحث العلميّ جاءت بمتوسط عام على عمليّات إدارة المعرفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

سيتمّ استعراض الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث بطريقة تسلسلية من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

- بحث دراسة شارمالا (Sharimllah,2013) والتي عنوانها "ممارسات إدارة المعرفة والتّمكن في الجامعات العامة"، استخدمت المنهج الاستقصائي، وطبّقت الاستبانة على أكاديميين في أربع جامعات عامّة ماليزية، وتمّ التوصل إلى عدد من النتائج منها: أنّ الأكاديميين في الجامعات الحكومية يعتبرون ممارسات إدارة المعرفة وعوامل التّمكن الاستراتيجية الرئيسية مهمّة، و أنّ هناك قيوداً في تطبيق إدارة المعرفة، تتمثّل في: الخطط الاستراتيجية، ومركزية الإدارة.

- سعت دراسة حسين (Hossain,2015) وعنوانها "زيادة الإنتاجية البحثية: تأثير تطبيق إدارة المعرفة في بيئات الأبحاث الجامعية"، إلى اكتشاف عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على إنتاجية البحوث بالجامعات، وأثر تبادل المعرفة على الفعالية البحثية وتحسينها، اعتمدت المنهج التاريخي، وطُبقت في الولايات المتحدة الأمريكية بولاية نيويورك، واشتملت عينتها على موظفي مراكز البحوث، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، وتوصّلت إلى النتائج التالية: أنّ اثنين من المراكز البحثية بالجامعة اعتمدت على عملية واحدة وهي تبادل المعرفة، كما اتّضح أنّ من سبل تحسين أداء المراكز البحثية وجود شبكة الإنترنت والتي يتمّ دمجها في مراكز البحث كطريقة لتحسين إنتاجيتهم البحثية، وأوصت بتحويل الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة؛ لمساعدتها في تطبيق إدارة المعرفة.

➤ مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الإناث من هم برتبة أستاذ مساعد فما فوق في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ عددهنّ (١٠٠٠) عضو هيئة تدريس (وزارة التعليم، إحصائية أعضاء هيئة التدريس الجامعي، ٢٠١٨م، ص٢).

➤ عينة الدراسة:

تمّ سحب عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٠٠٠) من أعضاء هيئة التدريس الإناث، من هم برتبة أستاذ مساعد فما فوق بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بنسبة (٣٠٪)، تتكوّن من (٣٢٢) عضو هيئة تدريس، وذلك للمبررات الآتية:

- اقتصار عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه من الإناث، في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ كونها تعدّ أكبر صرح تعليمي مخصّص للإناث، وغالبية أعضائها من الإناث.

- تضمّ جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (١٦) مركزاً بحثياً تحت مظلة عمادة البحث العلمي داخل الجامعة (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠١٩م).

تم توزيع عدد (٧٠٠) استبانة على أفراد العينة إلكترونياً، وكانت الاستبانات المستردة المستوفاة والجاهزة للتحليل (٣٢٢) استبانة، تمثل عينة الدراسة الحالية بنسبة (٣٠٪)، وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

## ➤ أداة الدراسة:

○ استخدمت الباحثة أداة البحث الاستبانة؛ وذلك لاعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة وتحقق أهدافها، وتحديد التحدّيات التي تواجه مراكز البحوث في دعم إدارة المعرفة، ويمكن ذلك من اقتراح آليات لتحسين أدائها وتحديد عمليات إدارة المعرفة المستهدفة في الدراسة (مشاركة المعرفة- توليد المعرفة- نشر المعرفة). وقد اعتمدت الباحثة في إعداد الاستبانة على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدّد الاستجابات المحتملة لكلّ عبارة وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس "ليكرت" الخماسي لتوضيح استجابات أفراد عيّنة الدراسة وهو كالتالي: (كبيرة جداً/ كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة/ ضعيفة جداً).

## ➤ صدق أداة الدراسة:

أ. الصدق المنطقي/ صدق المحكّمين: ويتمثّل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث العلمي والإدارة والتخطيط التربويّ والمناهج وطرق التدريس، وبلغ عددهم (٣١) محكّماً؛ للتأكد من السلامة والصياغة اللغوية وملائمتها، وانتماء كلّ عبارة إلى المحور المحدّد، واقتراح طرق لتحسين العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخليّ لأداة الدراسة: للتحقق من صدق الاتساق الداخليّ للاستبانة تمّ تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية قوامها (٣٠) عضو، وتمّ استخدام برنامج (SPSS) الإحصائيّ، وحساب معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's Correlation Coefficient)، وتمّ التّوصل إلى النتائج التي يوضّحها الجدول التّالي:

الجدول رقم (١) معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات محاور الاستبانة مع الدرّجة الكليّة للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأوّل: واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	١	**٠.٨٠٠	١١	**٠.٩٠٨
	٢	**٠.٧٦٣	١٢	**٠.٧٦٢
	٣	**٠.٨٦٠	١٣	**٠.٩٢٤
	٤	**٠.٨٦٠	١٤	**٠.٩٢٥
	٥	**٠.٨٢٦	١٥	**٠.٧٥٤
	٦	**٠.٨٤٥	١٦	**٠.٨٩٢
	٧	**٠.٧٧٣	١٧	**٠.٨٧٠
	٨	**٠.٩١١	١٨	**٠.٨٥٦
	٩	**٠.٧٩٨	١٩	**٠.٧٨١
	١٠	**٠.٩٢٠	٢٠	**٠.٨٣٤
المحور الثاني: تحديات تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	١	*٠.٣٧٦	١١	**٠.٨٦٩
	٢	**٠.٥٧٤	١٢	**٠.٨٥٥
	٣	**٠.٧٣٠	١٣	**٠.٨٧٩
	٤	**٠.٧٧٠	١٤	**٠.٤٨٤
	٥	**٠.٦٠٦	١٥	**٠.٦٦٤
	٦	**٠.٩٣٩	١٦	**٠.٦٥٠
	٧	**٠.٩١٨	١٧	**٠.٨٢٣
	٨	**٠.٨٠٨	١٨	**٠.٧٠٨
	٩	**٠.٧٩٧	١٩	**٠.٨٤٦
	١٠	**٠.٧٥٩	٢٠	**٠.٤٦٣
المحور الثالث: آليات تفعيل الإدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	١	*٠.٨٦٣	١٢	**٠.٩١٦
	٢	**٠.٨٧١	١٣	**٠.٩٢٠
	٣	**٠.٨٤٣	١٤	**٠.٩١٢
	٤	**٠.٩٤٨	١٥	**٠.٩٢٦
	٥	**٠.٩٣٠	١٦	**٠.٨٧٠
	٦	**٠.٩١٤	١٧	**٠.٨٦٢
	٧	**٠.٨٦٤	١٨	**٠.٩٢٥
	٨	**٠.٨٧٠	١٩	**٠.٨٦٨
	٩	**٠.٩٢٠	٢٠	**٠.٩٠٦
	١٠	**٠.٨٠٨	٢١	**٠.٩٠٤
	١١	**٠.٨٩٢	--	--

\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أنّ قيم معامل ارتباط كلّ عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١، ٠.٠٠٥)؛ ممّا يشير إلى صدق الاتّساق الداخليّ بين عبارات محاور الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

➤ ثبات أداة الدراسة:

تمّ التّأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام برنامج (SPSS) الإحصائيّ؛ لاستخراج معامل الثّبات "ألفا كرونباخ" (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، حيث طُبّق على عيّنة استطلاعيّة قوامها (٣٠) مفردة، وتمّ التّوصّل إلى النّتائج التي يوضّحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الدراسة	عدد الفقرات	ثبات المحور
المحور الأوّل: واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.	٢٠	٠.٩٧٨
المحور الثاني: تحديات تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.	٢٠	٠.٩٥٤
المحور الثالث: آليات تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.	٢١	٠.٩٨٧
الثبات العام	٦١	٠.٩٤٠

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الثّبات العام عالٍ؛ حيث بلغ (٠.٩٤٠)، وهذا يدلّ على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، ويمكن الاعتماد عليها في التّطبيق الميدانيّ للدراسة. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS) (الإصدار السادس والعشرون)، وفيما يلي الأساليب التي تمّ استخدامها:

١. معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation Coefficient)؛ وذلك لحساب الارتباط بين درجة كلّ عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتقدير صدق أداة الدراسة.

٢. معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach)؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

٣. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي سوف تتضمنها أداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي (Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي؛ حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

٦. استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٧. استخدام اختبار أقل فرق دال (Least Significant difference) (LSD)؛ لمعرفة صالح الفروق في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، في حال إذا ما وضح وجود فروق من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي.

وصف خصائص عينة الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة؛ استخرجت التكرارات والنسبة المئوية لكل محور من حيث المرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات في مجال إدارة المعرفة؛ وذلك لدلالاتها على نتائج أسئلة الدراسة، كما أنها تعكس الخلفية العلمية للعينة، والجدول التالي يوضح ذلك:

- المرتبة العلمية: اشتملت على مراتب علمية محددة، وهي: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، والتي يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المرتبة العلمية

المرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ	٥١	١٥.٨
أستاذ مشارك	٨٥	٢٦.٤
أستاذ مساعد	١٨٦	٥٧.٨
المجموع	٣٢٢	%١٠٠

يُنضح من الجدول السابق (٣) أنَّ (١٨٦) عضو هيئة تدريس من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٧.٨%) من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أنَّ (٥١) فرداً من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (١٥.٨%) من الأساتذة، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

▪ سنوات الخدمة: اشتملت على تقسيم عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة، والتي يفسرها الجدول التالي:

## جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٤٧	١٤.٦
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٨	٢١.١
من ١٠ سنوات فأكثر	٢٠٧	٦٤.٣
المجموع	٣٢٢	%١٠٠

نستنتج من الجدول السابق (٤) أنَّ (٢٠٧) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٤.٣%) بلغت سنوات خدمتهم من (١٠) سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أنَّ (٤٧) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (١٤.٦%) كانت سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

▪ عدد الدورات في مجال إدارة المعرفة: اشتملت على ثلاث فئات، يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات في مجال إدارة المعرفة

النسبة	التكرار	عدد الدورات في مجال إدارة المعرفة
٣٦.٦	١١٨	لم أحضر دورات في مجال إدارة المعرفة
٤٠.٧	١٣١	من دورة إلى ثلاث دورات
٢٢.٧	٧٣	من أربع دورات فأكثر
%١٠٠	٣٢٢	المجموع

نتوصل من الجدول السابق (٥) أنّ (١٣١) عضو هيئة تدريس من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠.٧%)؛ حصلوا على عدد دورات يمثل من دورة إلى ثلاثة في مجال إدارة المعرفة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أنّ (٧٣) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (٢٢.٧%)؛ حصلوا على أربع دورات فأكثر، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة. عرض وتفسير النتائج:

لتفسير النتائج بشكل واضح ودقيق؛ طبقت طريقة حساب طول فئة معيار الحكم على النتائج، حيث تمّ تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى باستخدام المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨٠، لنحصل على مدى المتوسطات، ويفسر ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٦) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة جداً	من ٥.٠٠ - ٤.٢١
كبيرة	من ٤.٢٠ - ٣.٤١
متوسطة	من ٣.٤٠ - ٢.٦١
ضعيفة	من ٢.٦٠ - ١.٨١
ضعيفة جداً	من ١.٨٠ - ١.٠٠

وهكذا تمّ الاستعانة بالجدول السابق في شرح وتفسير النتائج المتوصل إليها في كل من أسئلة الدراسة.

**إجابة السؤال الأول:** ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

للتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية،

والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدّراسة، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧) واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبةً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	وصف مدى المتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					التكرار %	العبارة	١٢
				كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	جداً ضعيفة			
١	كبير	١.٠١٤	٣.٤١	٤٧	١٠٣	١٢١	٣٧	١٤	ك	تطبيق المراكز البحثية سياسات عمل داعمة لحرية الباحثين من خلال أطر حوكمة محدّدة تمكّن من توليد معرفة جديدة.	١
				١٤.٦	٣٢.٠	٣٧.٦	١١.٥	٤.٣	%		
٢	متوسط	٠.٩٩٧	٣.٣٥	٣٣	١١٧	١٢٠	٣٣	١٩	ك	تصنّف المراكز البحثية المعرفة في قواعد مختلفة وفق التّخصص العلميّ الدقيق.	٢٠
				١٠.٢	٣٦.٣	٣٧.٣	١٠.٢	٥.٩	%		
٣	متوسط	١.١٠٢	٣.٣٢	٤٤	١٠٨	٩٨	٥٠	٢٢	ك	تركز المراكز البحثية على جودة المخرجات بتوفير بيئة بحثية محفزة تدعم الأبحاث الأصيلة التي تحمل طابع الابتكار.	٥
				١٣.٧	٣٣.٥	٣٠.٤	١٥.٥	٦.٨	%		
٤	متوسط	١.٠٢٥	٣.١٧	٢٢	١١٦	٩٦	٧٠	١٨	ك	تشجّع أفراد المراكز البحثية على العمل التّعاوني لتوليد المعرفة.	١٩
				٦.٨	٣٦.٠	٢٩.٨	٢١.٧	٥.٦	%		
٤	متوسط	١.٠٨٧	٣.١٧	٣٤	٩٧	١٠٤	٦٤	٢٣	ك	توفّر المراكز البحثية التّفتّيات التي تسهّل حصول الباحثين على المعلومات.	٩
				١٠.٦	٣٠.١	٣٢.٣	١٩.٩	٧.١	%		
٤	متوسط	١.١٣٠	٣.١٧	٣٧	١٠٢	٨٦	٧٣	٢٤	ك	إتاحة قواعد المعلومات الداخليّة في المراكز البحثية لجميع العاملين لنشر المعرفة بينهم.	١٨
				١١.٥	٣١.٧	٢٦.٧	٢٢.٧	٧.٥	%		
٥	متوسط	١.٠٧٤	٣.١٦	٣٠	١٠٢	١٠٥	٦١	٢٤	ك	يُشجع المركز البحثي الحوار العلميّ بين أعضائه لتوليد معارف بحثية جديدة.	٦
				٩.٣	٣١.٧	٣٢.٦	١٨.٩	٧.٥	%		
٦	متوسط	١.٠٣٩	٢.٩٥	١٦	٩١	١٠٤	٨٤	٢٧	ك	اهتمام المراكز البحثية بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة لتعزيز أداء المركز البحثي.	٣
				٥.٠	٢٨.٣	٣٢.٣	٢٦.١	٨.٤	%		
٧	متوسط	١.١٠٠	٢.٨٩	١٩	٨٣	١٠٠	٨٢	٣٨	ك	نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين منتسبي المركز البحثي.	٨
				٥.٩	٢٥.٨	٣١.١	٢٥.٥	١١.٨	%		
٨	متوسط	٠.٩٩٦	٢.٨٤	١٢	٧٤	١١٦	٩٢	٢٨	ك	يسعى منتسبو مركز البحوث إلى تطبيق الالتزام التنظيمي في أعمالهم من خلال مشاركة معارفهم مع الآخرين.	١٣
				٣.٧	٢٣.٠	٣٦.٠	٢٨.٦	٨.٧	%		
٩	متوسط	١.٠٣٣	٢.٨١	١٦	٧١	١٠٠	١٠٧	٢٨	ك	تقييم أداء العاملين بمراكز البحث يتضمن قياس مدى إسهامهم في نشر المعرفة البحثية.	١٦
				٥.٠	٢٢.٠	٣١.١	٣٣.٢	٨.٧	%		
١٠	متوسط	١.٠٣٣	٢.٧١	١٤	٦٢	٩٦	١١٦	٣٤	ك	تشجيع بناء العلاقات بين الباحثين في المراكز البحثية	١١
				٤.٣	١٩.٠	٢٩.٨	٣٦.٠	١٠.٦	%		

الرتبة	وصف مدى المتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					التكرار %	العبارة	١٢
				كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدًا			
					٣						المختلفة لمشاركة المعرفة.
١٠ م	متوسط	١.٠٣٦	٢.٧١	١٤	٦٠	١٠.٣	١٠.٨	٣٧	ك		إقامة المراكز البحثية الشراكات مع المراكز المتخصصة لمشاركة المعلومات.
				٤.٣	١٨.٦	٣٢.٠	٣٣.٥	١١.٥	%		
١١	متوسط	١.١١٩	٢.٧٠	١٧	٦٦	٩٢	٩٧	٥٠	ك		تحديث المراكز البحثية محتويات المكتبة العلمية بصورة دورية لتوليد رأس مال فكري متجدد.
				٥.٣	٢٠.٥	٢٨.٦	٣٠.١	١٥.٥	%		
١٢	متوسط	١.٠٢٨	٢.٦٩	١٢	٥٧	١١٣	٩٨	٤٢	ك		استقطاب المراكز البحثية للكوادر البشرية المؤهلة التي تسهم في توليد المعرفة.
				٣.٧	١٧.٧	٣٥.١	٣٠.٤	١٣.٠	%		
١٣	متوسط	٠.٩٩٧	٢.٦١	١٠	٤٦	١١٨	١٠.٣	٤٥	ك		يشارك متنسبو مراكز البحوث في المؤتمرات التعليمية بصورة دائمة.
				٣.١	١٤.٣	٣٦.٦	٣٢.٠	١٤.٠	%		
١٤	ضعيف	١.١٤٠	٢.٥٦	١٦	٥١	٩٩	٨٦	٧٠	ك		يساعد الهيكل التنظيمي المراكز البحثية على انسياب المعرفة من قمة الهرم لقاعدته بما يدعم نشر المعرفة.
				٥.٠	١٥.٨	٣٠.٧	٢٦.٧	٢١.٧	%		
١٥	ضعيف	١.١٣٧	٢.٤٣	١١	٥١	٨٨	٨٨	٨٤	ك		تعقد المراكز البحثية الاجتماعات بصورة إلكترونية لمشاركة المعرفة بين العاملين.
				٣.٤	١٥.٨	٢٧.٣	٢٧.٣	٢٦.١	%		
١٦	ضعيف	١.١٠١	٢.١٩	٩	٣٠	٨٧	٨٣	١١٣	ك		تستثمر المراكز البحثية شبكات التواصل الاجتماعي (تويتر، فيس بوك) في نشر المعرفة البحثية.
				٢.٨	٩.٣	٢٧.٠	٢٥.٨	٣٥.١	%		
١٧	ضعيف	١.١٥٠	٢.٠٩	١٣	٢٨	٦٦	٨٣	١٣٢	ك		إصدار المجلات العلمية بشكل دوري لتعزيز نشر المعرفة البحثية.
				٤.٠	٨.٧	٢٠.٥	٢٥.٨	٤١.٠	%		
	متوسط	٠.٧١٤	٢.٨٥	المتوسط العام							

\*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

باستقراء الجدول السابق يرى أفراد عينة الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة نسبة (٢.٨٥) أي بدرجة تطبيق متوسطة، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١٤)؛ حصلت العبارة "تطبق المراكز البحثية سياسات عمل داعمة لحرية الباحثين من خلال أطر حوكمة محددة تمكّن من توليد معرفة جديدة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤١) يمثل درجة مدى موافقة كبيرة، وانحراف معياري (١.٠١٤) حصلت عبارة "إصدار المجلات العلمية بشكل دوري لتعزيز نشر المعرفة البحثية" على أقل متوسط حسابي مقداره (٢.٠٩) وهو يقع في درجة المدى الضعيف، وانحراف معياري (١.١٥٠)، وقد يعزى ذلك إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتطلب توفير الإمكانيات المادية اللازمة لإدخال التقنية والبرمجيات

اللازمة، وإعادة تصميم الإجراءات الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى تدريب القوى البشرية على كيفية تطبيق إدارة المعرفة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الكريم، ٢٠١٥م)، و(الجعيدي، ٢٠١٧م)، ودراسة (التمياط، ٢٠١٤م)، كما اختلفت عن نتائج دراسة كل من (الليحاني، ٢٠١٠م)، و(الزويلي، ٢٠١١م)، التي توصلت إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لتطبيق المعرفة جاء بنسبة عالية جداً؛ حيث إن ذلك متوقفاً في جامعة الأميرة نورة.

**إجابة السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات الدراسة: المرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات في مجال إدارة المعرفة.

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في آراء عينة الدراسة نحو واقع إدارة المعرفة باختلاف متغير كل من: المرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة؛ تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

محور الدراسة	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	الفروق باختلاف متغير المرتبة العلمية	بين المجموعات	٣.١٩٨	٢	١.٥٩٩	٣.١٨١	*٠.٠٤٣ دالة
		داخل المجموعات	١٦٠.٣٥١	٣١٩	٠.٥٠٣		
		المجموع	١٦٣.٥٥٠	٣٢١			
	الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة	بين المجموعات	٠.٣٦١	٢	٠.١٨١	٠.٣٥٣	٠.٧٠٣ غير دالة
		داخل المجموعات	١٦٣.١٨٩	٣١٩	٠.٥١٢		
		المجموع	١٦٣.٥٥٠	٣٢١			
	الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة	بين المجموعات	٠.٠٠٩	٢	٠.٠٠٥	٠.٠٠٩	٠.٩٩١ غير دالة
		داخل المجموعات	١٦٣.٥٤١	٣١٩	٠.٥١٣		
		المجموع	١٦٣.٥٥٠	٣٢١			

\* فروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة نحو واقع إدارة المعرفة باختلاف متغير سنوات الخدمة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٧٠٣) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن عمليات إدارة المعرفة واضحة لجميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف سنوات خدمتهم. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة نحو واقع إدارة المعرفة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٩٩١) وهي أكبر من (٠.٠٥). بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة نحو واقع إدارة المعرفة باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات المرتبة العلمية، استخدم اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩) اختبار " LSD " للفروق بين فئات المؤهل العلمي

محور الدراسة	المرتبة العلمية	ن	المتوسط	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	أستاذ	٥١	٢.٧٣٠٤	-		
	أستاذ مشارك	٨٥	٢.٧٢٨٨		-	*
	أستاذ مساعد	١٨٦	٢.٩٣١٢			-

\* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة من الأساتذة المساعدين، وأفراد عينة الدراسة من الأساتذة المشاركين نحو واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لصالح أفراد عينة الدراسة من الأساتذة المساعدين، ويتضح من ذلك أن أفراد الدراسة من الأساتذة المساعدين أكثر موافقة على درجة تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن مقارنةً بزملائهم، وقد يرجع ذلك إلى كونهم حديثي التخرج والتعيين على مرتبة أستاذ مساعد، ويعملون على أبحاث لتحسين وضعهم الوظيفي بالترقية العلمية، وانشغال الأعضاء ذوي المراتب العلمية الأخرى بأعباء العمل الأكاديمي والإداري لتقلد أغلبهم المناصب القيادية.

**إجابة السؤال الثالث:** ما التحدّيات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للتعرّف على التحدّيات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عيّنة الدراسة على عبارات محور التحدّيات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) لتحدّيات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتّبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار %	درجة التّأثير				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التّأثير	الرتبة
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسط	كبيرة				
١٤	زيادة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس؛ ممّا يحدّ من مشاركته المعرفة البحثية.	ك	٣	١٥	٦٦	٨٩	١٤٩	٠.٩٦٠	كبيرة	١
		%	٠.٩	٤.٧	٢٠.٥	٢٧.٦	٤٦.٣			
٥	محدودية الوقت المخصّص لمشاركة المعرفة ضمن الجدول الدراسي لعضو هيئة التدريس.	ك	٥	٢٠	٨٢	٩٣	١٢٢	٣.٩٥	كبيرة	٢
		%	١.٦	٦.٢	٢٥.٥	٢٨.٩	٣٧.٩			
٧	استخدام النمط الإداري المركزي ممّا يعرقل تطبيق إدارة المعرفة.	ك	٩	٢٦	٨٠	٩٥	١١٢	٣.٨٥	كبيرة	٣
		%	٢.٨	٨.١	٢٤.٨	٢٩.٥	٣٤.٨			
٤	صعوبة بعض بنود لوائح المكافآت التشجيعية للباحثين في مراكز البحوث.	ك	٥	٢٤	٩٦	١١٥	٨٢	٣.٧٦	كبيرة	٤
		%	١.٦	٧.٥	٢٩.٨	٣٥.٧	٢٥.٥			
١	ضعف الثقافة التنظيمية القائمة على الاتصال المفتوح بين الأعضاء.	ك	٨	٣٢	٩٦	١٠٨	٧٨	٣.٦٧	كبيرة	٥
		%	٢.٥	٩.٩	٢٩.٨	٣٣.٥	٢٤.٢			
٢	الافتقار لوجود خطة استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث.	ك	١١	٣٨	٨٢	١٢١	٧٠	٣.٦٢	كبيرة	٦
		%	٣.٤	١١.٨	٢٥.٥	٣٧.٦	٢١.٧			
٣	ضعف علاقة مراكز البحوث مع مؤسسات المجتمع؛ ممّا يعيق تبادل المعرفة.	ك	٦	٣٧	٩٠	١٣٨	٥١	٣.٥٩	كبيرة	٧
		%	١.٩	١١.٥	٢٨.٠	٤٢.٩	١٥.٨			
١٣	انخفاض مستوى مشاركة منتسبي المركز البحثي في صنع القرارات.	ك	١١	٣٥	٩٣	١٢٧	٥٦	٣.٥٧	كبيرة	٨
		%	٣.٤	١٠.٩	٢٨.٩	٣٩.٤	١٧.٤			
١٩	محدودية إتقان بعض العاملين لمهارات التعامل مع تطبيقات إدارة المعرفة بالمراكز البحثية.	ك	١٠	٣٢	١٠٠	١٢٩	٥١	٣.٥٦	كبيرة	٩
		%	٣.١	٩.٩	٣١.١	٤٠.١	١٥.٨			
١٧	قصور في القيام بالصيانة الدورية لبرمجيات إدارة المعرفة التي تستخدمها مراكز البحوث.	ك	١٢	٣٢	١٠٦	١١٠	٦٢	٣.٥٥	كبيرة	١٠
		%	٣.٧	٩.٩	٣٢.٩	٣٤.٢	١٩.٣			

م	العبارة	التكرار	درجة التأثير					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً				
١٠	محدودية الفرص التدريبية المتاحة لمنتسبي المركز البحثي في مجال إدارة المعرفة.	ك	١٠	٣٥	١١٦	١٠٠	٦١	٣.٥٢	١.٠١٨	كبيرة	١١
		%	٣.١	١٠.٩	٣٦.٠	٣١.١	١٨.٩				
٦	قصور تقييم الكفاءات المعرفية في مراكز البحوث بشكل منهجي.	ك	٩	٣٦	١٠٣	١٢٩	٤٥	٣.٥١	٠.٩٦١	كبيرة	١٢
		%	٢.٨	١١.٢	٣٢.٠	٤٠.١	١٤.٠				
٩	ضعف دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة	ك	١٠	٤٦	١١٣	٩٢	٦١	٣.٤٦	١.٠٥٠	كبيرة	١٣
		%	٣.١	١٤.٣	٣٥.١	٢٨.٦	١٨.٩				
٢٠	التكلفة العالية لبرمجيات إدارة المعرفة ذات العلاقة بالمراكز البحثية.	ك	١١	٤٤	١١٠	١١٩	٣٨	٣.٤٠	٠.٩٧٨	متوسط	١٤
		%	٣.٤	١٣.٧	٣٤.٢	٣٧.٠	١١.٨				
١٢	انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق المتعاون لتوليد معارف بحثية جديدة.	ك	١١	٥٩	٩٣	١٢٢	٣٧	٣.٣٦	١.٠١٧	متوسط	١٥
		%	٣.٤	١٨.٣	٢٨.٩	٣٧.٩	١١.٥				
١١	محدودية ادراك منتسبي المركز البحثي لدور إدارة المعرفة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.	ك	١٤	٤٢	١١٨	١٢٠	٢٨	٣.٣٣	٠.٩٥٩	متوسط	١٦
		%	٤.٣	١٣.٠	٣٦.٦	٣٧.٣	٨.٧				
١٨	قلة قواعد البيانات التي تساعد على تبادل المعرفة.	ك	٢٣	٦٣	٩٠	١٠٩	٣٧	٣.٢٣	١.١٠٩	متوسط	١٧
		%	٧.١	١٩.٦	٢٨.٠	٣٣.٩	١١.٥				
١٥	ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.	ك	١٨	٦٩	١٠٤	١٠٣	٢٨	٣.١٧	١.٠٤٠	متوسط	١٨
		%	٥.٦	٢١.٤	٣٢.٣	٣٢.٠	٨.٧				
١٦	قصور في توفر التقنيات الحديثة اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة.	ك	٢٣	٦٤	١٠١	١٠٣	٣١	٣.١٧	١.٠٧٩	متوسط	١٨ م
		%	٧.١	١٩.٩	٣١.٤	٣٢.٠	٩.٦				
٨	مقاومة التغيير من قبل منتسبي المركز البحثي.	ك	١٧	٧٩	١١٦	٨٥	٢٥	٣.٠٧	١.٠١٥	متوسط	١٩
		%	٥.٣	٢٤.٥	٣٦.٠	٢٦.٤	٧.٨				
		المتوسط العام					٣.٥٢	٠.٦٦٧	كبيرة		

\*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يُتضح من الجدول السابق ما يلي:

➤ أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أنّ التّحديات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تؤثر بدرجة كبيرة، حيث إنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التّحديات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ بلغت (٣.٥٢) وتقع في مدى المتوسطات الكبير، وانحراف معياري (٠.٦٦٧) وهذا يعني عدم تشبّهت إجابات أفراد العينة، تراوحت المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد الدراسة حول محور التّحديات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ ما بين (٣.٠٧ إلى ٤.١٤)، وانحراف معياري (١.٠١٥ - ٠.٩٦٠)، وقد حققت عبارة "زيادة الأعباء التدريسية

الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس ممَّا يحدث من مشاركته المعرفة البحثية" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤١) يقع في درجة التأثير الكبيرة، وانحراف معياري (١.٠١٤). أما العبارة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فهي "مقاومة التغيير من قبل منتسبي المركز البحثي"؛ حيث حققت المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٧) يقع في مدى التأثير المتوسط، وانحراف معياري (١.٠١٥). وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ هذه التحدّيات تؤدي إلى غياب الكادر المؤهل لأداء مهام ووظائف إدارة المعرفة، وضعف التشجيع على المشاركة في عمليات المعرفة، وعدم الإدراك الكافي لفوائد إدارة المعرفة، والخوف من امتلاك الآخرين للمعرفة ذاتها، ممَّا يتطلب ضرورة توافر عناصر القيادة العليا التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

➤ إجابة السؤال الرابع: ما آليات تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للتعرّف على آليات تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور آليات تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

## جدول رقم (١١) آليات تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
١٦	دعم القيادة العليا في مراكز البحوث لعمليات إدارة المعرفة.	ك	٨	٢٠	٩٣	١٢٥	٧٦	٣.٧٥	٠.٩٦٨	كبيرة	
		%	٢.٥	٦.٢	٢٨.٩	٣٨.٨	٢٣.٦				
١	تبني إدارة مراكز البحوث لمفهوم إدارة المعرفة.	ك	٧	٢٨	١٠٧	٩٧	٨٣	٣.٦٩	١.٠١٩	كبيرة	
		%	٢.٢	٨.٧	٣٣.٢	٣٠.١	٢٥.٨				
١٥	توفير هيكل تنظيمي من يسمح بانسياب المعرفة داخل مراكز البحوث.	ك	١٧	٣٧	٨٣	٩٨	٨٧	٣.٦٢	١.١٥١	كبيرة	
		%	٥.٣	١١.٥	٢٥.٨	٣٠.٤	٢٧.٠				
٢	تحفيز نشر ثقافة إدارة المعرفة في مراكز البحوث.	ك	١١	٣٥	٩٧	١٠٦	٧٣	٣.٦١	١.٠٥٧	كبيرة	
		%	٣.٤	١٠.٩	٣٠.١	٣٢.٩	٢٢.٧				
١٠	تنفيذ ورش مختلفة متميزة لجمع المعرفة الضمنية المتخصصة من ذوي الخبرات البحثية.	ك	١٤	٢٩	٩٥	١١٣	٧١	٣.٦١	١.٠٥٩	كبيرة	
		%	٤.٣	٩.٠	٢٩.٥	٣٥.١	٢٢.٠				
١١	توفير وحدة إدارية تختص بتطبيقات إدارة المعرفة في مراكز البحوث.	ك	١٦	٣٨	٩٤	٧٥	٩٧	٣.٦١	١.١٩٠	كبيرة	
		%	٥.٦	١١.٨	٢٩.٢	٢٣.٣	٣٠.١				
٣	إدراج إدارة المعرفة في الخطط التشغيلية للخطوة الاستراتيجية لمراكز البحوث.	ك	٩	٣٢	١٠٤	١١٨	٥٩	٣.٥٨	٠.٩٩٠	كبيرة	
		%	٢.٨	٩.٩	٣٢.٣	٣٦.٦	١٨.٣				
٢١	استحداث نظم اتصال فعالة بين مراكز البحوث بالجامعة بما قد يساهم في تحقيق التكاملية الخاصة في الأنشطة البحثية.	ك	٢٣	٢٥	٩٢	١١١	٧١	٣.٥٧	١.١٢٩	كبيرة	
		%	٧.١	٧.٨	٢٨.٦	٣٤.٥	٢٢.٠				
٨	تحفيز الاشتراك في قواعد المعرفة العالمية.	ك	٢٦	٢٤	٧٨	١٣٣	٦١	٣.٥٦	١.١٢٤	كبيرة	
		%	٨.١	٧.٥	٢٤.٢	٤١.٣	١٨.٩				
٤	تنظيم الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في أنشطة مراكز البحوث.	ك	٢٣	٣٨	٧٨	١٠٦	٧٧	٣.٥٥	١.١٨١	كبيرة	
		%	٧.١	١١.٨	٢٤.٢	٣٢.٩	٢٣.٩				
١٧	إنشاء صندوق خاص لتمويل مراكز البحوث لتحسين أداؤها.	ك	١٨	٣٩	٨٠	١٢٤	٦١	٣.٥٣	١.١٠٠	كبيرة	
		%	٥.٦	١٢.١	٢٤.٨	٣٨.٥	١٨.٩				
٧	توفير المختبرات البحثية مزودة بالمعدات اللازمة وفق المواصفات العالمية.	ك	٢٢	٣٧	٩١	٩١	٨١	٣.٥٣	١.١٨٢	كبيرة	
		%	٦.٨	١١.٥	٢٨.٣	٢٨.٣	٢٥.٢				
٦	التوسع في توفير قاعدة بيانات مشتركة للبحوث العلمية المنشورة.	ك	٢٦	٣٢	٧٧	١٢٤	٦٣	٣.٥٢	١.١٥٣	كبيرة	
		%	٨.١	٩.٩	٢٣.٩	٣٨.٥	١٩.٦				
١٤	تعزيز صناعة القرار في مراكز البحوث باستخدام المعرفة المتخصصة.	ك	١٢	٤١	٨٩	١٣١	٤٩	٣.٥١	١.٠١٨	كبيرة	
		%	٣.٧	١٢.٧	٢٧.٦	٤٠.٧	١٥.٢				
١٩	إيجاد كوادرنائية تسهل العملية التقنية في مراكز البحوث.	ك	٦.٢	١٤.٦	٢٥.٥	٣١.٧	٢٢.٠	٣.٤٩	١.١٦٦	كبيرة	
		%	٢.٧	٤.٣	٧.٣	١٠.٢	٧.٧				
٩	تصميم قواعد معرفة بحثية لنشر ملخصات بحوث المراكز على الموقع الإلكتروني.	ك	٨.٤	١٣.٤	٢٢.٧	٣١.٧	٢٣.٩	٣.٤٩	١.٢٢٦	كبيرة	
		%	٢.٣	٢.٩	٦.٣	٩.٠	٥.٦				
١٢	التعاون بين مراكز البحوث داخل الجامعة للاستفادة من خبراتها في استثمار المعرفة.	ك	٢٣	٢٩	١٠٠	١١٤	٥٦	٣.٤٧	١.١٠٠	كبيرة	
		%	٧.١	٩.٠	٣١.١	٣٥.٤	١٧.٤				
١٨	إيجاد واجهات بينية لتحويل نتائج الأبحاث إلى منتجات، كحاضنات المعرفة، والحدائق العلمية.	ك	٢٤	٣٣	٩٠	١٢٠	٥٥	٣.٤٦	١.١١٦	كبيرة	
		%	٧.٥	١٠.٢	٢٨.٠	٣٧.٣	١٧.١				
٢٠	تصميم منصة إلكترونية لتسويق نتائج البحوث العلمية التي تشرف عليها المراكز العلمية.	ك	٣٦	٤٢	٦٣	١٠٠	٨١	٣.٤٦	١.٢٩٩	كبيرة	
		%	١١.٢	١٣.٠	١٩.٦	٣١.١	٢٥.٢				
٥	ربط مراكز البحوث في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بشبكة تسمح بتبادل المعرفة بمختلف الاتجاهات.	ك	٢٥	٤٨	٧٦	١١٢	٦١	٣.٤٢	١.١٧٩	كبيرة	
		%	٧.٨	١٤.٩	٢٣.٦	٣٤.٨	١٨.٩				
١٣	تطوير نظام حماية المعرفة الثقافية التي تمتلكها مراكز البحوث.	ك	١٧	٣٩	١٠٤	١٢١	٤١	٣.٤٠	١.٠٢٨	متوسطة	
		%	٥.٣	١٢.١	٣٢.٣	٣٧.٦	١٢.٧				
المتوسط العام											
									٠.٩٤	٣.٥٤	كبيرة

\*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

نستنتج من بيانات الجدول السابق ما يلي:

➤ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (٣.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٩٤٣)، وبدرجة تأثير كبيرة، وحصلت عبارة "دعم القيادة العليا في مراكز البحوث لعمليات إدارة المعرفة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٥) بدرجة موافقة كبيرة، وانحراف معياري (٠.٩٦٨). بينما حصلت عبارة "تطوير نظام حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها مراكز البحوث على أقل متوسط حسابي مقداره (٣.٤٠) ويمثل درجة الموافقة المتوسطة، وانحراف معياري (١.٠٢٨) وتعزوا الباحثة هذه النتائج الى أن إدارة المعرفة هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء التغيرات الديناميكية؛ فهي تساعد المؤسسات التعليمية على أن تتنافس في قدرتها على تحديث وتطوير الأداء والموارد والقدرات الحالية، وعلى ذلك فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بحاجة إلى تفعيل إدارة المعرفة، من خلال تصميم قواعد معرفية تقنية تتضمن بحوث ومراجع ودوريات خاصة بالمركز البحثي تعمل على تنمية الرصيد المعرفي، والذي بدوره يسهل من عملية مشاركة المعرفة وتبادلها بين الأفراد من أجل تطبيقها بفاعلية.

ملخص أهم نتائج الدراسة:

تمّ التّوصّل إلى العديد من النّاتج في ضوء الإجابة عن الأسئلة البحثية، وهي على النّحو التالي:

١. نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن تطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة متوسطة.
- ✓ تطبق المراكز البحثية سياسات عمل داعمة لحرية الباحثين من خلال أطر حوكمة محدّدة تمكّن من توليد معرفة جديدة بدرجة كبيرة.
- ✓ تركّز المراكز البحثية على جودة المخرجات؛ بتوفير بيئة بحثية محفّزة تدعم الأبحاث الأصيلّة التي تحمل طابع الابتكار بدرجة متوسطة.
- ✓ تشجع أفراد المراكز البحثية على العمل التعاوني لتوليد المعرفة بدرجة متوسطة.
- ✓ توفر المراكز البحثية التقنيات التي تُسهل حصول الباحثين على المعلومات بدرجة متوسطة.

- ✓ إتاحة قواعد المعلومات الداخليّة في المراكز البحثيّة لجميع العاملين؛ لنشر المعرفة بينهم بدرجة متوسطة.
٢. إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات الدراسة: المرتبة العلميّة، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات في مجال إدارة المعرفة؟
- ✓ الفروق باختلاف متغير المرتبة العلميّة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) آراء عينة الدراسة نحو واقع إدارة المعرفة باختلاف متغير المرتبة العلميّة لصالح أفراد عينة الدراسة من الأساتذة المساعدين.
- ✓ الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة نحو واقع إدارة المعرفة باختلاف متغير سنوات الخدمة.
- ✓ الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة نحو واقع إدارة المعرفة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة.
٣. إجابة السؤال الثالث: ما التحدّيات التي تواجه تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:
- ✓ أنّ التحدّيات تفعيل إدارة المعرفة في مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تؤثر بدرجة كبيرة.
- ✓ زيادة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس؛ ممّا يحدّ مشاركته المعرفة البحثيّة بدرجة كبيرة.
- ✓ محدودية الوقت المخصّص لمشاركة المعرفة ضمن الجدول الدراسيّ لعضو هيئة التدريس بدرجة كبيرة.
- ✓ استخدام النمط الإداري المركزيّ؛ ممّا يعرقل تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة.
- ✓ صعوبة بعض بنود لوائح المكافآت التشجيعية للباحثين في مراكز البحوث بدرجة كبيرة.
- ✓ ضعف الثقافة التنظيمية القائمة على الاتصال المفتوح بين الأعضاء بدرجة كبيرة.

✓ الافتقار لوجود خطة استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث بدرجة كبيرة.

٤. إجابة السؤال الرابع: ما آليات تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على آليات تفعيل إدارة المعرفة؛ لتحسين أداء مراكز البحوث بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

✓ دعم القيادة العليا في مراكز البحوث لعمليات إدارة المعرفة بدرجة كبيرة.

✓ إدراك إدارة مراكز البحوث لمفهوم إدارة المعرفة بدرجة كبيرة.

✓ توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بانسياب المعرفة داخل مراكز البحوث بدرجة كبيرة.

✓ تحفيز نشر ثقافة إدارة المعرفة في مراكز البحوث بدرجة كبيرة.

✓ تنفيذ ورش مختلفة متميزة لجمع المعرفة الضمنية المتخصصة من ذوي الخبرات البحثية بدرجة كبيرة.

✓ توفير وحدة إدارية تختص بتطبيقات إدارة المعرفة في مراكز البحوث بدرجة كبيرة جداً.  
توصيات الدراسة

تم التوصل الى التوصيات من خلال نتائج الدراسة، وهي كالتالي:

أ. تفعيل نشر المعرفة من خلال إصدار المجلات العلمية بشكل دوري واستثمار شبكات التواصل الاجتماعي كونها تعمل على تنمية الرصيد المعرفي، والذي بدوره يسهل من عملية مشاركة المعرفة وتبادلها بين الأفراد من أجل تطبيقها بفاعلية، وكذلك نشر المعرفة ومشاركتها في مراكز البحث يساعد في الارتقاء بأدائها البحثي، كما يشجع الباحثين والمهتمين على الاستفادة مما يقدمه المركز من قواعد معلومات وخدمات بحثية متميزة، تمكن من نشر المعرفة والاستفادة لخدمة العلم والمجتمع.

ب. توفر التقنيات التي تسهل حصول الباحثين على المعلومات، وتساهم في مشاركة ونشر المعرفة. يمكن الاستفادة العلمية من التجارب الناجحة باستخدام قوالب الإجراءات المعرفية الإلكترونية؛ لأن رأس المال الفكري من دعائم المراكز البحثية وهذا ما يهدف تحسين أداء عمل المراكز لتحقيقه.

- ج. العمل على تخفيف الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس وزيادة الوقت المخصص ضمن الجدول الدراسي بما يساهم في تفرغه للمشاركة في المعرفة البحثية وتوليدها.
- د. استخدام النمط الإداري اللامركزي ودعم القيادة العليا في مراكز البحوث لعمليات إدارة المعرفة وتقييم الكفاءات المعرفية بشكل منهجي، فمرونة الهيكل التنظيمي تساعد في تنسيق الإجراءات المحكمة بين الوحدات المتخصصة التي تعمل على استمرار تدفق المعارف بيسر وسهولة، مما يمكن من الاستفادة من الفكر المعرفي بتوليد طرق وأساليب جديدة تنعكس إيجابياً على المجال البحثي.
- هـ. تبني خطة استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في مراكز البحوث توفير وحدة إدارية تختص بذلك؛ حيث إن إدارة المعرفة تتطلب إعادة تصميم الإجراءات التنظيمية باستخدام القوالب الإلكترونية المحوكة؛ لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة التي تمكن من استمرار تدفق المعرفة التنظيمية بصورة صحيحة، وتبادلها ومشاركتها مع الفئات ذات العلاقة؛ لتوليد معرفة بحثية جديدة تحسن من الأداء البحثي، لأن تبني المراكز البحثية لمفهوم إدارة المعرفة سيساهم في نشر المعرفة، عن طريق تفعيل آليات مناسبة لتطبيقها بكفاءة؛ لأن استثمار المعرفة الفكرية بحاجة إلى فكر قيادي واع يؤمن بدور مشاركة إدارة المعرفة المتخصصة خاصة الضمنية في تحقيق ميزة تنافسية للأداء البحثي.
- و. العمل على تنمية علاقة مراكز البحوث مع مؤسسات المجتمع، وتقديم الدعم في إدارة المعرفة البحثية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- آل دابيل، نورة(٢٠٠٩م). تطبيق إدارة المعرفة على مراكز البحث العلمي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الملك خالد، كلية التربية، أبها، المملكة العربية السعودية.
- إبراهيم، مجدي(٢٠٠٩م). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، (ط١) القاهرة: دار عالم الكتب، جمهورية مصر العربية
- بوعشة، مبارك؛ وبن منصور، ليليا، (٢٠١٢). إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس في ١٥-١٧ ديسمبر، ص.ص. ٣-٣١، ليبيا
- البيلاوي، حسن؛ وحسين، سلامة(٢٠٠٧م). إدارة المعرفة في التعليم. (ط١) القاهرة، دار الوفاء، جمهورية مصر العربية.
- التمياط، موزي صقر، (٢٠١٤م). استراتيجية مقترحة لتطوير مراكز البحوث التربوية في جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم أصول التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- التويجري، محمد؛ والبرعي، محمد (١٩٩٣م) معجم المصطلحات الإدارية: انجليزي-عربي. (ط١). الرياض: مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- ثجيل، ربيع قاسم، والجوارين، عدنان، (٢٠١٢م) معوقات البحث العلمي في مراكز الدراسات والبحوث في جامعة البصرة: دراسة ميدانية، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، م٢(٢٤) ص١١-١٤
- جامعة الاميرة نورة، عمادة البحث العلمي. استرجعت بتاريخ ٢١/٣/٢٠١٩، يوم الخميس، الساعة ٠٥:٠٨ مساءً، من الموقع الالكتروني:

<http://www.pnu.edu.sa/arr/Deanships/Research/Pages/default.aspx>

- الجنبي، علي فايز، (٢٠١٠م)، أزمة مراكز الدراسات والمعلومات العربية وانعكاساتها على الأمن بمفهومه الشامل، مجلة الفكر الشرطي، م ١٩(٧٣) مركز بحوث الشرطة، الشارقة.
- الجعدي، شيخة محمد، (٢٠١٧م). تطوير عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء إدارة المعرفة: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه (منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- حبيب، بن باير، (٢٠١١م). دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، **الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، الجزائر في ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١، ص.ص ٢-١٣، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- حجازي، هيثم علي(٢٠٠٥م). **إدارة المعرفة مدخل نظري**، (ط١) الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حرب، محمد خميس، (٢٠١٣م). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، **مجلة كلية التربية: جامعة الزقازيق**، م٢٨ (٧٩) ص ١-٨٩، جمهورية مصر العربية.
- الحري، ندى مقبل، (٢٠١٧م). نموذج مقترح لتطوير البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء الريادة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، كلية التربية، ابها، المملكة العربية السعودية.
- حسن، باسمة كزار، (٢٠١٧م). إشكالية ومعوقات تنمية مراكز دراسات جامعة البصرة، **مجلة دراسات البصرة**، م١٢ (٢٦)، ص ٥٣-٩٢، جمهورية العراق.
- الخطيب، محمد بن شحات، (١٩٩٥م). التنسيق بين مراكز البحث العلمي بالجامعات السعودية-دراسة ميدانية، **ندوة القائمين على البحث العلمي في الجامعات السعودية**، الرياض في ١٩-٢١ ديسمبر ١٩٩٥م. ص.ص ٢-٣٢، المملكة العربية السعودية.
- دهمش، نعيم؛ وابو زر، عفاف اسحق، (٢٠٠٤م)، **ادارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي**، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الربيع، محمد عبدالرحمن، (١٩٩٤). **من قضايا البحث العلمي في الجامعات السعودية**، (ط١) الرياض إدارة الثقافة والنشر: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.
- رزوقي، نعيمة حسن جبر(٢٠٠٣م). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، م٩ (٢)، ص ١٥٥-١٨٣، المملكة العربية السعودية.
- الرفاعي، أحمد حسين (١٩٩٨م). **مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية**، (ط٢)، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الرويلي، نواف عبد الله، (٢٠١١م). سبل تطوير البحث العلمي في الجامعات السعودية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزامل، منصور عبد الله، (٢٠١٨). واقع بوابات البحث العلمي على شبكة الانترنت بالجامعات السعودية، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، م٢٤ (١) ص ٣٩-٦٠، المملكة العربية السعودية.

الزبيدي، صباح، (٢٠٠٨م). دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي: نظرة نقدية، مؤتمر الإرهاب في العصر الرقمي، جامعة الحسين بن طلال الدولية، الأردن في ١٠-١٣ جولي ٢٠٠٨، ص.ص. ١٣-٤٨، المملكة الأردنية الهاشمية.

الزطمة، نضال محمد، (٢٠١١). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. غزة. فلسطين، تم الاسترجاع بتاريخ ١٦/١٠/٢٠١٩، في تمام الساعة ١١:١٠ صباحًا، من الرابط:

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/95832.pdf>

السلطين، علي ناصر، (٢٠١٤). المعرفة وادارتها في مؤسسات التعليم العالي، (ط١)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشبو، سعاد مسلم؛ والرشيدي، حسين، (٢٠١٨). دور البحث العلمي والمراكز البحثية في تطوير الميدان التربوي بدولة الكويت: رؤية تربوية إسلامية، مجلة التربية: جامعة الأزهر، م١٧٩، ص٧٣٨-٧٦٦، جمهورية مصر العربية.

الشمري، انتظار؛ والدوري، معتز، (٢٠٠٤م) إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان في ٢٦-٢٨ نيسان، ص١٨١-٢١٥، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشياب، أحمد محمد؛ وأبو حمود، عدنان محمد (١٤٣٥هـ) مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، دار المنهل، المملكة الأردنية الهاشمية.

صائغ، عبد الرحمن احمد (٢٠٠٤م). التعليم وسوق العمل في المملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية للعام ١٤٤٠، المؤتمر السنوي الحادي عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. الرياض في ٢٩-٣٠ أبريل ٢٠٠٢م، ص.ص. ٣١٩-٣٦٧، المملكة العربية السعودية.

الصقري، فهد عطية، (٢٠١٧م). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصلاح، سعود موسى، (٢٠١٧). أدوار عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية تجاه التحول الى مجتمع واقتصاد المعرفة في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠م، المؤتمر الثامن: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة، الرياض في ٣١-٢ نوفمبر، ص.ص. ٣٢٠-٢٩٩، المملكة العربية السعودية.

الصوينع، خلود عثمان (٢٠١١م). معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطاهر، أسمان ماجد، (٢٠١٢م). إدارة المعرفة، (ط١)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

الطناحي، محمد محمود، (٢٠١٦م). مراكز البحوث العربية والتنمية الحديثة: نحو حراك بحثي وتغيير مجتمعي، (ط١) القاهرة، الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية، جمهورية مصر العربية.

العاني، البشتاوي، (٢٠٠٤م). دور ادارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

عبد الكريم، ندى، (٢٠١٥م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة شقراء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عجلان، حسن، (٢٠٠٨م) استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، (ط١)، عمان، دار اثراء، المملكة الأردنية الهاشمية.

العسكر، نوف عبد الله (٢٠١٦م). تطوير أداء قائدات مدارس تطوير في منطقة الرياض على ضوء آليات إدارة المعرفة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كليات الشرق العربي، قسم الإدارة والاشراف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العسيري، أحمد؛ والحسن، حسين، (٢٠١٨م) مراكز البحوث والدراسات السعودية ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، (ط١) الرياض، مركز البحوث والتواصل المعرفي، المملكة العربية السعودية.

العصيمي، نسرین عبید(٢٠١١م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العطوي، نجاح يحيى، (٢٠١٩م). إدارة المعرفة الإدارة التربوية، (ط١)، عمان، دار زهدي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

علي، أسامة محمد، (٢٠١٣م). إدارة المعرفة، (ط١)، كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر، جمهورية مصر العربية.

- العلي، عبد الستار؛ وقنديلجي، عامر؛ والعمرى، غسان (٢٠٠٦م). المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط١) عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عليان، رحي مصطفى، (٢٠٠٨م). إدارة المعرفة، (ط١) عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العبيدي، رضغام، (٢٠١٨م). دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الالتزام الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، م١ (١١٥)، ص١٣٤-١٥١، جمهورية العراق
- العيدروس، اغادير، (٢٠١٦م). استراتيجية تحقيق المسؤولية لتنشيط المشاريع البحثية في الجامعات السعودية كمحرك لتنمية الاقتصاد في ظل متطلبات الرؤية الوطنية، ملتقى البحث العلمي (تواصل - تعارف - تعاون)، مكة المكرمة في ٢٠-٢١/٣/١٤٣٨هـ، المملكة العربية السعودية.
- عيسى، ثروت عبد الحميد، (٢٠١٩م). أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، (ط١)، عمان، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الغامدي، عبد العزيز، (٢٠٠٠م). دليل مراكز الدراسات والبحوث العربية والدولية، (ط١) الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، علي، (٢٠١٩م). جهود الجامعات السعودية في البحث العلمي وتحقيق الاستثمار المعرفي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة مستقبل التربية العربية، م٢٦، (١١٧)، ص. ص. ٢٦٨-٢٤٣، جمهورية مصر العربية.
- الغامدي، نوال سعيد (٢٠٠٨م) إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الغنيم، سامي إبراهيم (٢٠١٣م). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الفايدي، سالم، (٢٠٠٨م). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الفيروزآبادي، مجد الدين (٢٠٠٥م) القاموس المحيط (ط٨)، الرسالة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان

القمامي، أمل، (٢٠٠٧م). دور مراكز البحوث العلمية في الجامعات السعودية في إدارة المعرفة، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، عبد الهادي عيد، (٢٠١٥م). تطوير أداء المعاهد العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

قطيبي، عدنان محمد، (٢٠١٦م) تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية: للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣(١١)، ص٣٧-١١١، جمهورية مصر العربية.

الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥). إدارة المعرفة، (ط١) القاهرة، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

الحيانى، مريم راضي، (٢٠١٠م)، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القناني، أحمد؛ والجمال، علي، (١٩٩٩م). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، (ط٢) مصر: دار علم الكتب، جمهورية مصر العربية.

ماكجان، جيمس، (٢٠١١). تعزيز علاقات الشراكة بين مراكز البحوث الأمريكية والخليجية، (ط١)، أبو ظبي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات العربية المتحدة.

محمد، فتحي عبد الرسول، (٢٠١٧م) إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية الطريق إلى التميز، (ط١)، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

المحياوي، سعد زناد دويس؛ والكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية.

المختار، أبو بكر احمد، (١٤٣٤هـ). الشراكة من اجل التبادل المعرفي في مجال البحث العلمي: كيف نعززها ونطورها في بلداننا العربية في ظل التجربة الدولية. ندوة الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي والتبادل المعرفي، الرياض في ٢٢-٢٣ أبريل ٢٠١٣، ص.ص. ٩-٣٩، المملكة العربية السعودية.

مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، البحث العلمي والتطوير التقني وبناء القدرات الوطنية. استرجعت بتاريخ ٢٠١٩/٣/١٢ يوم الثلاثاء، في تمام الساعة ٢:٠٠ مساءً، من الموقع الالكتروني:

<https://www.kacst.edu.sa/arb/about/news/Pages/NEWS915.aspx>

المسند، طارق صالح، (٢٠٠٩م). متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المطوع، نايف عبد العزيز، (٢٠١٦م). واقع البحث العلمي في كليات التربية بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، م٢١(١)، ص١-١٨، جمهورية مصر العربية.

معايير الاعتماد المؤسسي. استرجعت بتاريخ ٢٠١٩/٣/١٥ يوم الجمعة، الساعة ٢:٢٠ص، من الموقع الالكتروني:

<https://www.ncaaa.org.sa/Portal/Accreditation/Institutional/Pages/Accreditationstandardsdeve.aspx>

الملكوي، إبراهيم الخلوف، (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، (ط٢)، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

ملوزم، مروة جمال، (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، م١٩(٣١)، ص٢٦٧-٢٩١، المملكة الأردنية الهاشمية.

موسى، محمد؛ وآل مرعي، محمد، (٢٠١٣). تطوير البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية جامعة آسيوط، م٢٩(٤)، ص٢٢٧-٢٩٩، جمهورية مصر العربية.

المنيع، محمد، (٢٠١١م). إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية نموذج مقترح، مجلة السعودية للتعليم العالي، م٦(١١)، ص٢٤٥-٢٧١، المملكة العربية السعودية.

نجم، نجم عبود (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (ط٢)، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

النسور، إياد عبد الفتاح (٢٠١١م). أساليب التحليل الكمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

نور الدين، عصام، (٢٠١٠م). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، (ط١) عمان، دار أسامة، المملكة الأردنية الهاشمية.

همشري، عمر أحمد، (٢٠١٣). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، (ط١)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع المملكة الأردنية الهاشمية.

وزارة التعليم العالي، (٢٠١٥ م). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، (ط٤)، الرياض، وزارة التعليم العالي، مجلس التعليم العالي الأمانة العامة، المملكة العربية السعودية.  
وزارة التعليم، إحصائية أعضاء هيئة التدريس الجامعي. استرجعت بتاريخ ٢٠١٨/١١/١١ يوم الاحد، في تمام الساعة ١٠:٣٦ صباحاً، استرجعت من الموقع الالكتروني:

<https://departments.moe.gov.sa/PLANNINGINFORMATION/RELATEDDEPARTMENTS/EDUCATIONSTATISTICSCENTER/EDUCATIONDETAILEDREPORTS/Pages/default.aspx>

وزارة التعليم، التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠. استرجعت بتاريخ ٢٠١٩/٢/٢٨ يوم الخميس، الساعة ٧:١٥ صباحاً، من الموقع الالكتروني:

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision.aspx>

وزارة التعليم، مبادرة دعم البحث العلمي في الجامعات، استرجعت بتاريخ ١٣/١٠/١٤٤١ هـ يوم الجمعة، الساعة ١٠:١٠ صباحاً من الموقع الالكتروني:

<https://rdo.moe.gov.sa/ar/About/Pages/alhaykal.aspx>

وزارة التعليم، مبادرة دعم البحث العلمي في الجامعات. استرجعت بتاريخ ٢٠١٩/٣/١٥ يوم الجمعة، الساعة ١١:٠٠ مساءً، من الموقع الالكتروني:

<https://rdo.moe.gov.sa/ar/About/Pages/Vision.aspx>

وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطط التنمية، استرجعت بتاريخ ١٤٤٢/٧/٢ هـ يوم الاحد، الساعة ٥:٥٤ مساءً من الموقع الإلكتروني:

<https://www.mep.gov.sa/ar/development-plans>

وزارة التعليم العالي، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، استرجعت بتاريخ ١٥/٩/١٤٤١ هـ يوم السبت، الساعة ٣:٥١ صباحاً من الموقع الالكتروني:

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Viewer/9989e438-aa37-4e0a-ad95-efc727b7dc7f?lawId=a6843359-3237-4553-8271-a9a700f1fcda>

أولاً: المراجع الانجليزية

- Hopikins, Devid. (2001): **School improvement for real Retrieved**, Routledge, Philadelphia
- Hossain, Nargis. (2015). **Research Increase: The Impact of Knowledge Management Application in University Environments**. Unpublished Ph.D. thesis. The George Washington University. USA
- Sharmillah, Devi. (2013). **Knowledge management practices and enablers in public universities**. Unpublished Ph.D. thesis. Monash University. Australia.