

# العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية فى جامعة نجران السعودية

هشام مصطفى كمال\*

## المقدمة :

لقد أصبحت المؤسسات المعاصرة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، تواجه تحديات غير مسبوقة بسبب التغييرات الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتقنية، إضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة، ولذلك لابد من استجابة مخططة ومنظمة من قبل هذه المؤسسات للحفاظ على مواكبتها عجلة التغيير ومواجهة المنافسة على أسس علمية معرفية.

وللتعامل مع هذه التحديات فإن المعرفة غدت المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير

أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية. وفي ضوء هذه الحقيقة اتجهت المنظمات إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما تتوفر عليه من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الصريحة والضمنية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة؛ للاستفادة القصوى منها في تحقيق

\* أستاذ مساعد بعمادة التطوير والجودة، جامعة نجران.

أهدافها الإستراتيجية، ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة والابتكار.

وعلى الرغم من قدم جذور المعرفة إلا ان مفهوم مفهوم إدارة المعرفة لم يتبلور إلا في بداية التسعينيات والتي طورت فيها تقنيات الحاسوب والاتصالات، مما وفر فرص نشر المعرفة على نطاق واسع ومشاركتها، فضلا عن إمكانية تخزينها، وإسترجاعها، ونقلها وتوليدها (جاسم، ٢٠١٠).

وبالنظر إلى الجامعات باعتبارها من أهم المنظمات وبحكم طبيعة عملها ووظائفها، من أولى المنظمات لأن تسلك مدخل إدارة المعرفة فالجامعات بما تمتلك من بنية تحتية معلوماتية حديثة، وبنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، وبما تسهم به في الخدمة المجتمعية، ... ما هي إلا

منظمات لإدارة المعرفة (أبو خضير، ٢٠١٠).

ولتطوير إدارة المعرفة واستثمارها في الجامعات يتحتم عليها القيام برصد المعارف المتوافرة لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين ووضعها في قواعد البيانات وأرشفتها، وتخزينها ورقياً وإلكترونياً، وإقامة الأنشطة والفعاليات للقيادات المبدعة والخبراء للإستفادة من خبراتهم في نقل المعرفة الضمنية، إضافة لتوفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة تمكن من التشارك في المعرفة بشتى الطرق والأساليب، ووضع إستراتيجية واضحة لإدارتها. (محمد، ٢٠١٠).

ويؤكد (آل عثمان، ٢٠١٣) على أنه بالرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة لايزال مفهوماً حديثاً في الجامعات العربية، إلا أنه حظي باهتمام كبير من الباحثين والقائمين على هذه المؤسسات سعياً وراء التميز العلمي والبحثي، والجودة والاعتماد الأكاديمي.

ويشير (جارادات، ناصر، ٢٠١١) إلى أن مفهوم المعرفة والجودة أصبحت

وعلى الرغم مما ذكر سابقاً فقد كشفت دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية على الرغم مما تمتلكه من الأصول البشرية للمعرفة، والموارد المادية الأخرى كالمكتبات وشبكات المعلومات وقواعد البيانات ومركز الأبحاث إلا أنها ما زالت دون المستوى المأمول في الأهتمام بإدارة المعرفة نظرياً وتطبيقياً وأن هناك حاجة لمزيد من الدراسات حول إدارة المعرفة كإحدى الوسائل الأساسية التي تمكن الإدارة الجامعية من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق التطور والتغيير ومن ثم تحقيق ضمان الجودة في العملية التعليمية، وعليه تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في جامعة نجران؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

هي المحرك الذي يقود التنافسية في وقتنا الحالي، فتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات سيكون له تأثير إيجابي على ضمان تحقيق جودة كافة عناصر النظام التعليمي التي تشمل المدخلات، والعمليات الإدارية والعمليات الأكاديمية، إضافة إلى تأثيرها على مخرجات النظام، مما يؤهلها للحصول على الإعتماد الأكاديمي - المؤسسي والبرامجي - من جهات الاختصاص (الشمري، ٢٠١٣).

#### • مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسهم إدارة المعرفة في رفع مستوى الجامعات، وتحقيق أهدافها المرغوبة، فمن خلالها تستطيع التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها، وكيفية العمل على تطويرها من أجل تحقيق أهدافها، وأمام هذا التقدم المعرفي الذي يزداد بشكل سريع، فالأمر يوجب على مؤسسات التعليم العالي السعودية العمل على تطوير إدارة المعرفة فيها لتتكامل مع اللحاق والمنافسة مع الجامعات المتقدمة.

- ١- ما مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران لمفهوم إدارة المعرفة؟
- ٢- ما مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة نجران؟
- ٣- ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة نجران؟
- ٤- ما مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم العالي بجامعة نجران في ضوء المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج للجودة (SMBNQA)؟
- ٥- ما هو نوع العلاقة بين مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران؟
- ٦- ما هو نوع العلاقة بين مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران؟
- ٧- هل هناك علاقة تأثير معنوي لتطبيق إدارة المعرفة (إجمالاً) على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران؟
- ٨- ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران؟
- **أهداف الدراسة:**
- في ضوء مشكلة الدراسة وتساولاتها فإن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية ومستوى تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في جامعة نجران من ناحية أخرى، ومن هذا الهدف يمكن تحديد الأهداف الفرعية الآتية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:
- ١- الوقوف على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران لمفهوم إدارة المعرفة.
- ٢- بيان مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة نجران.
- ٣- فحص مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران.
- ٤- التعرف على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم العالي بجامعة نجران في ضوء درجة تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج للجودة (SMBNQA).

التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ظل المنافسة مع الجامعات الوطنية والإقليمية كان توجهها عام ٢٠١٧م نحو توقيع اتفاقية مع هيئة تقويم التعليم السعودية Education Evaluation Commission (EEC) لتنفيذ مشروع دراسة تقويمية للاعتماد الأكاديمي على المستوى المؤسسي للجامعة، بهدف تطوير قدرات الجامعة فيما يتعلق بضمان الجودة وتعزيز جاهزيتها للحصول على الاعتماد الأكاديمي على المستوى المؤسسي.

ونظرًا لكون البيئة التنظيمية للجامعات من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة فقد أصبح من الضروري على جامعة نجران وتماشياً مع متطلبات مشروع الاعتماد الأكاديمي تبنى تطبيق إدارة المعرفة سعياً وراء التميز العلمي والبحثي، وضمان تحقيق الجودة ومن ثم الاعتماد الأكاديمي ومن هنا ودعماً لهذا التوجه كانت أهمية موضوع الدراسة في تحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في جامعة نجران لمعرفة مدى توافر متطلباتها، ومستوى

٥- التعرف على العلاقة بين مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة من ناحية وضمان تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة نجران من ناحية أخرى.

٦- التعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من ناحية وضمان تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة نجران من ناحية أخرى.

٧- التعرف على مدى وجود علاقة تأثير معنوي لمدى توفر متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها (إجمالاً) على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران.

٨- التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### • أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ولما كانت جامعة نجران تسعى إلى تعزيز وجودها على خارطة

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها (إجمالاً) من ناحية ومستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

٤- لا توجد علاقة تأثير معنوي لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

تطبيق عملياتها وطبيعة العلاقة والاثـر بين عمليات إدارة المعرفة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة نجران.

#### • متغيرات الدراسة:

سعت الدراسة إلى بيان العلاقة بين متغير مستقل: ويضم متطلبات إدارة المعرفة ( $X1$ )، وعمليات إدارة المعرفة ( $X2$ )، ومتغير تابع ( $Y$ ): ويضم ضمان الجودة بجامعة نجران في ضوء تطبيق معايير جائزة مالكوم بولدريدج لجودة التعليم العالي (SMBNQA) (معيـار القيادة الإداريـة، ومعيـار التخطيط الاستراتيجي، ومعيـار إدارة الموارد البشرية، ومعيـار إدارة العمليات، ومعيـار التركيز على المستفيدين، ومعيـار تحليل البيانات والمعلومات، ومعيـار نتائج الأداء).

#### • فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة ومتغيراتها سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• **محددات الدراسة:**

أقتصرت الدراسة على إستطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومستوى تحقيق ضمان جودة التعليم العالى فى جامعة نجران وقد طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسى الثانى من العام الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧.

• **مصطلحات الدراسة:**

- إدارة المعرفة: (Knowledge Management) (KM)

إجرائيا يقصد بإدارة المعرفة بجامعة نجران "مجموعة الأنشطة أو العمليات أو التطبيقات التي تساعد الجامعة على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات جودة

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى لمتغير الجنس.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى لمتغير طبيعة الكلية (علمية - نظرية).

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$

تعتبر إحدى جوائز الجودة العالمية والتي أنشئت عام ١٩٨٧م ويتولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية مسؤولية تنظيمها والإشراف عليها. وتهدف إلى تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة، ووضع الأسس الإرشادية للتقييم الذاتي، وتحديد سبل تحقيقها؛ لإيجاد روح المنافسة الشريفة بين المنظمات في تحقيق الجودة وخدمة المجتمع، ويبين الجدول التالي معايير جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة الأميركية والتساؤلات التي ينبغي على المؤسسة الإجابة عنها؛ للتعرف على تطبيق هذه المعايير.

التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة الجامعة المتعلمة".

- ضمان الجودة (Quality Assurance):

تعرف بالإجراءات المنظمة في الإدارة والتقييم لضمان الوصول إلى مستوى معين من الجودة أو الارتقاء بمستوى الجودة في التعليم العالي، بما يعزز ثقة من يهمله الأمر مباشرة في نظام التعليم ومخرجاته.

- معايير جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة:

(Standard of Malcolm Baldrige National Quality Award) SMBNQA

جدول (١) معايير جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة (SMBNQA)

التساؤل	المعيار
مدى وضوح رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها وكيف تقوم الإدارة العليا بقيادة المؤسسة لتحقيقها وكيف تتم قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهداف المجتمع؟	القيادة Leadership
كيف تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتنفيذ الخيارات الإستراتيجية المتاحة؟	التخطيط الاستراتيجي Strategic planning
كيف تقوم المؤسسة ببناء العلاقات مع المستفيدين والمحافظة عليها؟	التركيز في المستفيد وسوق العمل Customer and market focus
كيف توظف المؤسسة المعطيات (DATA) لدعم العمليات الأساسية وإدارة الأداء؟	القياس والتحليل وإدارة المعرفة Measurement and knowledge management
كيف تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة	التركيز في الموارد البشرية

المؤسسة؟	Human resource focus
كيف تقوم المؤسسة بتصميم العمليات الأساسية الخاصة بها وإدارتها وتطويرها؟	إدارة العمليات Process Management
كيف كان أداء المؤسسة فيما يتعلق برضا المستفيدين، والموارد المالية، والموارد البشرية، والعمليات، والمسئوليات تجاه المجتمع، وكيف كانت نتائج المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟	نتائج أداء المؤسسة Business / Organizational Performance Results

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، فيشير (W.R. King, 2009) أنه على الرغم من تعدد الدراسات التي تتناول إدارة المعرفة إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق للمصطلح حتى الآن، وأنه لفهم وتعريف إدارة المعرفة فهناك ثلاثة مداخل أساسية:

- **المدخل المعلوماتي** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

- **المدخل التقني لإدارة المعرفة** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم

المعلومات المستندة على الويب

وغيرها.

**المدخل الثقافي** ويهتم بالإبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم Learning Organization.

ويرى (الصاوي، ٢٠٠٧) أن غالبية المداخل والمفاهيم تناولت إدارة المعرفة على أنها عملية Prossing، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لاتعني شيئاً من دون تلك العمليات التي تثريها، ومن ثم فإدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وفي ذات السياق يؤكد (Bishop, et. Al, 2008) أن إدارة المعرفة هي عملية توليد المعرفة واكتسابها، واستخدامها، والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز

وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها ويشير (العلی، ٢٠٠٦) إلى أن من أهم دعائم تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الهيكل التنظيمي فهناك العديد من الأبعاد المؤثرة في

تنظيم إدارة المعرفة تعلق بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة منها: مرونة الهيكل، وهرمية تصميم الهيكل التنظيمي، ومدى تسطيه.

٣- القيادة الجامعية: يرى (Mas-Machuca, M. 2014) أن الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة التعليمية عامة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية.

٤- البنية التحتية والتكنولوجية: تخدم البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات الكثير من العمليات مثل معالجة البيانات وتصنيفها وتخزينها، وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فهي

تعلم المنظمة وتحسين أدائها"، أما في نطاق مؤسسات التعليم العالي فيرى ( Vargas, 2011) أن إدارة المعرفة هي مزيج من العمليات المعرفية التي يتم توظيفها في الجامعات لتحقيق التطورات وتحسين الأداء وتلبية أهدافها التنظيمية.

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة:

حدد كل من (Akhavan et al, 2010)، (Frey et al, 2009) أربع متطلبات أساسية لإدارة المعرفة هي:

١- الثقافة التنظيمية: تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في الجامعة، وتؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين (جواد وآخرون ٢٠١٠).

٢- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، ونظام تبادل المعلومات،

من أهم العناصر المؤثرة على بناء نظام إدارة المعرفة. (Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, 2007)  
 عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج تضمن  
 ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة: خمسة عمليات أساسية هي: تشخيص  
 من خلال إستعراض الأدب المنشور المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة،  
 والدراسات السابقة في المجال حددت كل من توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة شكل (١):  
 دراسة (بدر، ٢٠١٠)، (عودة، ٢٠١٠)،

تشخيص المعرفة	تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليه.
توليد المعرفة	تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة أو تصميم المعرفة الموجودة والتي يمكن الوصول إليها عبر مشاركة العاملين وتقنية المعلومات.
خزن المعرفة	العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها.
توزيع المعرفة	هي عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والإطراف الخارجية المحيطة بها.
تطبيق المعرفة	الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المنظمات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج.

#### شكل (١) عمليات إدارة المعرفة

مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: - تمتلك الجامعات عادة بنية تحتية ومعلوماتية حديثة.  
 حدد (Marjan Laal, Marjan, 2011) عدة مبررات لاعتبار بيئة الجامعات بطبيعتها والدور المناط بها، من أنسب البيئات لتطبيق إدارة المعرفة وهي كالتالي:  
 - إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

أسلوب أو طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية وقدرة أفضل في الأداء قد تكون مسار اهتمام لتلك المؤسسات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.

ويشير كل من ( Sangeeta Namdev ) و ( Dhamdhere, 2015 ) إلى أنه يمكن حصر وتصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في خمسة مجالات أساسية يوضحها جدول (٢):

- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.

- يتوافر في الجامعات مناخاً تنظيمياً يمكن أي عضو بالجامعة من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة.

- في ظل توجه العديد من مؤسسات التعليم العالي نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، فإن أي

#### جدول (٢) فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المجال	الفوائد
مجال البحث العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود إجراء البحوث التجارية.</li> <li>• توفير الوقت في عملية البحث لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات</li> <li>• تخفيض تكلفة البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية.</li> <li>• تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.</li> </ul>
مجال تطوير المناهج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.</li> <li>• تحسين جهود ومراجعة وتطوير المناهج.</li> <li>• دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة.</li> <li>• تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء وتقييم الطلاب وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.</li> </ul>

المجال	الفوائد
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.</li> </ul>
مجال الخدمات الطلابية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات، وتقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية داخليا وخارجيا عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الالكتروني.</li> <li>• تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي القبول والتسجيل وموظفي شئون الطلاب.</li> <li>• تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى رفع مستوى خريجي الجامعة.</li> </ul>
مجال الخدمات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري في أسلوب تقديم تلك الخدمات، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية وتطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات.</li> <li>• زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري.</li> </ul>
مجال التخطيط الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة وتخفيض عبء توصيل المعلومات والتقارير إلى جهات عديدة.</li> <li>• تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل .</li> <li>• تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة داخليا وخارجيا مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات متعلمة.</li> </ul>

عرف (Henard&Roseveare, 2012) جودة

جودة التعليم العالي:

التعليم العالي بأنه مقدرة مجموع خصائص

جمع معرفة العاملين يعتمد على عدة عمليات أهمها: تشخيص المعرفة أي تشخيص الموضوع الذي تعالجه، وتوليد المعرفة ويقصد به طرح الأفكار ذات العلاقة بالموضوع، ومن ثم خزنها وتنظيمها والتشارك فيها وتطبيقها وإعادة تقييم نتائجها الايجابية والسلبية على حد سواء؛ اما بالنسبة لجودة التعليم فهي مدخلا فاعلا لتحسين العملية التعليمية باستمرار والرقى بها عالميا من جهة، وتحقيق رضا الطالب والمجتمع من جهة اخرى، وهذا ما يتطلب توفير جملة من العناصر أهمها: التخطيط، والتزام المؤسسات، وتوفير بيئة جامعية مناسبة، وسماع شكاوي الطلبة، ودعم الخدمات المقدمة، وتثقيف الطالب، وتقييم الطالب لمعرفة قدرته على الاداء اثناء دراسته وبعد تخريجه بالشكل الذي خطط له، وفي ضوء ذلك ومن خلال دراسة محوري الدراسة بشكل متأنى تبين لنا ان هناك علاقة وثيقة بين عمليات ادارة المعرفة وجودة التعليم لكون المتغيرين احدهما يستند على الاخر، وبعبارة اوضح فان المعرفة تحتاج الى الجودة والجودة تحتاج الى المعرفة.

ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة.

- فوائد تطبيق نظام الجودة في الجامعات:

يرى (Prasad & Daniel, 2006) أنه يمكن تلخيص فوائد تطبيق نظام الجودة في الجامعات بتحقيق: تحسين كفاية إدارة الجامعة، وتطوير المناهج، وتطوير أساليب القياس والتقييم، وتحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا لتعليم، ورفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وتشجيع عمل الفريق الواحد، وتنمية القدرات الإدارية، تحسين جودة العمليات والمخرجات على مستوى المؤسسة الواحدة، وتحديد الممارسات الجيدة التي تحقق ذلك وتؤدي بالتالي إلى تحسين النظام ككل، وزيادة رضا الطلاب والمجتمع المحلي، وزيادة إنتاج البحث العلمي في الجامعة.

- العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وجودة التعليم:

تعد إدارة المعرفة سمة التطور الاداري في الوقت الحاضر بكونها تحت الافراد في المنظمة على طرح افكارهم ومعرفتهم لمعالجة مشكلاتها وتعزيز مكانتها، حيث ان

**الدراسات السابقة:**

فيما أطلع عليه الباحث من دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة، أمكن تصنيف هذه الدراسات تحت محورين رئيسيين هما:

أولاً: دراسات تتناول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي فقد أجرى الزبون، محمد سليم (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة.

بينما أبرزت دراسة العنزي، سعود بن عيد (٢٠١٥) معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة من جامعتي أم القرى وجامعة تبوك، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة التقدير لمعوقات إدارة المعرفة البشرية جاءت

(مرتفعة)، وجاءت بدرجة (متوسطة) لمعوقات إدارة المعرفة الفنية والإدارية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية (٣,٦٦)، وهو متوسط ذو درجة (متوسطة).

أما دراسة آل عثمان (٢٠١٣) فقد ركزت على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كان مرتفعاً، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

بينما أستهذفت دراسة حمدان ومرتجي (٢٠١٢) التعرف على معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجاباتهم تبعاً لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي،

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

بينما سعى العيدروس، أغادير بنت سالم (٢٠١٢). إلى بلورة مفهوم كل من إدارة المعرفة كمدخل للجودة في الجامعات والتعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق الجودة في الجامعات، والتعرف على درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس على عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، وإلقاء الضوء على الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكشفت الدراسة أن درجة مساهمة إدارة المعرفة بجامعة أم القرى في تحقيق الجودة جاءت متوسطة.

كما هدفت دراسة الزطمة، نضال محمد (٢٠١١) إلى بيان دور " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ". وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في (٢٠١٠/٢٠١١) في خمس

وطبيعة العمل، والجامعة، وسنوات الخبرة)، وتحديد بعض التوصيات للتغلب على معوقات إدارة المعرفة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات في إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وعدم وجود فرق يعزى لمتغير النوع والجامعة، ووجود فرق يعزى لمتغير المؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة، وقد كانت الفروق لصالح البكالوريوس والإداريين وسنوات الخبرة من (١-٥) سنوات.

وهدفت دراسة الأغا (٢٠١٢) إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ونهجت الدراسة المنهج الوصفي وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً (٦٣,٨ %)، كما كشفت الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه. وتبين أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول

دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، وتبين أيضًا انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومكان العمل كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة .

وفي محاولة للتعرف على ما تحققه إدارة المعرفة من زيادة ربحية للمؤسسات التعليمية جاءت دراسة (Ragsdell, 2009) وهدفت إلى التعرف إلى ما تحققه إدارة المعرفة من زيادة ربحية للمؤسسات التعليمية من خلال عملياتها ودرجة استخدام إدارة المعرفة لدعم العمليات المختلفة في الجامعات وبممارسة ما تم تعليمه، وكانت نتائج الدراسة إيجابية إذ أشارت إلى أن العينة تفضل استخدام إدارة المعرفة في الجامعات.

ولتحديد أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية والمسئوليات المرتبطة بها والتي قد تسهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية جاءت دراسة السعيد ( ٢٠٠٩ ) والتي استخدمت تحقيقًا لأهدافها وللإجابة

كليات وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة، كما أن درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.

كما قام أبو حشيش (٢٠١١) بدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى ضعيفة وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى ضعيفة وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة بجامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

وفي ذات السياق هدفت دراسة عودة (٢٠١٠) إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من خلال التعرف على درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات

خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة.

ولبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي جاءت دراسة المحاميد، (٢٠٠٨) والتي هدفت إلى بيان اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وجود فروق دالة إحصائية بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة والاشتراك بقواعد البيانات الخارجية وتنويع المكتبة وتحقيق وضمن الجودة في الجامعات الأردنية، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الحوافز التي حصل عليها أعضاء الهيئات التدريسية وحوسبة المكتبات

على تساؤلاتها المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية للأدوار المقترحة والمسئوليات المرتبطة بها دون المستوى المأمول، كذلك رأى أعضاء العينة وجود أهمية كبيرة لقيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأدوار والمسئوليات التي اقترحتها الدراسة لتطوير العمل الجامعي ولتحقيق مدخل إدارة المعرفة وأخيرا وضعت الدراسة مجموعة من المسئوليات والمهام المأمولة من رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، ومتطلبات أدائهم لهذه المسئوليات والمهام.

بينما ركزت دراسة دروزة (٢٠٠٨) إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الاحتياجات المعرفية والوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) واثرت هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة،

التحتية لإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تعزى للدرجة العلمية لأفراد الهيئة التدريسية، ووجود فروق في آراء المبحوثين تعزى للخبرة لعضو هيئة التدريس، ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي عدم وجود علاقة بين إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة من جهة و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي من جهة أخرى، وكذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، كذلك وجود علاقة بين تنوع المكتبة و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلا أن الدراسات التي اهتمت بدراسة درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة في الجامعات تعد محدودة نسبياً، بالرغم من الدور الذي تقوم به هذه المعايير في نجاح الجامعات في تحسين جودة

في الجامعة وإيصال الانترنت لمكاتب أعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

أما دراسة العتيبي (٢٠٠٧) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية وتطبيق الدراسة على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، كما أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، كما أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة

ثانياً: دراسات تتعلق بدرجة تطبيق معايير جائزة

مالكوم بالدريج للجودة في الجامعات:

هدفت دراسة عاشور (٢٠١٠) إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الإسلامية بغزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية

والتقويم. كما أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة أهمية المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج للجودة تبعاً لاختلاف الكلية والجنس.

كما أجرى (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير الجودة التي وضعها مالكوم بالدريج لقياس درجة الجودة في سبعة مجالات تمثلت في: القيادة، المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والموارد البشرية، والإنتاج والخدمات، والنتائج، وأخيراً رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام في الدوائر الإدارية في عدد من الجامعات الأردنية الهاشمية الرسمية (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت)، أظهرت النتائج أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة

لدرجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية وفقاً لمعايير

أدائها حيث أجرى الزهراني، (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، والتعرف على المعوقات التي تعيق تطبيق معايير هذه الجائزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقدير درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة جاء متوسطاً بشكل عام، كما إن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر معوقات تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة في الإدارات المالية، والبشرية، والمؤسسية متوفرة بدرجة عالية.

بينما سعت دراسة زامل، (٢٠٠٥) لمعرفة درجة أهمية تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة كمتطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من كليات التربية، وابن هيثم وابن الرشد

بجامعة بغداد، وأثبتت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية هذه المعايير والتي جاءت بوجه عام مهمة بدرجة كبيرة وجاء في المرتبة الأولى معيار القيادة الإدارية وفي المرتبة الثانية معيار القياس

جائزة مالكوم بالدريج كان ضمن درجة قليلة بوجه عام.

وأجرى (Dahmaun, 2004) دراسة هدفت إلى معرفة الفروق بين اتجاهات القيادات الجامعية) وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ومساعدتهم نحو تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في جامعة Wisconsin (Stout Uwstout) لتحقيق التميز تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي وكانت الفروق لصالح القيادات الوظيفي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن هناك تنوع في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

أوجه الشبه مع الدراسة الحالية:

- ١- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الزبون ٢٠١٥، الأغا ٢٠١٢، العيدروس ٢٠١٢، أبو حشيش ٢٠١١، عودة ٢٠١٠، والسعيد ٢٠٠٩، ودروزة ٢٠٠٨، والمحامي ٢٠٠٨، والعنبي ٢٠٠٧) في تناولهما لموضوع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- ٢- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (العنزي ٢٠١٥، وآل عثمان ٢٠١٣، وحمدان ٢٠١٢) في تناولهم في جانب رئيسي من الدراسة لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.
- ٣- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (عاشور ٢٠١٠)، في تناولهما لموضوع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. وأثرها على جودة التعليم العالي.
- ٤- كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الزهراني ٢٠٠٩، زامل

أوجه إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية وقد تحقق للباحث العديد من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

١- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل ليتسنى للباحث أن يبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين.

٢- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهميتها ومبرر إجرائها.

٣- الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه.

٤- توجيه الباحث إلى كثير من المراجع.

٥- المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة والإسهام في بنائها.

٦- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

٢٠٠٥، والخطيبـــــــــــــــــب ٢٠٠٤،

(Dahmaun, 2004) في تناولهم في تبنيها لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة لتقييم جودة التعليم بجامعة نجران.

٥- تتفق الدراسة الحالية مع كل من (عودة ٢٠١٠، والسعيد ٢٠٠٩، والمحاميد ٢٠٠٨، والعتيبي (٢٠٠٧) في اختيارهم مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في الجامعات (أساتذة جامعات ورؤساء أقسام ومدراء في الجامعات).

٦- تبنت الدراسة الحالية والدراسات السابقة استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية.

٧- أتفقت الدراسة الحالية مع كل من (الزبون ٢٠١٥، الأغا ٢٠١٢، العيدروس ٢٠١٢، أبو حشيش ٢٠١١، عودة ٢٠١٠، والسعيد ٢٠٠٩، ودروزة ٢٠٠٨، المحاميد ٢٠٠٨، والعتيبي (٢٠٠٧) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

- مجتمعت الدراسة وعينتها:  
يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية التناسبية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (٤٠) استبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (٢٠٠) استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (١٦٨) استبانة بنسبة إسترداد (٨٤%) والجدول (٣) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة.
- منهج الدراسة:  
في ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي سعت للإجابة عليها سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

#### الدراسة الميدانية: الطريقة والإجراءات

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة

ت	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة%
١	الجنس	ذكر	١٤٠	٨٣,٣
		أنثى	٢٨	١٦,٦
٢	المؤهل العلمي	دكتوراه	١١٦	٦٩,٠

٣٠,٩	٥٢	ماجستير	نوع الكلية	٣
٤٧,٦	٨٠	علمية		
٥٢,٣	٨٨	أدبية		
١٩,٠	٣٢	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة	٤
٥٧,١	٩٦	من ٥-١٠		
٢٣,٨	٤٠	أكثر من ١٠		

**أداة الدراسة:**

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بتقييم واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وأثرها على جودة التعليم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانتين:

- الإستبانة الأولى: وتهدف لقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد تكونت الإستبانة من جزئين:

- الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأساسية العامة لأفراد عينة الدراسة.  
- الجزء الثاني: أشتمل على (٥٣) فقرة للتعرف على واقع إدارة المعرفة بجامعة نجران وزعت على أربعة محاور:

١- المحور الأول: مدى إدراك العاملين

لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نجران.

٢- المحور الثاني: مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران.

٣- المحور الثالث: مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران.

٤- المحور الرابع: معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران.

- الإستبانة الثانية: وتهدف إلى قياس مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران في ضوء معايير جائزة الجودة الوطنية الأمريكية (مالكوم بالدريج) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد تكونت من جزئين:

- الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأساسية العامة لأفراد عينة الدراسة.

- الجزء الثاني: وأشتمل على (٥٠) فقرة (ممارسة) وزعت على (٧) معايير رئيسة شملت:

المعيار الأول: القيادة الإدارية.  
المعيار الثاني: التخطيط الإستراتيجي.  
المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية.  
المعيار الرابع: إدارة العمليات.  
المعيار الخامس: التركيز على المستفيدين من الجامعة.  
المعيار السادس: تحليل البيانات والمعلومات.  
المعيار السابع: نتائج الأداء.

• صدق الأداة:

تم عرض الاستبانتيين على (١٥) من المحكمين المعتمدين بوحدة قياس الأداء

جدول (٤) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الإستبانة الموجهة لقياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

م	محاور الدراسة	معامل الثبات
١	مستوى إدراك العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نجران	٠,٩٧٢
٢	مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران	٠,٧٨٢
٣	مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران	٠,٩١١
٤	معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران	٠,٨٤٢
	الأداة الكلية	٠,٩٥٩

جدول (٥) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الإستبانة الموجهة لقياس تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	معايير الدراسة	معامل الثبات
١	معيير القيادة الإدارية	٠,٨٢٤
٢	معيير التخطيط الإستراتيجي	٠,٧١٥

٠,٧٧٨	معيار إدارة الموارد البشرية	٣
٠,٧٢٤	معيار إدارة العمليات	٤
٠,٧١٢	معيار التركيز على المستفيدين من الجامعة	٥
٠,٨٠٩	معيار تحليل البيانات والمعلومات	٦
٠,٨٠٣	معيار نتائج الأداء	٧
٠,٩٤١	الأداة الكلية	

- أساليب التحليل الإحصائي: الأحادي، ومعامل سبيرمان للإرتباط، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحث برنامج (SPSS) حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب، وأجرى اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين على النحو التالي:  
أعلى درجة (٥) - أقل درجة (١)  
طول الفترة =

$$1,33 = \frac{\quad}{\quad}$$

عدد المستويات (٣)

وبذلك تكون الدرجة المرتفعة من (٣,٦٨ - ٥,٠٠)، والدرجة المتوسطة من (٢,٣٤ - ٣,٦٧)، والدرجة المنخفضة من (١,٠٠ - ٢,٣٣).

#### عرض النتائج ومناقشتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نجران؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة كما يوضحها جدول (٦):

جدول (٦) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نجران

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	الدرجة
---	---------	---------	-------------------	------------------------	---------	--------

١	يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.	٣,٠٧	١,٠٥	٦١,٤٢	٤	متوسطة
٢	تعد إدارة المعرفة نتاج تراكم الخبرة والمعلومات	٣,٣٣	٠,٧٤	٦٦,٦٦	٣	متوسطة
٣	تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً مرادفاً لإدارة المعلومات.	٣,٧٣	٠,٧٩	٧٤,٧٦	٢	مرتفعة
٤	تساهم تقنية المعلومات المتقدمة في تطوير إدارة المعرفة في الجامعة.	٤,٠٢	٠,٧٠	٨٠,٤٧	١	مرتفعة
٥	الخطة الإستراتيجية للجامعة تدعم تطبيق إدارة المعرفة.	٣,٠٤	١,٠٠	٦٠,٩٥	٥	متوسطة
	المجموع	٣,٤٤	٠,٥٦	٦٨,٨٥	-	متوسط

وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٤,٠٢) في أعلاها وبين (٣,٠٤) في أدناها وحصلت فقرتين (٤,٣) على التوالي على درجة تقدير مرتفعة حيث جاءت فقرة (٤) ومفادها "تساهم تقنية المعلومات المتقدمة في تطوير إدارة المعرفة في الجامعة" في الترتيب (الأول)، بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وإنحراف معياري (٠,٧٠)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تأثرت بما تتمتع به جامعة نجران من بنية تقنية متقدمة وتقدير أفراد عينة الدراسة لما للتكنولوجيا من دور هام في إدارة المعرفة وزيادة قدرات الجامعة المعرفية من خلال إتاحة سهولة الوصول إلى المعرفة وتجميعها ومن ثم تصنيفها و تخزينها وبعد ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيق أهدافها، وفي الترتيب الثاني جاءت فقرة (٣) "تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً مرادفاً لإدارة

يتضح من الجدول رقم (٦) أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نجران جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٤٤) بإنحراف معياري (٠,٥٦) وبنسبة (٦٨,٨٥%) وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (٢٠٠٧) التي تناولت إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية حيث توصلت إلى أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله بشكل مكثف، ودراسة الغامدي (٢٠١١) التي أظهرت عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة وإدراكه لدى غالبية موظفات الأقسام الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور ما بين (المرتفعة والمتوسطة)،

المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) والأولية لإدارة المعرفة، وغياب الخطة وإنحراف معياري (٠,٧٩) وهي النتيجة تشير إلى أن هناك عدم وضوح لمفهوم إدارة المعرفة وإدراكه لدى غالبية أفراد عينة الدراسة، في حين جاءت الفقرة (٥) ومفادها (الخطة الإستراتيجية للجامعة تعزز تطبيق إدارة المعرفة) في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وإنحراف معياري (١,٠٠) وهذا يشير إلى عدم إعطاء الجامعة

الأولية لإدارة المعرفة، وغياب الخطة الإستراتيجية لتطبيقها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة نجران؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٧) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة نجران

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	الدرجة
١	البنية التحتية التكنولوجية	٣,٨٢	٠,٩٠	٧٦,٤٤	مرتفعة
٢	الهيكل التنظيمى	٣,٦٥	١,٠١	٧٣	متوسطة
٣	الثقافة التنظيمية	٣,٢٨	٠,٩٥	٦٥,٦٥	متوسطة
٤	القيادة الجامعية	٣,٠٩	١,٠٨	٦١,٨٨	متوسطة
	المجموع	٣,٤٦	٠,٩٨	٦٩,٢٤	متوسطة

ويتبين من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي لمدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) حول إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية والتي كشفت عن أن الجامعة لا تعطى أولوية لإدارة المعرفة بتوفير متطلباتها بصورة كافية

توفير هذه الموارد (توفير الاتصال بالإنترنت، والمكتبة الإلكترونية، والموقع الإلكتروني، وقواعد البيانات) بالإضافة إلى بنية تقنية تحتية كأحد شروط حصول الجامعة على الإعتماد من قبل هيئة تقويم التعليم السعودية Education Evaluation Commission (EEC)، في حين جاء مجال القيادة الجامعية في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط (٣,٠٩) وبانحراف معياري (١,٠٨) بدرجة تقدير متوسطة، وفيما يلي عرض لواقع مجالات متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء التدريس:

أولاً: مجال الثقافة التنظيمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية، والجدول (٨) يوضح هذه النتائج:

ومناسبة، بينما تختلف مع دراسة كل من (مساعدة، ٢٠٠٨) التي أظهرت أن درجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي في جامعة الزرقاء كانت (كبيرة)، ودراسة (الشمري، مرجى، ٢٠١٣) والتي كشفت وبدرجة مرتفعة عن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك فيصل والجوف، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجالات متطلبات إدارة المعرفة الأربعة فقد تراوحت ما بين (٣,٨٢) بانحراف معياري ما بين (٠,٠٩) في حدها الأعلى وكانت لمجال البنية التحتية التكنولوجية الذي جاء في الترتيب الأول بدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة نجران بالحصول على الإعتماد المؤسسي والبرامجي ومن ثم أهمية

جدول (٨) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال الثقافة التنظيمية)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الفقرات	الدرجة
---	---------	---------	-------------------	------------------------	---------------	--------

متوسطة	٢	٧١	٠,٩٩	٣,٥٥	١	تعمل الجامعة فى إطار منظومة من القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم
مرتفعة	١	٧٥,٤	٠,٩٢	٣,٧٧	٢	تراعى الجامعة العادات والتقاليد وتعمل على تنظيم الاحتفالات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة
متوسطة	٣	٧٠	١,٠٧	٣,٥٠	٣	تدعم الجامعة وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناعات المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.
متوسطة	٥	٦٣	١,١٩	٣,١٥	٤	يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين منسوبي الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية
متوسطة	٧	٥٧	٠,٩٩	٢,٨٥	٥	لدى الجامعة رؤية واستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
متوسطة	٤	٦٥,٦	٠,٧٠	٣,٢٨	٦	لدى الجامعة لوائح وأنظمة مقننة لإدارة المعرفة
متوسطة	٦	٥٧,٦	٠,٧٩	٢,٨٨	٧	توفر الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق وتطوير إدارة المعرفة
متوسطة	-	٦٥,٦٥	٠,٩٥	٣,٢٨		مجموع

بين (٣,٢٨) فى أعلاها وبين (٢,٨٥) فى أدناها وحصلت فقرة (٢) ومفادها " تراعى الجامعة العادات والتقاليد وتعمل على تنظيم الاحتفالات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة" على درجة موافقة (مرتفعة) وفى الترتيب الأول، بمتوسط حسابى (٣,٢٨) وانحراف معيارى (٠,٩٢)، ويعزوا الباحث ذلك الى ان الجامعة تسعى لتطبيق إدارة المعرفة وتهتم بغرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال ممارسات وتقاليد تؤكد

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الثقافة التنظيمية، كما يراها أعضاء هيئة التدريس إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابى (٣,٢٨) وانحراف معيارى (٠,٩٥) أما على مستوى فقرات هذا المجال فقد تراوحت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ما بين (المرتفعة والمتوسطة)، وتراوحت قيم الوسط الحسابى

القيم والتقاليد التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم بما يحقق تطبيق إدارة المعرفة، في حين جاءت الفقرة رقم (٥) ومفادها "لدى الجامعة رؤية واستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة" في الترتيب السابع والأخير بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٨٥) وإنحراف معياري (٠,٩٩)، وتعكس هذه النتيجة ضعف اهتمام الجامعة بإدراج مجال المعرفة ضمن أولويات بنود التخطيط

الإستراتيجي لديها، أو أنها ربما تنظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة معلومات الأمر الذي يدفعها للتعاطي مع مكونات إدارة المعرفة بشكل موقفي كلما دعت الحاجة.

ثانياً: مجال الهيكل التنظيمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي، والجدول (٩) يوضح هذه النتائج:

جدول (٩) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال الهيكل التنظيمي)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
١	يتوفر للجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	٣,٧٥	١,٠٧	٧٥	١	مرتفعة
٢	يدعم الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق المعارف والمعلومات في كل الإتجاهات (اتصال رأسى - أفقى- قطرى).	٣,٦١	١,١٨	٧٢,٢	٣	متوسطة
٣	يدعم الهيكل التنظيمي للجامعة الامركزية في العمل والتي تتيح تقاسم المعرفة بين المنسوبين	٣,٦٩	٠,٨٢	٧٣,٨	٢	مرتفعة
٤	يدعم الهيكل التنظيمي العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين القائمة على التعاون والثقة	٣,٥٥	٠,٩٩	٧١	٤	متوسطة

متوسطة	-	٧٣	١,٠١	٣,٦٥	مجموع
--------	---	----	------	------	-------

بتبادل الأفكار والمعارف بين العاملين مما يسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة. وتطابقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (جواد وآخرون، ٢٠١٠) التي أشارت إلى أهمية توفر هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي مما يسهم في نقل المعرفة وبالتالي النجاح في تنفيذ إدارة المعرفة، في حين جاءت الفقرة رقم (٤) ومفادها "يدعم الهيكل التنظيمي العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين القائمة على التعاون والثقة" في الترتيب الرابع والأخير بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٥٥) وإنحراف معياري (١,٠١)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المسند، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن تعزيز الهيكل التنظيمي للثقة بين القيادات والمرؤسين لتبادل المعلومات من أهم المتطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

ثالثاً: مجال القيادة الجامعية:

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي، إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (١,٠٧) أما على مستوى فقرات هذا المجال فقد تراوحت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ما بين (المرتفعة والمتوسطة)، وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٧٥) في أعلاها وبين (٣,٥٥) في أدناها وحصلت فقرة (١) ومفادها "يتوفر للجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح بإستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية" على درجة موافقة (مرتفعة) وفي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وإنحراف معياري (١,٠٧) ويعزوا الباحث ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتيح التكيف مع التغيرات التي قد استغلال الفرص الخارجية والبعد عن التهديدات، والسماح

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة والجامعية، والجدول (١٠) يوضح هذه النتائج:

جدول (١٠) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال القيادة الجامعية)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الفقرات	الدرجة
١	تشجع القيادة الجامعية المنسويين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	٣,٥٧	١,٠٩	٧١,٤	١	متوسطة
٢	تراعى القيادة العدالة فى توزيع المكافآت والحوافز بين العاملين	٣,٤٨	١,٠٣	٦٩,٦	٢	متوسطة
٣	تشجع القيادة على انجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعى	٢,٧٩	١,١٤	٥٥,٨	٥	متوسطة
٤	تسمح القيادة بمشاركة العاملين في صنع القرارات في كافة المستويات التنظيمية	٢,٨٤	١,٠٣	٥٦,٨	٣	متوسطة
٥	تدعم القيادة تحفيز التنافس الايجابي بين العاملين	٢,٧٩	١,١٢	٥٥,٨	٤	متوسطة
	مجموع	٣,٠٩	١,٠٨	٦١,٨٨	-	متوسطة

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الجامعية، إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٧) وبانحراف معياري (١,٠٩) أما على مستوى فقرات هذا المجال فقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال متوسطة، وتراوحت قيم الوسط الحسابى بين (٣,٥٧) فى أعلاها وبين (٢,٧٩) فى أدناها وحصلت فقرة (١)

ومفادها "تشجع القيادة الجامعية المنسويين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم" على درجة موافقة (متوسطة) وفي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وإنحراف معياري (١,٠٩) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المسند، ٢٠٠٩) التي أشارت نتائجها إلى أن توفر الأسلوب القيادي القائم على تشجيع العاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات، والعدالة

في الحوافز بين العاملين، من أهم المتطلبات التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة. رابعاً: مجال البنية التحتية التكنولوجية: يوضح جدول (١١) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البنية التحتية التكنولوجية على النحو التالي:

جدول (١١) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال البنية التحتية التكنولوجية)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
١	يتسم نظام الاتصالات المتوفر في الجامعة بالفعالية لأداء الخدمات الالكترونية للمستفيدين.	٣,٥٩	٠,٩٥	٧١,٨	٨	متوسطة
٢	لدى الجامعة موقعا إلكترونيا على الإنترنت يتيح خلاله خدماتها ومعارفها	٤,٠٧	٠,٧٧	٨١,٤	٤	مرتفعة
٣	تتيح جامعة نجران تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت لمنسوبيها في كافة المستويات	٤,٣١	٠,٩٥	٨٦,٢	١	مرتفعة
٤	توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.	٤,١٠	٠,٩٧	٨٢	٣	مرتفعة
٥	توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات لتبادل الخبرات والمعرف عن بعد	٣,٩٧	٠,٩١	٧٩,٤	٥	مرتفعة
٦	توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تتيح المعلومات والمحتوى المعرفي	٤,٢٨	٠,٨٢	٨٥,٦	٢	مرتفعة
٧	تقيم الجامعة منسوبيها وفقاً لمشاركتهم بأنشطة إدارة المعرفة	٣,١٤	١,٠٨	٦٢,٨	١٠	متوسطة
٨	توفر إدارة الجامعة بنية تقنية تحتية متطورة لتسهيل تدفق المعرفة في الجامعة.	٣,٧٣	٠,٨٢	٧٤,٦	٧	مرتفعة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
٩	توفر الجامعة لمنسوبيها التدريب الكافي على استخدام وسائط المعرفة.	٣,٢٨	٠,٩٣	٦٥,٦	٩	متوسطة
١٠	تشارك الجامعة في قواعد بيانات علمية عالمية للاستفادة منها في نشر المعرفة في الجامعة.	٣,٧٦	٠,٨٩	٧٥	٦	مرتفعة
	المجموع	٣,٨٢	٠,٩٠	٧٦,٤٤	-	مرتفعة

إلى أن تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت في جامعة نجران يتيح لكافة منسوبيها تحصيل المعلومات الخاصة بالعمل، والتواصل بين مختلف الإدارات، والاطلاع على كافة المستجدات لدى الجامعة، والوصول إلى قواعد البيانات، والاستفادة مما يتوافر بالصفحة الداخلية للجامعة من مكتبة الكترونية، منتديات، أو وسائل الكترونية حوارية مما يساعد على توليد المعرفة، وحفظها، وتنفق هذه النتيجة مع دراسة (المسند، ٢٠٠٩) التي توصلت نتائجها إلى أن توفير الإنترنت لخدمة برامج إدارة المعرفة من المتطلبات التقنية الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، في حين جاءت الفقرة رقم (٧) ومفادها "تقيم الجامعة منسوبيها وفقا لمشاركتهم بأنشطة إدارة المعرفة" في الترتيب العاشر والأخير بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١٤) وإنحراف معياري (١,٠٨) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إلزام

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البنية التحتية التكنولوجية، إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٢) وإنحراف معياري (٠,٠٩)، أما على مستوى فقرات هذا المجال فقد تراوحت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال ما بين (المرتفعة والمتوسطة)، وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٤,٣١) في أعلاها وبين (٣,١٤) في أدناها وحصلت فقرة (٣) ومفادها "تتيح جامعة نجران تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت لمنسوبيها في كافة المستويات" على درجة موافقة (مرتفعة) وفي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٣١) وإنحراف معياري (٠,٩٧)، ويعزو الباحث حصول الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة،

جامعة نجران كغيرها من الجهات الحكومية باللوائح الوطنية المعتمدة من قبل وزارة الخدمة المدنية السعودية في تقييم العاملين كأداة وحيدة للتقييم. المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مجالات الاستبانة وقرراتها

بشكل عام على النحو التالي: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران؟

جدول (١٢) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الدرجة
١	تشخيص المعرفة	٣,٠٨	١,٠٩	٦١,٦	متوسطة
٢	توليد المعرفة	٣,٣١	١,٠٧	٦٦,٢	متوسطة
٣	خزن وتنظيم المعرفة	٣,٥٥	١,٠٥	٧١,٠٤	متوسطة
٤	توزيع المعرفة	٣,٣٧	٠,٩٩	٦٧,٤٣	متوسطة
٥	تطبيق المعرفة	٣,٠٨	٠,٩٧	٦١,٧٢	متوسطة
	المجموع	٣,٢٧	١,٠٣	٥٦,٥٩	متوسطة

يتضح من الجدول (١٢)، أن درجة تقدير عينة الدراسة لمستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وإنحراف معياري (١,٠٣) وبوزن نسبي (٥٦,٥٩%) نسبياً مما يشير إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة نجران منخفض إلى حد ما وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عودة، ٢٠١٠، والعنبي، ٢٠٠٧، والسعيد، ٢٠٠٩) الذين أشاروا في نتائجهم إلى تدني واقع ومستوى إدارة المعرفة في الجامعات العربية وأنها دون المستوى المأمول، وقد يعزو الباحث ذلك إلى عدم إعطاء الأولوية لثقافة المعرفة وعدم تفعيل إجراءات التنظيم والرقابة والتقويم والمتابعة

لعمليات إدارة المعرفة وقد يكون السبب أيضاً هو عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، ولتوضيح هذه النتيجة بشئ من التفصيل فيما يلي عرض لواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران وفق إستجابات أفراد عينة الدراسة:

جدول (١٣) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال تشخيص المعرفة)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الفقرات	الدرجة
١	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية Binchmarking.	٢,٥٦	١,٢٢	٥١,٢	٧	متوسطة
٢	لدى الجامعة خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية المتوفرة لديها	٢,٥٦	١,٢٦	٥١,٢	٦	متوسطة
٣	تسعى الجامعة لتحديد مواقع ومصادر المعرفة في داخلها وخارجها	٣,١٠	١,١٨	٦٢	٣	متوسطة
٤	يتم تشخيص المعرفة من خلال الإستكشاف عبر شبكة الإنترنت	٣,٩٤	١,٠٥	٧٨,٨	١	مرتفعة
٥	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التييقوم بها العاملون والخبراء بالجامعة في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة	٣,٠١	١,١٢	٦٠,٢	٥	متوسطة
٦	لدى الجامعة خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفى	٣,٣٤	١,٢١	٦٦,٨	٢	متوسطة
٧	تقوم الجامعة برصد منظم للمعارف المتجددة من مصادرها المختلفة.	٣,٠٥	٠,٦٤	٦١	٤	متوسطة
	مجموع	٣,٠٨	١,٠٩	٦١,٦	-	متوسطة



الجديدة وذلك لانتشارها الواسع والتنوع في طبيعة المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها ولسهولة استخدامها، ولا تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى النتائج، بينما سجلت أقل قيمة وسط حسابي لفقرة "تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية Binchmarking" وبلغت (٢,٦٥) وبإنحراف المعياري ووزن نسبي لها (١,٠٥) و (٥١,٢%) على التوالي.

ثانياً: توليد المعرفة:

يبين جدول (١٤) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توليد المعرفة على النحو التالي:

يظهر جدول (١٣) مستوى تشخيص المعرفة في جامعة نجران والذي جاء بدرجة متوسطة ويؤكده المتوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ (٣,٠٨) وبإنحراف معياري عام ووزن نسبي بلغ (١,٠٩) و (٦١,٦%) على التوالي، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (٣,٩٤) لفقرة " يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت" حيث كان الإنحراف المعياري والوزن النسبي لها (١,٠٥) و (٧٨,٨%) على التوالي وتعزى هذه النتيجة لاعتماد الغالبية العظمى من العاملين في جامعة نجران على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات والبيانات

جدول (١٤) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال توليد المعرفة)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الدرجة
		الحسابي النسبي	المعياري	ط	الدرجات
١	تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على إكتسابها من مصادر خارجية	٦٠,٤	١,٠٥	٣,٠٢	متوسطة
٢	تعتبر الجامعة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مصدرا للتعلم	٦٥,٦	١,١٢	٣,٢٨	متوسطة
٣	تدعم سياسات الجامعة حرية البحث العلمي	٦٦	١,٠٦	٣,٣٠	متوسطة
٤	تستقطب الجامعة كوادر بشرية مؤهلة	٦١,٤	٠,٩٨	٣,٠٧	متوسطة

					لاستثمار ما تمتلكه من معرفة	
مرتفعة	١	٧٥,٦	١,١٥	٣,٧٨	تشجيع الحوار العلمي بين منسوبي الجامعة	٥
متوسطة	٢	٦٨,٢	١,٠٩	٣,٤١	(العاملين، الطلاب) لتبادل الأفكار	٦
متوسطة	-	٦٦,٢	١,٠٧	٣,٣١	مجموع	

ومما سبق يتضح أن الجامعة تحرص على تدعيم بناء الأفكار عن طريق تشجيع الحوار العلمي بحيث تحت العاملين والطلاب على اكتساب المعرفة، وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار وتدعيم حرية البحث العلمي بما لا يخالف العقيدة، إلا أنه يلاحظ أن جامعة نجران تركز على توليد المعرفة بالإعتماد على مصادرها الداخلية ومن ثم هناك حاجة لإعادة النظر في طرق الإفادة من المصادر الخارجية للمعرفة.

ثالثاً: خزن وتنظيم المعرفة:

يوضح جدول (١٥) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال خزن وتنظيم المعرفة على النحو التالي:

يظهر جدول (١٤) مستوى توليد المعرفة في جامعة نجران والذي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام لهذا البعد بلغ (٣,٣١) وبانحراف معياري عام ووزن نسبي بلغ (١,٠٧)، (٦٦,٢%) على التوالي، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (٣,٧٨) لفقرة "تشجيع الحوار العلمي بين منسوبي الجامعة (العاملين، الطلاب) لتبادل الأفكار" حيث كان الانحراف المعياري والوزن النسبي لها (١,١٥) و (٧٥,٦%) على التوالي، بينما سجلت أقل قيمة وسط حسابي لفقرة "تستقطب الجامعة كوادر بشرية مؤهلة لاستثمار ما تمتلكه من معرفة" وبلغت (٣,٠٧) وبانحراف المعياري ووزن نسبي لها (٠,٩٨) و (٦١,٤%) على التوالي.

جدول (١٥) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال خزن وتنظيم المعرفة)

م	العبارة	المتوسط ط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
١	تمتلك الجامعة قواعد بيانات داخلية لتخزين المعلومات المعرفية تتمتع بدرجة حماية عالية	٤,٠١	١,١٨	٨٠,٢	١	مرتفعة
٢	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الأرشفة والوثائق.	٣,٢٧	١,٠٤	٦٥,٤	٥	متوسطة
٣	يتم تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها	٣,٦٤	٠,٨٩	٧٢,٨	٢	متوسطة
٤	يتم تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها	٣,٢٧	١,١١	٦٥,٤	٤	متوسطة
٥	يوجد تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها	٣,٥٧	١,٠٤	٧١,٤	٣	متوسطة
	مجموع	٣,٥٥	١,٠٥	٧١,٠٤	-	متوسطة

قيمة وسط حسابي بدرجة تقدير متوسطة لفقرة "تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الأرشفة والوثائق" وبلغت (٣,٢٧) وبانحراف المعياري ووزن نسبي لها (١,٠٤) ، (٦٥,٤%) على التوالي، وتعكس النتائج السابقة التوجه لدى جامعة نجران نحو الإعتناء بتنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المعرفية المتوافرة في قواعد بيانات داخلية تتمتع بدرجة حماية عالية وبسهولة الوصول والإتاحة للمنسوبيين ومن ثم أستغنت الجامعة وبصورة كبيرة وإن كانت تامة عن الاعتماد على الأساليب التقليدية في تخزينها (الوثائق والأرشفة).

يوضح جدول (١٥) مستوى عمليات خزن وتنظيم المعرفة في جامعة نجران والذي جاء بدرجة متوسطة ويؤكدده المتوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ (٣,٥٥) وبانحراف معياري عام ووزن نسبي بلغ (١,٠٥) و (٧١,٠٤%) على التوالي، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (٤,٠١) بدرجة تقدير مرتفعة لفقرة "تمتلك الجامعة قواعد بيانات داخلية لتخزين المعلومات المعرفية تتمتع بدرجة حماية عالية" حيث كان الانحراف المعياري والوزن النسبي لها (١,١٨) و (٨٠,٢%) على التوالي، بينما سجلت أقل

مجال خزن وتنظيم المعرفة على النحو

رابعاً: توزيع المعرفة:

يوضح جدول (١٦) حساب المتوسطات التالي:

الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

جدول (١٦) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال المشاركة في المعرفة)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الفقرات	الدرجة
١	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة	٣,١٧	١,١٤	٦٣,٤	٣	متوسطة
٢	لدى الجامعة شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات.	٣,٩٥	٠,٨٤	٧٩	٢	مرتفعة
٣	تحرص الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة	٣,١٤	١,٠٨	٦٢,٨	٤	متوسطة
٤	يتم توزيع المعرفة بالجامعة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.	٢,٨٩	٠,٨٨	٥٧,٨	٦	متوسطة
٥	توفر الجامعة وسائل التواصل والتفاعل الإلكتروني بين منسوبيها	٤,٠٤	٠,٨٤	٨٠,٨	١	مرتفعة
٦	توفر الجامعة سبل التعاون مع الجامعات الأخرى لتسهيل توزيع المعرفة	٣,٠٤	١,٢٠	٦٠,٨	٥	متوسطة
	مجموع	٣,٣٧	٠,٩٩	٦٧,٤٣	-	متوسطة

المعياري ووزن نسبي لها (٠,٨٨) ،  
(٥٧,٨%) على التوالي، ويتبين من النتائج  
السابقة أنه على الرغم من إهتمام الجامعة  
بتوفير وسائل التواصل والتفاعل الإلكتروني  
بين منسوبيها وتوفير شبكة معلومات  
للوصول لقواعد البيانات إلا أن هناك حاجة  
للإهتمام بباقي وسائل توزيع المعرفة والتي  
جاء تطبيقها بدرجة متوسطة كعقد الدورات  
التدريبية، وتنظيم الاجتماعات، واصدار  
النشرات والمطبوعات وزيادة التعاون مع  
الجامعات الأخرى.

خامساً: تطبيق المعرفة:

يوضح جدول (١٧) حساب المتوسطات  
الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات  
مجال تطبيق المعرفة على النحو التالي:

يظهر جدول (١٦) مستوى عمليات  
توزيع المعرفة في جامعة نجران والذي جاء  
بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ  
(٣,٣٧) وبانحراف معياري عام ووزن  
نسبي بلغ (٠,٠٩) و (٦٧,٤٣%) على  
التوالي، أما على مستوى الفقرات فقد  
تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين  
(٣,٩٥) بدرجة تقدير مرتفعة لفقرة "توفر  
الجامعة وسائل التواصل والتفاعل  
الإلكتروني بين منسوبيها" حيث كان  
الانحراف المعياري والوزن النسبي لها  
(٠,٨٤) و (٧٩%) على التوالي، بينما  
سجلت أقل قيمة وسط حسابي بدرجة تقدير  
متوسطة لفقرة "يتم توزيع المعرفة بالجامعة  
من خلال عقد إجتماعات وندوات وورش  
عمل داخلية" وبلغت (٢,٨٩) وبانحراف

جدول (١٦) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة  
الدراسة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران (مجال تطبيق المعرفة)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
١	لدى الجامعة فريق مسؤول عن متابعة وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة	٣,٠٤	١,١٥	٦٠,٨	٣	متوسطة
٢	لدى الجامعة مديري معرفة مؤهلون وأكفاء	٣,٠١	١,٢٤	٦٠,٢	٤	متوسطة
٣	تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة	٣,٢١	٠,٨٣	٦٤,٢	٢	متوسطة
٤	تستخدم الجامعة مقاييس ومعايير تسيطر من	٢,٩٤	٠,٩٢	٥٨,٨	٥	متوسطة

					خلالها على المعرفة المطبقة
متوسطة	١	٦٤,٦	٠,٧٥	٣,٢٣	٥ توظف الجامعة التقنيات الحديثة لتطبيق المعرفة
متوسطة	-	٦١,٧	٠,٩٧	٣,٠٨	مجموع

أن قدرة إدارة الجامعة على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والاستفادة من نتائجها يحتاج للمزيد من الجهود والكفاءات تكون مسؤولة عن متابعة وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة كما أن نتائج هذا التطبيق تتطلب مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة ووقتاً لملاحظة ثماره.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران في ضوء تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج للجودة:

يوضح جدول (١٨) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج للجودة:

كما يتبين من جدول (١٧) مستوى عمليات تطبيق المعرفة في جامعة نجران والذي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٠٨) وبانحراف معياري عام ووزن نسبي بلغ (٠,٩٧) و (٦١,٧٢%) على التوالي، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (٣,٢٣) بدرجة تقدير متوسطة لفقرة "توظف الجامعة التقنيات الحديثة لتطبيق المعرفة" حيث كان الانحراف المعياري والوزن النسبي لها (٠,٧٥) و (٦١,٧٢%) على التوالي، بينما سجلت أقل قيمة وسط حسابي بدرجة تقدير متوسطة لفقرة "تستخدم الجامعة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة" وبلغت (٢,٩٤) وبانحراف المعياري ووزن نسبي لها (٠,٩٢) ، (٥٨,٨%) ، على التوالي، وتوضح تلك النتائج

الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، لدرجة تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج للجودة بجامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الرقم	المعيار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الدرجة
١	القيادة الإدارية	٣,٣١	٠,٦١	٦٦,٢	متوسطة

متوسطة	٦٠,٨	٠,٦٧	٣,٠٤	التخطيط الاستراتيجي	٢
متوسطة	٧٠,٦	٠,٧٣	٣,٥٣	إدارة الموارد البشرية	٣
متوسطة	٦٥,٤	٠,٨٦	٣,٢٧	إدارة العمليات	٤
متوسطة	٥٣,٢	٠,٩٤	٢,٦٦	التركيز على المستفيدين	٥
متوسطة	٦٤,٤	٠,٧٦	٣,٢٢	تحليل البيانات والمعلومات	٦
متوسطة	٥٤,٢	٠,٨٣	٢,٧١	نتائج الأداء	٧
متوسطة	٦٢,١١	٠,٧٧	٣,١٠	الأداة ككل	

أولاً: ما درجة تطبيق معيار القيادة الإدارية

بجامعة نجران؟

يوضح جدول (١٩) المتوسطات

الحسابية

والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة

تطبيق معيار القيادة الإدارية بجامعة نجران:

يتبين من الجدول (١٨) السابق، أن درجة

تقدير عينة الدراسة لجودة التعليم في جامعة

نجران جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط

حسابي (٣,١٠)، وإنحراف معياري (٠,٧٧)

وبوزن نسبي (٦٢,١١%)، كما يكشف

الجدول عن تباين تقديرات عينة الدراسة

لتطبيق معايير (SMBNQA) بجامعة نجران

وذلك على النحو التالي:

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة

التدريس حول درجة تطبيق ممارسات معيار القيادة الإدارية بجامعة نجران

م	الممارسة	المتوسط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الدرجة
١	تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الإستراتيجيات والنظم والطرائق الموصلة إلى الجودة.	٢,٩٨	٠,٥٣	٥٩,٦٠	٣
٢	تعمل إدارة الجامعة على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز روح المبادرة والعمل الجماعي.	٣,٠٣	٠,٤٧	٥٥,١٨	٥

٣	توجه القيادات الإدارية العليا منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم لممارسة الجودة.	٤,٣٥	٠,٦٥	٧٩,٢٣	١	مرتفعة
٤	تضع القيادات الإدارية العليا آليات؛ لنشر ثقافة الجودة وضبطها، ومتابعتها.	٣,٠٣	٠,٧٣	٥٥,١٨	٤	متوسطة
٥	تقوم إدارة الجامعة بالمشاركة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر.	٢,٩٦	٠,٥٧	٥٣,٩١	٨	متوسطة
٦	تعمل القيادات الإدارية العليا استخدام وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات التنظيم لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة	٤,٢٣	٠,٦١	٧٧,٠٤	٢	مرتفعة
٧	تعمل القيادات الإدارية العليا على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة	٢,٩٦	٠,٧٠	٥٣,٩١	٦	متوسطة
٨	تشارك القيادات الإدارية العليا في عملية تقويم الأداء الجامعي؛ للتأكد من تحقيق الجودة.	٢,٩٦	٠,٦٣	٥٣,٩١	٧	متوسطة
المجموع		٣,٣١	٠,٦١	٦٦,٢٥	-	متوسطة

حيث تراوحت متوسطاتهما الحسابية ما بين (٤,٣٥ - ٤,٢٣)، في حين جاءت درجة تطبيق باقي ممارسات المعيار والمتعلقة بإمتلاك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الإستراتيجيات والنظم والطرائق الموصلة إلى الجودة، وقدرة القيادات الإدارية العليا على وضع آليات؛ لنشر ثقافة الجودة وضبطها، ومتابعتها، وعمل إدارة الجامعة على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز روح المبادرة والعمل الجماعي، وعمل القيادات الإدارية العليا على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة، ومشاركة القيادات الإدارية العليا في عملية

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول (١٩) السابق، أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات المعيار الأول (القيادة الإدارية) بلغ (٣,٣١)، وبإنحراف معياري (٠,٦١)، وبوزن نسبي (٦٦,٢٥%) وبدرجة تقدير متوسطة، وحصل تطبيق الممارسات المتعلقة بتوجيه القيادات الإدارية العليا منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم لممارسة الجودة، وتفعيل القيادات الإدارية العليا استخدام وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات التنظيم لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة على تقدير مرتفع

الخطط اعتقاداً من تلك القيادات بأن عملهم الأساسي هو التوجيه وإتخاذ القرارات فقط دون المشاركة والمتابعة الشخصية في تنفيذ الخطط، بالإضافة الى عدم عمل إدارة الجامعة على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز روح المبادرة والعمل الجماعي أدى ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في الخطط الإستراتيجية.

ثانياً: ما درجة تطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي بجامعة؟

يوضح جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول أثر تطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي بجامعة نجران:

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي

م	الممارسة	المتوسط ط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الدرجة
١	توجد رسالة ورؤية واضحة ومعلنة للجامعة ذات أهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق	٤,٢١	٠,٦٣	٨٤,٢٨	١ مرتفعة
٢	توجد خطة إستراتيجية؛ لرفع مستوى الأداء الأكاديمي	٣,٩٧	٠,٣٧	٧٩,٤٢	٢ مرتفعة
٣	توجد وحدة متخصصة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ وتقييم	٣,٥٩	٠,٦٥	٧١,٩٠	٤ متوسطة

تقويم الأداء الجامعي للتأكد من تحقيق الجودة، ومدى مشاركة إدارة الجامعة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر قد جاءت جميعها متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية لدرجة تطبيقها (٢,٩٨ - ٢,٩٦).

وبصفة عامة يتبين أن القيادات الإدارية بالجامعة على الرغم من حرصها على توجيه منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم لممارسة الجودة، وتوفير وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات التنظيم لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة إلا ان حداثة عهد تلك القيادات بالجودة وعملياتها وقلة خبراتهم واتباعهم للأساليب الادارية التقليدية إنعكس على ضعف المشاركة الشخصية في تنفيذ

					الخطط الاستراتيجية يعمل بها أفراد ذو كفاءة.
متوسطة	٦	٥١,٢١	٠,٦٧	٢,٥٥	٤ تتاح الفرصة لجميع منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.
متوسطة	٣	٧٢,٨٥	٠,٨٩	٣,٦٤	٥ يتم تقييم جودة الخطط الاستراتيجية
متوسطة	٥	٥٥,٣٣	٠,٨١	٣,٣٢	٦ تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الخطط الاستراتيجية في تطويرها.
متوسطة	-	٦٠,٨	٠,٦٧	٣,٠٤	مجموع

الخطط الاستراتيجية في تطويرها، وإتاحة الفرصة لجميع منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، على تقدير متوسط حيث تراوحت متوسطاتهما الحسابية ما بين (٢,٥٥ - ٣,٦٤). وبشكل عام وتعكس هذه النتيجة إهتمام قيادات الجامعة بالتخطيط الإستراتيجي فقد سعت الجامعة إلى إنشاء وكالة للتطوير والجودة والتي بدورها قامت بتحديد رؤية ورسالة وأهداف للجامعة ومن ثم وضع أول خطة إستراتيجية لجامعة نجران للأعوام (١٤٣٣-١٤٣٨) لتحقيق هذه الأهداف، كما أنشأت الجامعة وحدة متخصصة عرفت بوحدة التخطيط الإستراتيجي وتتبع تنظيميا عمادة التطوير والجودة بهدف دعم التخطيط الإستراتيجي للجامعة ومساعدة الكليات في وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بها

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٢٠) السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لتطبيق ممارسات معيار التخطيط الإستراتيجي بجامعة نجران قد بلغ (٣,٨١)، وبإنحراف معياري (٠,٦٧)، وبوزن نسبي (٧٦,٣٦%) وبدرجة تقدير مرتفعة، وحصلت الممارسات المرتبطة بوجد رسالة ورؤية واضحة ومعلنة للجامعة ذات أهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق، ووجود خطة استراتيجية لرفع مستوى الأداء الأكاديمي على تقدير مرتفع حيث تراوحت متوسطاتهما الحسابية ما بين (٣,٩٧ - ٤,٢١)، بينما حصلت الممارسات المتعلقة بتقييم جودة الخطط الاستراتيجية، توجد وحده متخصصة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية يعمل بها أفراد ذو كفاءة، والاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم

ومراجعة الخطط الإستراتيجية للتأكد من جودتها.

ثالثاً: ما درجة تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية بجامعة نجران؟

نجران:

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول أثر تطبيق ممارسات معيار إدارة الموارد البشرية بجامعة نجران

م	الممارسة	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الدرجة
١	تحرص الجامعة على استقطاب وتعيين العاملين المتميزين بالجامعة.	٣,٦٩	٠,٦٧	٧٣,٨	٤ مرتفعة
٢	تنمية وتدريب معتمد لجميع منسوبي الجامعة على كافة مستوياتهم.	٣,٨٣	٠,٧٢	٧٦,٦	١ مرتفعة
٣	يتم قياس الأثر التدريبي بصفة دورية	٣,٧٨	٠,٨٣	٧٥,٦	٢ مرتفعة
٤	تقويم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الجامعة	٣,٧١	٠,٨٢	٧٤,٢	٣ مرتفعة
٥	يقاس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة لتشجيعهم على توليد الأفكار والإبداع.	٣,٨٥	٠,٤٨	٧٧	٥ مرتفعة
٦	تقدم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الجامعة.	٢,٣٢	٠,٨٦	٤٦,٤	٦ منخفضة
	المجموع	٣,٥٣	٠,٧٣	٧٠,٦	متوسط ٥

يتضح من النتائج الواردة فى الجدول (٢١) السابق، أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تطبيق ممارسات معيار إدارة الموارد البشرية بجامعة نجران قد بلغ (٣,٥٣)، وبانحراف معيارى (٠,٧٣)، وبوزن نسبى (٧٠,٦%) بدرجة تقدير متوسطة، كما أن جميع ممارسات هذا المعيار كانت مطبقة بدرجة مرتفعة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٨٣ -

٣,٨٥) عدا الممارسة المتعلقة بتقديم الجامعة للحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الجامعة والتي جاءت في الترتيب الأخير بدرجة تقدير منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وإنحراف معياري (٠,٨٦)، ووزن نسبي (٤٦,٤%)، وبشكل عام، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى وجود إستراتيجية تتبناها جامعة نجران عبر وحدة تنمية المهارات بعمادة التطوير والجودة لتدريب وتطوير القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة يتكامل معها نظام واضح ودقيق لتقييم الأثر التدريبي بالإضافة إلى حرص الجامعة لإستقطاب الكفاءات والسعى المنتظم لقياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة

وتقييم الأداء الوظيفي في الجامعة، إلا أن تقصير الجامعة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية الكافية لمنسوبي الجامعة يؤثر سلباً على المدى القريب في مستوى رضا العاملين وعلى المدى البعيد قد يؤثر على سمعة الجامعة ومن ثم قدرتها على إستقطاب الكفاءات.

رابعاً: ما درجة تطبيق معيار إدارة العمليات بجامعة نجران؟

يوضح جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق معيار إدارة العمليات بجامعة نجران:

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول أثر تطبيق ممارسات معيار إدارة العمليات بجامعة نجران

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الدرجة
١	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية؛ للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها.	٤,١٠	٠,٧٠	٨٢	١ مرتفعة
٢	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية.	٣,٧٠	٠,٨٢	٧٤	٣ مرتفعة
٣	يتم استطلاع آراء الطلاب؛ لتقييم الخدمات المقدمة لهم.	٣,٧٠	٠,٨٦	٧٤	٢ مرتفعة
٤	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها،	٢,٢٩	٠,٩٩	٤٥,٨	٦ منخفضة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الدرجة
	وتحقيق الاستفادة القصوى منها.				
٥	تخضع الإجراءات الإدارية المعمول بها إدارات الجامعة؛ للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها.	٣,٦٧	٠,٨٧	٧٣,٤	٤ متوسطة
٦	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الإجراءات الإدارية وفي تطويرها وتبسيطها.	٣,٥٧	٠,٨٨	٧١,٤	٥ متوسطة
٧	مدى شفافية عرض نتائج التغذية الراجعة لتقييم البرامج والخدمات والإجراءات الإدارية وإتاحة الإطلاع عليها وإسترجاعها فى الوقت المناسب.	١,٩٠	٠,٩١	٣٨	٧ منخفضة
	<b>المجموع</b>	<b>٣,٢٧</b>	<b>٠,٨٦</b>	<b>٦٥,٤</b>	<b>متوسطة</b>

متوسطاتهما الحسابية مابين (١٠,٤-٣,٧٠)، بينما حصلت الممارست المتعلقة بخضوع الإجراءات الإدارية المعمول بها بإدارات الجامعة للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها، والاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الإجراءات الإدارية وفي تطويرها وتبسيطها على تقدير متوسط حيث تراوحت متوسطاتهما الحسابية مابين (٣,٦٧ - ٣,٥٧)، فى حين جاءت الممارسات المتعلقة بالاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة القصوى منها، ومدى

يبين الجدول رقم (٢٢) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تطبيق ممارسات معيار إدارة العمليات بجامعة نجران قد بلغ (٣,٢٧)، وبانحراف معيارى (٠,٦٨)، وبوزن نسبي (٦٥,٤%) بدرجة تقدير متوسطة، وحصلت الممارسات المرتبطة بخضوع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية؛ للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها، واستطلاع آراء الطلاب؛ لتقييم الخدمات المقدمة لهم، والاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية على تقدير مرتفع حيث تراوحت

لا تتم الاستفادة من التغذية الراجعة فى تقييم الإجراءات الإدارية وفي تطويرها وتبسيطها بصورة جيدة كما تكشف النتائج عن بعض اوجه القصور والتي لا تتفق مع تطبيق ممارسات الجودة إذ لا تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة القصوى منها، كما تفتقر الجامعة إلى الشفافية فى عرض نتائج التغذية الراجعة لتقييم البرامج والخدمات والإجراءات الإدارية وإتاحة الإطلاع عليها وإسترجاعها فى الوقت المناسب.

خامساً: ما درجة تطبيق معيار التركيز على المستفيدين بجامعة نجران؟

شفافية عرض نتائج التغذية الراجعة لتقييم البرامج والخدمات والإجراءات الإدارية وإتاحة الإطلاع عليها وإسترجاعها فى الوقت المناسب على تقدير منخفض حيث تراوحت متوسطاتهما الحسابية ما بين (٢٩،٢ - ١٠،٩)، وبشكل عام، يتضح أنه على الرغم من تبنى جامعة نجران لبعض ممارسات الجودة كالتقييم المستمر لبرامجها الدراسية، والإستفادة من نتائج عملية التقييم فى التطوير المستمر للبرامج، واستطلاع رأى الطلاب فى الخدمات المقدمة لهم إلا ان هناك بعض الممارسات التى تتم بصورة غير مكتملة فالإجراءات الإدارية المعمول بها بإدارات الجامعة لا تخضع للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها بصورة منتظمة كما

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول أثر تطبيق ممارسات معيار التركيز على المستفيدين بجامعة نجران

م	الممارسة	المتوسط ط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الدرجة
١	تحرص الجامعة على قبول الطلاب المتميزين وفق معايير واضحة ومحددة	١,٩٧	١,١٠	٣٩,٤	٧ منخفضة
٢	تتوفر بيئة جامعية وخدمات طلابية ممتازة تعزز التنمية الفكرية والشخصية للطلاب	٣,٦٩	٠,٨٠	٧٣,٨	٢ مرتفعة

م	الممارسة	المتوسط ط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب	الدرجة
٣	تتوفر بالجامعة موارد مالية كافية لتنفيذ كل الإلتزامات الخاصة بالطلاب وضمان رضاهم.	٣,٧٥	٠,٨٧	٧٥	١	مرتفعة
٤	تحرص الجامعة عند وضع برامجها دراسة إحتياجات سوق العمل من الخريجين.	٢,٥٣	٠,٨٧	٥٠,٦	٣	متوسطة
٥	يتم متابعة الخريجين للوقوف مدى نجاحهم في الإلتحاق بسوق العمل.	٢,٢٩	٠,٩٩	٤٥,٨	٤	منخفضة
٦	يتم استطلاع آراء الخريجين وذوي العلاقة من أرباب العمل وغيرهم عن مستوى رضاهم عن أداء الجامعة لتطوير مستوى أدائها.	٢,١٥	١,٠٩	٤٣	٦	منخفضة
٧	الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي الطلاب، والخريجين وذوي العلاقة عن أداء الجامعة؛ لتطوير مستوى أدائها.	٢,٢٤	٠,٨٨	٤٤,٨	٥	منخفضة
	المجموع	٢,٦٦	٠,٩٤	٥٣,٢	-	متوسطة

موارد مالية كافية لتنفيذ كل الإلتزامات الخاصة بالطلاب وضمان رضاهم على تقدير مرتفع حيث تراوحت متوسطاتهما الحسابية مابين (٣,٧٥ - ٣,٦٩)، بينما جاءت ممارسة؛ تحرص الجامعة عند وضع برامجها دراسة إحتياجات سوق العمل من الخريجين بدرجة تطبيق متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٣)، في حين جاءت الممارسات المتعلقة بمتابعة الجامعة للخريجين للوقوف مدى نجاحهم في الإلتحاق

يبين الجدول رقم (٢٣) تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق ممارسات المعيار الخامس من معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة وهو التركيز على المستفيدين من الجامعة، وبدراسة النتائج يظهر أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (٢,٦٦) بدرجة تطبيق متوسطة، وحصلت الممارسات المتعلقة بتوفير الجامعة لموارد مالية كافية لتنفيذ كل الإلتزامات الخاصة بالطلاب وضمان رضاهم، وتتوفر بالجامعة

تضمن للجامعة قبول الطلاب المتميزين ومن ثم ضمان جودة المدخلات، كما لا تعمل الجامعة وبصورة منتظمة على متابعة الخريجين للوقوف على مدى نجاحهم في الإلتحاق بسوق العمل، كما لا تتوفر لدى الجامعة وبصورة زمنية منتظمة ومتقاربة استطلاعات لآراء الخريجين وذوي العلاقة من أرباب العمل وغيرهم عن مستوى رضاهم عن أداء الجامعة لتطوير مستوى أدائها، كما تنخفض درجة الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي الطلاب، والخريجين وذوي العلاقة عن أداء الجامعة؛ لتطوير مستوى أدائها من هذا المنطلق ينبغي على جامعة نجران أن تولى اهتماما كبيرا بتكوين المخزون المعرفي الخاص بها والمتعلق بسوق العمل ومتطلباته وعلاقته ببرامج الجامعة ومن ثم تضمن للطلاب الخريجين فرص عمل مناسبة بعد تخرجهم.

سادساً: ما درجة تطبيق معيار تحليل البيانات

والمعلومات بجامعة نجران؟

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة

التدريس حول أثر تطبيق ممارسات معيار تحليل البيانات والمعلومات بجامعة نجران

م	الممارسة	المتوسط ط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب الدرجة
---	----------	--------------	----------------------	---------------------------	-----------------

بسوق العمل، والاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي

الطلاب، والخريجين وذوي العلاقة عن أداء جامعة لتطوير مستوى أدائها، وممارسة استطلاع آراء الخريجين وذوي العلاقة من أرباب العمل وغيرهم عن مستوى رضاهم عن أداء الجامعة لتطوير مستوى أدائها، وتحرص الجامعة على قبول الطلاب المتميزين وفق معايير واضحة ومحددة، كانت جميعها مطبقة بدرجة منخفضة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٢٩ - ١٩٧)، وتكشف النتائج السابقة أنه على الرغم مما يتوفر لدى الجامعة من موارد مالية كافية لتنفيذ كل الإلتزامات الخاصة بالطلاب وضمان رضاهم وتوفير بيئة جامعية وخدمات طلابية ممتازة تعزز التنمية الفكرية والشخصية للطلاب إلا ان بعض النتائج كشفت عن اوجه قصور شديدة حيث تفتقر الجامعة للمخزون المعرفي المرتبط بخريجها فلا توجد معايير واضحة ومحددة

م	الممارسة	المتوسط ط	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	ترتيب	الدرجة
١	تتوفر بالجامعة وحدة للقياس والتقييم.	٤,٤٠	٠,٦١	٨٨	٢	مرتفعة
٢	يتسم نظام الاتصالات المتوفر في الجامعة بالفعالية لتبادل البيانات والمعلومات بين منسوبي الجامعة.	٤,١٩	٠,٦٣	٨٣,٨	٣	مرتفعة
٣	يتم إستطلاع رأي الطلاب المقيدين بصفة دورية منتظمة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة.	٣,٩٥	٠,٥١	٧٩	٤	مرتفعة
٤	يتم استطلاع آراء المتخرجين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة؛ لقياس مستوى أداء الجامعة.	٢,٢٤	١,١٠	٤٤,٨	٨	منخفضة
٥	تتم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم الطلاب المقيدين لأداء الجامعة؛ لرفع مستوى الأداء الأكاديمي	٢,٥٧	٠,٨٨	٥١,٤	٦	متوسطة
٦	تتم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة؛ لرفع مستوى الأداء الإداري	٢,٢٩	٠,٧٥	٤٥,٨	٧	منخفضة
٧	تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء الجامعة على شبكة الإنترنت	٢,٢٢	٠,٩١	٤٤,٤	٩	منخفضة
٨	يتم تنظيم وحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء الجامعة في قواعد بيانات.	٢,٧٠	٠,٨٥	٥٤	٥	متوسطة
٩	تتوفر بالجامعة إدارة لتقييم الأجهزة والبرامج الالكترونية؛ للتأكد من صلاحيتها بصورة دورية	٤,٤٩	٠,٦٠	٨٩,٨	١	مرتفعة
	<b>المجموع</b>	<b>٣,٢٢</b>	<b>٠,٧٦</b>	<b>٦٤,٥</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>

يبين الجدول رقم (٢٤) تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق ممارسات المعيار السادس من معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة وهو تحليل البيانات والمعلومات بجامعة نجران، وبدراسة النتائج يظهر أن المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار بلغ (٣,٢٢) بدرجة تطبيق متوسطة، وحصلت الممارسات: تتوفر بالجامعة إدارة لتقييم الأجهزة والبرامج الالكترونية للتأكد من صلاحيتها بصورة دورية، تتوفر بالجامعة وحدة للقياس والتقييم، ويتسم نظام الاتصالات المتوفر في الجامعة بالفعالية لتبادل البيانات

وتقنية المعلومات بالجامعة كجهة مسؤولة عن تقييم الأجهزة والبرامج الالكترونية للتأكد من صلاحيتها بصورة دورية، بالإضافة لوجود إدارة لقياس وتقويم الأداء تابعة لوكالة التطوير والجودة بالجامعة يناط بها إستطلاع رأى الطلاب المقيدين بصفة دورية منتظمة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة، أضف إلى ذلك قوة نظام الاتصالات المتوفر في الجامعة وفعاليتها لتبادل البيانات والمعلومات بين منسوبي الجامعة. إلا أن ممارسات الجامعة لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من تطبيق نظم المعلومات المتكاملة في الإدارة الجامعية فهناك ضعف في النظام المعلوماتي بالجامعة يتمثل في صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات وإعداد التقارير المتعلقة بمستويات الأداء والاستفادة منها في عمليات التحليل؛ لتعزيز دعم اتخاذ القرار ورفع مستوى الأداء الإداري والأكاديمي بما يتناسب مع التطور الجامعي واحتياجات سوق العمل وهذا قد يعود إلى عدم وجود قنوات للاتصال بين الجامعة والخريجين أو عدم وجود جهة مختصة بالاتصال بالجهات

والمعلومات بين منسوبي الجامعة، ويتم إستطلاع رأى الطلاب المقيدين بصفة دورية منتظمة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء الجامعة على تقدير مرتفع حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤٩، ٤، ٣، ٩٥)، بينما جاء تطبيق ممارسة تنظيم وحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء الجامعة في قواعد بيانات، وتطبيق ممارسة الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم الطلاب المقيدين لأداء الجامعة لرفع مستوى الأداء الأكاديمي، بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢٠٧، ٢، ٧٠)، في حين أن تطبيق ممارسات: الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة؛ لرفع مستوى الأداء الإداري، ويتم استطلاع آراء المتخرجين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة؛ لقياس مستوى أداء الجامعة، وتتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء الجامعة على شبكة الإنترنت كانت مطبقة بدرجة منخفضة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢٩، ٢، ٢٢)، وهذه النتيجة تعطي مؤشر إلى أن جامعة نجران على الرغم من وجود عمادة

الخارجية بالجامعة وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم خدماتها. يوضح جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية سابعاً: ما درجة تطبيق معيار نتائج الأداء بجامعة نجران؟ معيار نتائج الأداء بجامعة نجران:

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستجابات أعضاء هيئة التدريس حول أثر تطبيق ممارسات معيار نتائج الأداء بجامعة نجران

م	الممارسة	المتوسط	الإنحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الدرجة
١	توجد آلية لقياس درجة تحقيق الجامعة لأهدافها التي تؤهلها للتميز.	٢,٦٤	٠,٨٧	٥٢,٨٢	٥ متوسطة
٢	تبين البيانات والمعلومات المعلنة عن الجامعة وإمكانياتها؛ لتخريج كفاءات قادرة على العمل والنجاح في سوق العمل.	٢,٨١	٠,٨٥	٥٦,٢٨	٣ متوسطة
٣	توجد معايير دقيقة ومعلنة؛ لتقييم مستوى تعلم الطلاب.	٢,٩٠	٠,٨٥	٥٨,١٠	١ متوسطة
٤	ترى الجامعة في توظيف خريجها من قبل منظمات الأعمال المختلفة معياراً صادقاً للحكم على جودة خريجها.	٢,٨٤	٠,٨٧	٥٦,٨٢	٢ متوسطة
٥	تهتم الجامعة باستطلاع رأى أصحاب العمل نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم	٢,٣٤	٠,٧٥	٤٦,٩٩	٧ منخفضة
٦	تهتم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا.	٢,٧٩	٠,٨٤	٥٥,٩١	٤ متوسطة
٧	تهتم الجامعة بالمقارنة المرجعية لجودة نتائجها مقابل جودة نتائج الجامعات المناظرة	٢,٦٣	٠,٨٣	٥٢,٦٣	٦ متوسطة
	المجموع	٢,٧١	٠,٨٣	٥٤,٢٢	متوسط ة

أصحاب العمل نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم فليس معنى أن ترى الجامعة في توظيف خريجها من قبل منظمات الأعمال المختلفة معياراً صادقاً للحكم على جودة خريجها دليلاً على جودة المنتج (الخريج).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران؟

للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في نجران تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٢٦):

يبين الجدول رقم (٢٥) تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق ممارسات معيار نتائج الأداء بجامعة نجران، حيث يتبين أن المتوسط العام لدرجة تطبيق ممارسات هذا المحور كانت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧١) كما أن جميع ممارسات هذا المعيار كانت مطبقة بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٩٠ - ٢,٦٣) عدا الممارسة المتعلقة باستطلاع آراء أصحاب العمل نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل فقد كانت مطبقة بدرجة منخفضة حيث بلغ متوسطها (٢,٣٤). وتكشف هذه النتيجة عن وجود قصور في توجهات الجامعة نحو دراسة احتياجات سوق العمل واستطلاع آراء

جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى النسبى	ترتيب الدرجة
١	ضعف المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة لدى بعض منسوبي الجامعة.	٣,٥٤	١,٠٣	٧٠,٩٥	٣ متوسطة
٢	عدم وجود حوافز لتشجيع المشاركة فى صناعة	٣,٩٧	١,٠١	٧٩,٥٢	٢ مرتفعة

وتوليد المعرفة.					
متوسطة	٥	٦٦,١٩	١,١٤	٣,٣٠	٣ لا يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي لممارسة تطبيقات المعرفة.
مرتفعة	١	٨٠,٤٧	٠,٩٦	٤,٠٢	٤ عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بالإشراف على إدارة المعرفة
متوسطة	٤	٦٦,٦٦	١,٠١	٣,٣٣	٥ ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة لدى قيادات الجامعة.
متوسط	-	٧٢,٧٦	٠,٧٧	٣,٦٣	المجموع

(٨٠,٤٧%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ومفادها (عدم وجود حوافز لتشجيع المشاركة في صناعة وتوليد المعرفة) بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وإنحراف معياري (١,٠١) ووزن نسبي (٧٩,٥٢%)، وجاءت فقرة رقم (١) ومفادها (ضعف المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة لدى بعض منسوبي الجامعة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وإنحراف معياري (١,٠٣)، تلتها في المرتبة الرابعة فقرة رقم (٥) (ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة لدى قيادات الجامعة) بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وإنحراف معياري (١,١٤)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة رقم (٣) ومفادها (لا يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس الوقت

يتضح من الجدول (٢٦)، أن درجة تقدير عينة الدراسة لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٣)، وإنحراف معياري (٠,٧٧)، أما بالنسبة لفقرات المحور فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٤,٠٢) في أعلاها وبين (٣,٣٠) في أدناها وقد حصلت الفقرتين (٤، ٢) على التوالي على درجة موافقة (مرتفعة) حيث يتضح من النتائج السابقة أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تتمثل في الفقرة رقم (٤) ومفادها (عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بالإشراف على إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وإنحراف معياري (٠,٩٦) ووزن نسبي

إدارة المعرفة)، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري، مرجى ٢٠١٣) ان أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة هو ضعف القناعة لدى قيادات الجامعة بأهمية إدارة المعرفة، وضعف المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة لدى بعض منسوبي الجامعة)، بينما تختلف نتائج السابقة إلى حد ما مع دراسة كل من (الشمري، تركي ١٤٣٠) والتي تناولت إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث توصلت إلى ان أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة هو عدم وجود تشريع لإدارة المعرفة بينما تتفق الدراسات في ضعف التأهيل الجيد للعاملين في مجال إدارة المعرفة كأحد المعوقات المشتركة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث معامل سبيرمان للإرتباط كما هو واضح في الجدول (٢٧):

الكافي لممارسة تطبيقات المعرفة) بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وإنحراف معياري (١,٠٣)، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد الدراسة يميل نحو الموافقة إلى حد ما على بعض فقرات المحور بدرجة مرتفعة وعدم الموافقة على البعض الآخر وأتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الشهراني، ٢٠١٠) من أن هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح إدارة المعرفة، ومن أهمها قلة الأفراد المتخصصين بها وتجاهل أفكار الآخرين، وضعف التوثيق للمعارف الضمنية، وقلة فرق العمل، وثقافة احتكار المعرفة.

كما تتفق النتائج أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (آل عثمان، ٢٠١٣) من أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تتمثل في (انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات والإفراط في المركزية وضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة وعدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بالإشراف على إدارة المعرفة، وضعف التنسيق بين إدارات الجامعة وقدرة الأفراد المختصين في



جدول (٢٧) معامل الارتباط بين مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تحقيق ضمان الجودة وفق معايير SMBNQA للجودة

مستوى تحقيق ضمان الجودة		متطلبات إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠٠٠٠	**٠,٦٢٠	

\*\*فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

العالي الأردنية، كما توافقت مع نتائج دراسة (المحاميد، ٢٠٠٨) التي خلصت إلى أن مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد أفرزت خطوات ناجحة في زيادة قدرات العاملين على تطوير عمليات اتخاذ القرار بما ساهم في انخفاض معدل الدوران لدى العاملين. كما تأثرت قدرتها بشكل إيجابي في تحقيق التميز في الأداء من خلال الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة ووجود بني تحتية قوية.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث معامل سبيرمان للإرتباط كما هو واضح في الجدول (٢٨):

تشير النتائج الواردة بالجدول (٢٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين توفر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران إذ بلغت (\*\*٠,٦٢٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا يوافق المنطق في أنه كلما دعمت جامعة نجران من مواردها المرتبطة بمتطلبات إدارة المعرفة الحديثة كلما أسهم ذلك في دعم تطبيقات الجودة بالجامعة ومن ثم زيادة قدرتها على الإبداع والتطوير والتميز، وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير متطلبات إدارة المعرفة من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية ومن ثم من ضمان تحقيق الجودة وكفاءة العمليات في وزارة التعليم



جدول (٢٨) معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى تحقيق ضمان الجودة وفق معايير SMBNQA للجودة

مستوى تحقيق ضمان الجودة		عمليات إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	**٠,٦٤٧	

\*\*فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

حيث يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة (إجمالاً) وبين مستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران يساوي (\*\*٠,٦٤٧) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وهذا دليل على قوة العلاقة متغيري عمليات إدارة المعرفة من جانب مستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران من جانب آخر وهذه العلاقة طردية بمعنى أنه

كلما زادت جامعة نجران من أنشطتها المرتبطة بإدارة المعرفة وتطبيقها في مهامها الأساسية كلما أسهم ذلك في دعم جودة بجامعة نجران، وبذلك سيتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها (إجمالاً) ومستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$

جدول (٢٩) معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية ومستوى تحقيق ضمان الجودة وفق معايير SMBNQA للجودة

مستوى تحقيق ضمان الجودة		متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	**٠,٦٢٠	

\*\*فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يبين جدول (٢٩) أن معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها (إجمالاً) يساوي (\*\*٠,٦٢٠)، وهو دال إحصائياً عند مستوى تحقيق ضمان الجودة بجامعة نجران

مستوى (٠,٠١) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها من ناحية ومستوى الجودة بجامعة نجران من ناحية أخرى ويؤكد على مدى الترابط بين هذه العناصر التي تشكل في مجملها نظام متكامل قد يصعب نجاح أحدها دون توافر العناصر الأخرى مما يوضح أن قدرة الجامعة على توفير متطلبات إدارة المعرفة، وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بزيادة أداء الجامعة، وكلما زاد الانسجام والترابط بينها زاد

تميز الجامعة في أدائها عن غيرها من المنافسين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير معنوي لتطبيق ادارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران، وكما هو موضح:

جدول (٣٠) نتائج اختبار أثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران

Sig.* مستوى الدلالة	B معامل الإنحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R Square) معامل التحديد	(R) الإرتباط	البيان
٠,٠٠٠	٠,٥٣٢	٤,٠٠	٣٣٨,٨٧٧	٠,٨٢٣	٠,٦٢٠	تطبيق إدارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران

\*\*فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يوضح جدول (٣٠) أثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران إذ بلغ معامل الإرتباط  $R(0.620)$  عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ ؟ ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (ت) (T-Test) وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي رقم (٣١):

(٠,٨٣٢) أى أن ما قيمته (٠,٨٣٢) من التغيرات فى مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران ناتج عن التغير فى مستوى تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.532) وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة فى مدى الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق ضمان الجودة التعليمية بجامعة نجران بقيمة (٠,٥٣٢) ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ((٣٣٨,٨٧٧ وهي دالة عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (٤,٠٠) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم بجامعة نجران عند مستوى  $(\alpha=0,05)$ .

جدول (٣١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير

الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة	ذكر	١٤٠	٣,٣٧	٠,٥٨	-	١٦٦	*٠,٠٠١
	أنثى	٢٨	٣,٧٧	٠,٢٥	٣,٤٧١		

٠,٤٦٥	١٦٦	٧٣٣.-	٠,٥٤	٣,٤٧	١٤٠	ذكر	مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة نجران
			٠,٤٣	٣,٥٥	٢٨	أنثى	
٠,٦٦١	١٦٦	٤٣٩.	٠,٦٢	٣,٤٤	١٤٠	ذكر	مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران
			٠,٨٠	٣,٣٨	٢٨	أنثى	
*٠,٠٠١	١٦٦	-	٠,٧٥	٣,٥٤	١٤٠	ذكر	معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران
			٣,٤٤٥	٤,٠٨	٢٨	أنثى	

يبين جدول (٣١) النتائج التالية:

٢- بين جدول (٣١) أن قيم مستوى

الدلالة كانت أكبر من ( $\alpha=0,05$ ) لمجالى (مجال مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة نجران، ومجال مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران) مما يدل على عدم وجود فرق في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وأن هناك اتفاقاً بين آراء أعضاء هيئة التدريس (ذكور وإناث) حول هذه المجالات.

٣- أظهرت النتائج فى جدول (٣١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران تبعا للجنس (ذكور، وإناث) حيث كانت قيمة (ت) (-٣,٤٤٥) وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث حيث كان المتوسط الحسابي للإناث (٣,٧٧)، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور

١- توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في إجاباتهم من واقع إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة في جامعة نجران، حيث كانت قيمة ت (-٣,٤٧) وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث حيث كان المتوسط الحسابي للإناث (٣,٧٧)، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (٣,٣٧) وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر تقبلاً لإدارة المعرفة من الذكور وذلك لرغبتهم في إحداث تغيير قد يبرز قدراتهم في العمل ومهارتهم في إنجاز المطلوب ويطور معارفهم وخبراتهم، الأمر الذي يحد من سلطة الذكور في العمل، ومن الطرق التقليدية في العمل بالأقسام العلمية وفي نظام الحوافز ونظام الترقيات، مما يسمح لهم في المشاركة بشكل رسمي وفعال بالعمل بشكل أكثر من وضعهم الحالي.

(٣,٣٧) وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الإناث يرون أن هناك معوقات كبيرة تواجه تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران بدرجة أكبر مما يراه أعضاء هيئة التدريس الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى لمتغير طبيعة الكلية (علمية – نظرية).  
للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (ت) (T-Test) وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي رقم (٣٢):

جدول (٣٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الكلية

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة	علمية	٨٠	٣,٣٧	٠,٤٦	-	١٦٦	٠,١١٢
	أدبية	٨٨	٣,٥٠	٠,٦٤	١,٥٩٦		
مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة نجران	علمية	٨٠	٣,٥٤	٠,٤٣	١,٢٨٢	١٦٦	٠,٢٠٢
	أدبية	٨٨	٣,٤٤	٠,٥٩			
مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران	علمية	٨٠	٣,٤٥	٠,٥٣	٢٦٧	١٦٦	٠,٧٩٠
	أدبية	٨٨	٣,٤٢	٠,٧٥			
معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران	علمية	٨٠	٣,٥٤	٠,٧١	-	١٦٦	٠,١١٩
	أدبية	٨٨	٣,٧٢	٠,٨٢	١,٥٦٧		

يتبين جدول (٣٢) أن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من  $(\alpha=0,05)$  لجميع مجالات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران مما يدل على عدم وجود فرق في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الكلية (علمية –

أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق  
إدارة المعرفة في جامعة نجران تعزى  
لمتغير سنوات الخبرة.

أدبية) وأن هناك اتفاقاً بين أعضاء هيئة  
التدريس حول مجالات الأداة ككل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى  $\alpha=0,05$  بين متوسطات تقديرات

جدول (٣٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات  
الخبرة

١٠ سنوات فأكثر			١٠-٦ سنوات			من سنة-٥ سنوات			سنوات	الخبرة المجال
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ع		
٠,٧٨	٣,٦٥	٤٠	٠,٥٠	٣,٤٠	٦٩	٠,٣٦	٣,٤٠	٣٢	مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة	
٠,٦٠	٣,٣٦	٤٠	٠,٥٠	٣,٥٥	٦٩	٠,٤٤	٣,٤٧	٣٢	مدى توافق متطلبات إدارة المعرفة بجامعة نجران	
٠,٧٧	٣,٤٧	٤٠	٠,٦٦	٣,٣٤	٦٩	٠,٤٩	٣,٣٨	٣٢	مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران	
١,٠٤	٣,٦٨	٤٠	٠,٦٠	٣,٤٩	٦٩	٠,٧٤	٤,٠٢	٣٢	معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران	
٠,٧٩	٣,٥٤	٤٠	٠,٥٦	٣,٤٤	٦٩	٠,٥٠	٣,٥٦٧	٣٢	الأداة الكلية	

المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، فقد تم استخدام  
تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)  
والجدول (٣٣) يبين ذلك:

يتضح من جدول (٣٣) وجود فروق بين  
المتوسطات الحسابية لإجابات أعضاء هيئة  
التدريس وفقا لمتغير الخبرة، ولمعرفة ما إذا  
كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند  
مستوى الدالة ( $\alpha=0,05$ ) في واقع إدارة

جدول (٣٤) تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة	بين المجموعات	٠,٧٢٢	٢	٠,٣٦١	١,١٢٦	٠,٣٢٧
	داخل المجموعات	٥٢,٨٨٩	١٦٥	٠,٣٢١		
	المجموع الكلي	٥٣,٦١١	١٦٧	-		
مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة نجران	بين المجموعات	١,٠٢٩	٢	٠,٥١٤	١,٨٧٥	٠,١٥٧
	داخل المجموعات	٤٥,٢٧٦	١٦٥	٠,٢٧٤		
	المجموع الكلي	٤٦,٣٠٥	١٦٧	-		
مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران	بين المجموعات	٠,١٢٢	٢	٠,٠٦١	٠,١٣٩	٠,٨٧١
	داخل المجموعات	٧٢,٤٢٤	١٦٥	٠,٤٣٩		
	المجموع الكلي	٧٢,٥٤٦	١٦٧	-		
معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران	بين المجموعات	٦,٩١٩	٢	٣,٤٥٩	*	٠,٠٠٣
	داخل المجموعات	٩٣,٩٥٧	١٦٥	٠,٥٦٩		
	المجموع الكلي	١٠٠,٨٧٦	١٦٧	-		
الأداة الكلية	بين المجموعات	٢,١٩٨	٢	١,٠٩٨	٦,٠٧٥	٠,٣٣٩
	داخل	٦٦,١٣٦	١٦٥	٠,٤٠٠		

					المجموعات
		-	١٦٧	٦٨,٣٣٤	المجموع الكلي

أظهرت النتائج في الجدول (٣٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  بين مستويات الخبرة في إدارة المعرفة في جامعة نجران إذا بلغت القيمة الفائية  $(2,303)$  ولصالح أعضاء

هيئة تدريس الذين تتراوح خبراتهم بين (٥ - ١٠ سنوات). ولمعرفة بين أي من مستويات الخبرة وجدت هذه الفروقات تم إجراء اختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية جدول (٣٥):

جدول (٣٥) نتائج اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات البعدية لاستخراج دلالات الفروق في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة (A)	الخبرة (B)	فرق المتوسطات (A-B)	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري
معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران	من سنة - ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	*٠,٥٣٣	٠,١٥	*٠,٠٠٣
		١٠ سنوات فأكثر	٠,٣٤٥	٠,١٧	٠,١٥٩
	من ٥ - ١٠ سنوات	من سنة - ٥ سنوات	*٠,٥٣٣ -	٠,١٥	*٠,٠٠٣
		١٠ سنوات فأكثر	٠,١٨٨ -	٠,١٤	٠,٤١٧
	١٠ سنوات فأكثر	من سنة - ٥ سنوات	٠,٣٤٥ -	٠,١٧	٠,١٥٩
		من ٥ - ١٠ سنوات	٠,١٨٨	٠,١٤	٠,٤١٧

حيث يتضح من جدول (٣٥) وجود فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات وأعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم بين (٥ - ١٠ سنوات) في مجال إدراك معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران، وقد كانت هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم بين (٥ - ١٠ سنوات) وذلك باعتبارهم يمثلون الفئة التي تمتلك الخبرة التراكمية الجيدة في عملهم ولديهم أنشطة فعالة تتبع من خبراتهم وممارساتهم العملية ومن ثم فهم أكثر إدراكا وتأثرا بتلك المعوقات.

**توصيات الدراسة :**

- ٧- استحداث إدارة خاصة بإدارة المعرفة  
توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة  
الجامعة بحيث يكون من مهامها تنظيم  
عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير  
والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ويعين  
فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء  
أدواره المعرفية وقادر على وضع خطط  
مستقبلية لبناء وتطوير المعرفة.
- ٨- تعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين  
على أداء أدوارهم المعرفية.
- ٩- بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة  
تطبيق عمليات إدارة المعرفة في  
الجامعة.
- ١٠- استقطاب موارد بشرية مؤهلة في مجال  
إدارة المعرفة.
- ١١- الاستفادة من الكفاءات العلمية والخبراء  
العاملين في الجامعة لتعزيز تطبيق إدارة  
المعرفة.
- ١٢- إعطاء إدارة المعرفة أولوية عليا،  
ومشاركة العاملين في جميع عمليات  
إدارة المعرفة مع أخذ آرائهم الشخصية  
في الاعتبار.
- ١٣- تطوير نظام الحوافز لتشجيع منسوبي  
الجامعة على استخدام مفاهيم إدارة المعرفة
- من خلال الإطار النظري والدراسات  
السابقة ونتائج الدراسة الميدانية فإن الدراسة  
توصي بما يلي:
- ١- وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة  
المعرفة بحيث يكون لها رؤية واضحة  
بأهميتها، ومردودها الإيجابي للجامعة في  
تحقيق وظائفها وأهدافها.
- ٢- الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات  
والمحاضرات وورش العمل والدورات  
التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة  
المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة  
وتبادل المعلومات والخبرات.
- ٣- وضع رؤية إستراتيجية واضحة لإدارة  
المعرفة بجامعة نجران.
- ٤- ربط مدخلي إدارة المعرفة وضمان  
الجودة في تحقيق أهداف جامعة نجران  
على المدى القريب والبعيد.
- ٥- سن الأنظمة واللوائح التنفيذية والإجرائية  
لتطبيق إدارة المعرفة وممارستها.
- ٦- إعتناء نظام لتقييم درجة مشاركة أعضاء  
هيئة التدريس في أنشطة إدارة المعرفة  
كجزء من النظام الكامل لتقييم عضو  
هيئة التدريس.

- ١٦- الاستمرار في تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات في الجامعة ومتابعة استخدام وتوفير التقنيات الحديثة في تخزين وتوثيق المعرفة المتاحة وتسهيل مهمة الوصول إليها.
- ١٧- التشجيع والتحفيز على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات واستثمار النظم المعرفية في اتخاذ القرارات لانجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء، وبالتالي تنامي خصائص إدارة المعرفة على المدى البعيد.
- ١٤- يوصي البحث بضرورة زيادة جوائز الجودة والتميز للباحثين والعاملين بالجامعة وإيلائها المزيد من الاهتمام.
- ١٥- اعتماد برنامج فعال لمعرفة مشاكل الطلبة والمجتمع على حدا سواء وضرورة اخذ توقعات الطلبة وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات او وضع المعايير لتقديم الخدمات التعليمية، وذلك للعمل على تلبية رغبات واحتياجات الطلبة والمجتمع بما يتفق مع توقعاتهم.

## المراجع

- أولاً - المراجع العربية:
- ١- أبو حشيش، بسام (٢٠١١). الثقافة التنظيمية علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٥(١)، ص ٧٣-١١٨.
- ٢- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠١٠). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات
- التعليم العالي: أفكار وممارسات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٣- السعيد، أشرف (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. بحث منشور في مؤتمر التعليم في مطلع الألفية

- الثالثة، جامعة القاهرة، مركز الدراسات التربوية، مصر.
- ٤- الأغا، ناصر جاسر (٢٠١٢). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى، ١٦ (١)، ص ٣٠-٦٢.
- ٥- آل عثمان، عبد العزيز (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٦- بدر، يسرى (٢٠١٠). تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٧- التباي، نهاية عبد القادر (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ١١ (٢)، ص ٤٤٣-٤٨٠.
- ٨- جاردات، ناصر، وأحمد المعاني، أسماء الصالح (٢٠١١). إدارة المعرفة. ط ١. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- ٩- جاسم، هناء محمد (٢٠١٠). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية. مجلو القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، ١٢ (٣)، ١٤٧-١٧٠.
- ١٠- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠). قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج): دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، س٧، ع ٤٤٤.
- ١١- حمدان، محمد، وزكي مرتجي (٢٠١٢). معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، (١٩)، ص ١١٣-٨٥.
- ١٢- دروزة، سوزان صالح (٢٠٠٨). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء

- ١٦- الزهراني، نجود بنت جمعان (٢٠٠٩). آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٧- الشمري، تركي بن علي (٢٠٠٩-). إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ١٨- الشمري، غربي بن مرجى (٢٠١٣). واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، ٢٥(٣)، ص ٧٠٣-٧٢٤.
- ١٩- الشهراني، عبد العزيز سعيد (٢٠١٠). توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ١٣- رزوقي، نعيمة حسن (٢٠٠٤). الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٠(٢)، متاح في: Last accessed 14/1/2016. [http://www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL\\_JOURNAL/M10-2/3.doc](http://www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/M10-2/3.doc)
- ١٤- الزبون، محمد سليم (٢٠١٥). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٢(٢)، ص ٤٦١-٤٨٠.
- ١٥- الزطمة، نضال محمد (٢٠١١). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية إلى الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ٢٠- الصاوي، ياسر (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. ط ١. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- ٢١- الصباغ، عماد عبد الوهاب (٢٠٠٠). علم المعلومات. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٢٢- عبوي، زيد منير (٢٠٠٨). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- ٢٣- العتيبي، ياسر بن عبد الله بن تركي (١٤٢٨). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٢٤- العزاوي، محمد (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٢٥- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٢٦- عودة، فراس محمد (٢٠١٠). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٢٧- العيدروس، أغدير بنت سالم (٢٠١٢). إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٢(١٤٧)، ص ١-٣١.
- ٢٨- العلواني، حسن (٢٠٠١). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية. القاهرة. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، مصر.
- ٢٩- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط ١. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٣٠- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٣١- فهد بن عبد الله الضويحي (٢٠٠٩). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات. متاح في:

- ٣٦- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ٣٧- نور الدين، عصام (٢٠٠٩). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. ثانياً- المراجع الأجنبية:
- 38- Akhavan, P., Adalati, M., Yazdi, S. and Hosnavi, R. (2010). The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organizations case study. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 1(1), 81-93.
- 39- Alavi, Maryam, and Leidner Dorothy E., (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research ISSUES, *Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems*, 25(1).
- 40- Allen, Verna (2003) .*The Knowledge Evolution. Butterworth-Heinemann*; MA, Boston.
- ٣٣- المحاميد، جميل (٢٠٠٨). دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ٣٤- محمد، فاطمة زكريا (٢٠١٠). تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول. مجلة الثقافة والتنمية، ١(٣٥)، ٩٣-١٤٥.
- ٣٥- المسند، طارق صالح (٢٠٠٩)، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\_content&view=article&id=45-22-2011-08-11-22-29&catid=133:2009-05-20-09-50-11 . . Last accessed 14/1/2016
- ٣٢- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٦). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- Teaching In Higher Education Policies and Practices*. Avalibal at: <http://www.oecd.org/edu/imhe/QT20%20policies20%and20%practices.pdf>, last accessed 12/3/2017
- 47- **Laudon, Kenneth & Laudon, Jane (2007)**. *Management Information System*. Prentice Hall International Inc, United State of America.
- 48- **Marjan Laal, Marjan (2011)**. Knowledge management in higher education. *Procedia Computer Science*. 3. 544-549. Avalibal at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050910004655>. Last accessed last accessed 15/1/2017
- 49- **Mas-Machuca, M. 2014**. The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1):97-116
- 50- **Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (2004)**. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- 41- **Balogum, J. & Hailey, V.P (2004)**. *Exploring Strategic Chang Harlow*. Prentice Hall, England.
- 42- **Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I., (2008)**. Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management*.12 (4), 16-29
- 43- **Coakes, Elayne (2003)**. *Knowledge Management. Current Issues and challenges*, Idea Group Publishing: U.S.A.
- 44- **Daniel, John, (2006)**. *Quality Assurance in Higher Education*, 1ed. National Printing Press, Bangalore, India.
- 45- **Frey, P., Lindner, F., Müller, F. and Wald, A. (2009)**. Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors- an Empirical Study in Germany, *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp.1-15.
- 46- **Henard, Fabrice, and Roseveare, Deborah, (2012)**, *Fosting Quality*

- <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1092819.pdf>. Last accessed 15/1/2017
- 54- **Vargas, J. (2011)**. Knowledge assets and knowledge management phenomena in Mexican public institutions in Guadalajara, Jalisco. *Journal of Psychology and Business*, 2 (1), 59-66.
- 55- **W.R. King (ed.) (2009)**. Knowledge Management and Organizational Learning, *Annals of Information Systems* 4, *Springer Science+ Business Media, LLC*. Avalibal at: [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf). Last accessed: last accessed 15/1/2017.
- 51- **Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R. (2003)**. *Knowledge Management in Education: Defining the Landscape*. The Institute Of Knowledge Management in Education, CA, USA.
- 52- **Ragsdell, M (2009)**. Managing Knowledge about Knowledge Management: Practising What We Teach', *Italics: Innovations in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 8 (1): 21-26.
- 53- **Sangeeta Namdev Dhamdhere (2015)**. Importance of knowledge anagement in the higher Education Institustes. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE* 16(1). 162-183. Avalibal at:

