

## **Knowledge Management and Its Role in Improving the Performance of Scientific Research Deanships in Saudi Universities: Delphi Study**

**Mohammed Abdullah Alzahrani<sup>a</sup>, Professor.Mohammed Amin Marghalani<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Doctoral Candidate

<sup>a</sup>maaqeel96@gmail.com

<sup>b</sup>mmarghL4004@yahoo.com

<sup>a,b</sup>Information Science Department, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

### **Abstract:**

The aim of this study is to identifying the role of knowledge management in improving the performance of scientific research deanships in Saudi universities.

To achieve the objectives of the study, the researchers used the content analysis method to design the expert questionnaire and the Delphi method by taking the opinions of a group of experts from the scientific research deanships in Saudi universities. The study community consisted of deans and vice deans of scientific research deanships in Saudi universities, with the participation of (12) experts from (9) Saudi universities. The study reached a number of results, the most prominent of which were the following: The general weighted arithmetic mean of the knowledge management operations axis was (2.51 out of 3), with a “very important” degree. The standard deviation of the total statements of the axis was (0.38). The results also showed that the most important knowledge management processes are the process of knowledge formation, the process of applying knowledge, and the process of sharing and storing knowledge. The overall weighted arithmetic average of the axis of improving operations performance reached an arithmetic average (2.64 out of 3). The study ended up with some recommendations, namely: Including the knowledge aspect and its implementation approaches within the strategic plans and development plans of the Deanship of Scientific Research. Adopting the knowledge management method and enabling different administrative methods to transfer the Deanship of Scientific Research environment to a knowledge environment in which knowledge initiatives such as knowledge transfer and sharing with other deanships at the university are growing.

**Keywords: knowledge management, knowledge management processes, performance improvement, process performance**

## إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية: دراسة دلفي

محمد عبدالله الزهراني<sup>a</sup>

أ.د. محمد أمين مرغلاني<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup> جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم المعلومات

جدة - المملكة العربية السعودية

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء عمليات عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان منهج تحليل المحتوى لتصميم استبانة الخبراء، ومنهج دلفي وذلك بأخذ آراء مجموعة من الخبراء من عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء ووكلاء عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية، وذلك بمشاركة عدد ( 12 ) خبير من عدد ( 9 ) جامعات سعودية، وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لمحور عمليات إدارة المعرفة (2.51 من 3) بدرجة مهم جداً، وبلغ الإنحراف المعياري لإجمالي عبارات المحور (0.38)، كما أظهرت النتائج أن من أهم عمليات إدارة المعرفة هي عملية تكوين المعرفة، وعملية تطبيق المعرفة، وعملية مشاركة المعرفة وخزنها. بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لمحور تحسين أداء العمليات بمتوسط حسابي (2.64 من 3)، واختتمت الدراسة ببعض التوصيات، منها: تضمين الجانب المعرفي ومداخل التنفيذ الخاصة بما ضمن الخطط الاستراتيجية والخطط التطويرية لعمادة البحث العلمي، تبني أسلوب إدارة المعرفة وتمكين الأساليب الإدارية المختلفة في نقل بيئة عمادة البحث العلمي إلى بيئة معرفية تتعاضد فيها المبادرات المعرفية كنقل المعرفة ومشاركتها مع العمادات الأخرى في الجامعة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تحسين الأداء، أداء العمليات

#### المقدمة:

تُعتبر إدارة المعرفة من المكونات المهمة في المنظمات؛ للحفاظ على بقائها واستمرارية تنافسها على جميع المستويات، فهي تتطلب رئيسي من أجل تحسين أداء العمل، وزيادة الإنتاج في جميع القطاعات، حيث تهدف المنظمات من توظيف إدارة المعرفة لتحقيق مكاسب عديدة، مثل تحسين عملية اتخاذ القرار، وزيادة الإنتاجية والتنافس، وتحسين الأداء، وللتعرف على أفضل طريقة لتنفيذ العمل، واعتبارها طريقة مثالية لتخفيض تكاليف الإنتاج (طيبي، 2010).

وتبرز أهمية تطبيق المعرفة ومشاركتها في بيئة الأعمال اليوم، والتي أصبح يغلب عليها عامل التغير المستمر، ودورها الفاعل في رفع كفاءة العاملين، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة، حيث يكمن مفتاح حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات؛ في الخبرات المتراكمة لدى المنظمة والعاملين فيها، والأسلوب الإداري المميز (الجنابي، 2013).

وحيث إن عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية تعمل على تشجيع العمل البحثي المتميز، من خلال توفير بيئة جاذبة ومحفزة تدعم التميز والإبداع للباحثين في جميع مجالات المعرفة لتحقيق الريادة العالمية، وتسعى لتحقيق الجودة والرقى بمستوى الأداء في جميع أعمالها، من خلال تفعيل أحدث الأساليب الإدارية والتقنية المعلوماتية مما يزيد من الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء المؤسسي.

#### مشكلة الدراسة:

يُعد البحث العلمي أحد وظائف الجامعة التقليدية، ومع ظهور الجامعات البحثية الرائدة؛ أصبح البحث العلمي مكوناً أساسياً وفعالاً في جميع الأدوار والنشاطات التي تقوم بها الجامعة، ومصدراً أساسياً لإنتاج المعرفة التي تُوثَّق من خلال البحوث العلمية وبراءات الاختراع، كما أنه يسهم بدور فعّال في خدمة المجتمع من خلال المعرفة التي ينتجها. وقد سعت الجامعات السعودية من خلال عمادات البحث العلمي إلى تهيئة بيئة بحثية تعمل على تأصيل قيم وثقافة البحث العلمي وتحفز الباحثين على الإبداع والابتكار.

برز مفهوم إدارة المعرفة، ليُمكن من وضع المعارف والمهارات في أيدي المنظمات والعاملين فيها في الوقت والشكل المناسب، وبسهولة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، ومن أجل تغيير الأشكال النمطية التي اعتادت عليها لإدارة مواردها وموجوداتها الملموسة وغير الملموسة. ونظراً لأهمية إدارة المعرفة في عملها على تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وعلى توفير الفرص للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات عبر مساهمتها في تبني المزيد من الإبداعات والابتكارات.

وبعد اطلاع الباحثان على بعض مواقع عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية وملاحظتهما أن هناك افتقار في وجود رؤية واضحة في تطبيق إدارة المعرفة نحو تحسين الأداء، قرر الباحثان إعداد هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي ستقوم به إدارة المعرفة في تحسين أداء عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية

ومن هنا يمكن طرح السؤال التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء عمليات عمادات البحث العلمي في الجامعات

السعودية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تحديد مدى إدراك العاملين في عمادات البحث العلمي لمفهوم إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء.
2. التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء عمليات عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهميتها فيما يلي :

- ١- تعد هذه الدراسة -حسب علم الباحثان- من أوائل الدراسات العربية التي تتناول موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء عمادات البحث العلمي.
- ٢- تناولها لموضوع إدارة المعرفة بوصفها نهجًا إداريًا حديثًا، وأثره في تحسين أداء مستوى المنظمات.
- ٣- تبحث بشكل عام عن تطوير أنظمة العمل في المنظمات، وبشكل خاص؛ عن عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية.
- ٤- تسعى إلى الارتقاء بمستوى أداء المنظمات نحو تحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

#### تساؤلات الدراسة:

يمكن بلورة تساؤلات الدراسة في الآتي:

1. ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية؟
2. ما مدى إدراك العاملين في عمادات البحث العلمي لمفهوم إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء؟

#### الدراسات السابقة :

بناء على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ما بين عام 2015 إلى عام 2020، قام ( خاطر و المنهاوي والقللي، 2020 ) بعمل دراسة بعنوان "أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة"، وتهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدأ يتبلور لدى مسئولى الإدارة في المؤسسات الشركات والقطاع الحكومى أم لديهم مفاهيم أخرى عن إدارة المعرفة، تقديم الإطار النظرى للمركزات الفكرية والأساسيات المعرفية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة، و التعرف على مدى إدراك القائمين على الإدارة بالمؤسسات والشركات والقطاع الحكومى لأهمية تطبيق إدارة المعرفة وعلى مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة لدى الشركات محل الدراسة، واستخدم الباحثون في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، ومن أهم نتائج الدراسة : أن المعرفة هي رأس المال الحقيقي لدى المنظمات والشركات حيث يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الإستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية، على الشركات والمؤسسات الإجتهد والبحث المتواصل لكي تتمكن

من تحويل الإمكانيات المعرفية والادارية المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها لتحسين ادائها وتمكنها من التغلب على منافسيها في الاسواق. وكان من أهم توصيات الدراسة، ضرورة أن تولى الشركات والمؤسسات والحكومات إهتماماً زائداً بإدارة المعرفة، دعم الإبداع والإبتكار والإحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة، الإهتمام بتطوير البنية التحتية الداعمة لتنمية ادارة المعرفة، إفساح المجال أمام الأفراد لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل مما يخلق بيئة إبداعية ومبتكرة ويدعم صناعة إدارة المعرفة.

وقام (Alolayyan et al, 2020) بإجراء دراسة بعنوان "أثر ممارسة إدارة المعرفة على المستشفى في أبو ظبي"، تهدف إلى إيضاح تأثير إدارة المعرفة في تحسين أداء وكفاءة المستشفيات في أبو ظبي، واستخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية مع البيانات التي تم جمعها من خمسة مستشفيات في أبو ظبي وذلك من خلال تصميم نموذج يتضمن خمسة عوامل لإدارة المعرفة (خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة) وستة عوامل لتحسين أداء المستشفى (رضا العملاء، الإبتكار التقني، نتائج الموظفين ونظام العمل، زيادة رضا الموظفين، الأداء المالي، علاقات العمل والمشاركة)، وأظهرت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في تحسين أداء وكفاءة المستشفيات، وإمكانية استخدام هذا النموذج المفاهيمي كأداة إدارية لتقييم الأداء.

كما قام (Chin et al, 2020) بعمل دراسة بعنوان "التأثير الوسيط لإدارة المعرفة على العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع"، وتهدف إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر وأداء مشاريع البناء في ماليزيا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيانات منظمة عبر البريد الإلكتروني على شركات البناء الحاصلة على رخصة G7 في كوالالمبور، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وأداء المشروع، وجود علاقة إيجابية وهامة وبين إدارة المعرفة وإدارة المشروع وأن تطبيق إدارة المعرفة سوف يؤدي إلى تحسين أداء المشروع، وجود علاقة إيجابية وذات مغزى بين إدارة المعرفة وأداء المشروع، توسط إدارة المعرفة جزئياً في العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع. وكان من أهم توصيات الدراسة، أن تطبيق إدارة المعرفة وإدارة المخاطر في شركات البناء يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع.

وجاءت دراسة (Johan, Yohannes & Sudiana, 2018) المعنونة "تأثير قدرات إدارة المعرفة على أداء خدمات المستشفى"، والتي تهدف إلى الكشف عن دور قدرات إدارة المعرفة في أداء خدمات مستشفيات مدينة جاكرتا في اندونيسيا وتوفير نظام

نموذج أولي يمكنه تحسين قدرات إدارة المعرفة في هذه المستشفيات، واستخدمت الدراسة المنهجين الوصفي والكمي على عينة تبلغ 33 مستشفى من مستشفيات جاكرتا وتوصلوا إلى عمل استراتيجية لتحسين القدرة على إدارة المعرفة في من خلال النظر في ثلاث عوامل رئيسية ( التفاعل الاجتماعي، خصائص تكنولوجيا المعلومات، القيادة المعرفية )، واستنتجت الدراسة أن إنشاء إدارة جيدة للمعرفة تساعد على تسريع عملية التعلم الموجودة في المستشفى، ومن خلال عملية التعلم السريع هذه ستتمكن المنظمة من الحفاظ على أصولها المعرفية أو زيادتها، مما سيؤدي في النهاية إلى تحسين أداء خدمات المستشفى بشكل أفضل من ذي قبل.

كما قام ( حميد و دواج، 2017 ) بإجراء دراسة بعنوان "إدارة المعرفة لتحسين أداء المنظمات"، تهدف إلى الكشف عن دور ومساهمة إدارة المعرفة وتطبيقها في تحسين أداء المنظمات في ظل ما تبحث عنه المنظمات اليوم من حلول وأنظمة تساعد على تحقيق النجاح والإستدامة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن المعرفة مورد جوهري وأساسي لنجاح المنظمات، وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وأداء المنظمة فكلما كان تطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح كلما انعكس على أداء المنظمة ككل، تساهم إدارة المعرفة في الإستثمار الأحسن للمعرفة في المنظمة، تعمل إدارة المعرفة على تحسين عمليات الإنتاج وتحقيق جودة في المنتج أو الخدمة المقدمة، أن تطبيق إدارة المعرفة يمنح المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات. ومما أوصت به الدراسة : الإهتمام أكثر بتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الأداء، ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب لتهيئة بيئة معرفية تساهم في تحسين الأداء، الإعتماد على مدراء مؤهلين وقادرين على العمل في بيئة معرفية معقدة.

كما أجرى ( بارحمة وحافظ والعليش، 2017 ) دراسة بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في أداء المنظمات بالتطبيق على مصانع الأدوية في الجمهورية اليمنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار التي تقوم بها إدارة المعرفة في القطاع الصناعي للأدوية في اليمن، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لمصانع الأدوية في الجمهورية اليمنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقانة إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لمصانع الأدوية في الجمهورية اليمنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفريق المعرفة في الأداء المؤسسي لمصانع الأدوية في الجمهورية اليمنية، أن وجود عناصر إدارة المعرفة مجتمعة تؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بالتالي: الإستفادة من المعرفة الضمنية لدى الكوادر المبدعة وذات الخبرة في الشركة وتحويلها إلى معرفة ظاهرة يستفيد منها العاملين في الشركة، استقطاب الخبراء والمختصين بإدارة المعرفة من خارج

الشركة وذلك لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم ومهارتهم المعرفية، الإهتمام بتشكيل فرق عمل متخصصة لتكوين المعرفة في الشركة. كما قامت ( بو رجلة و بشاني، 2016 ) بدراسة بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الأستاذ الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير في جامعة جبجل بالجزائر"، تهدف إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة وتأكيد أهميتها في مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها بيئة الأعمال، إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير في جامعة جبجل بالجزائر، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء أساتذة الكلية فقد بلغ معامل الارتباط بينهما ( 0.789 )، وأوصت الدراسة : بالعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة وتعزيز ممارسة مختلف عملياتها لرفع مستوى أداء الأساتذة في الكلية، نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة، إفساح المجال لتنظيم الملتقيات و ورش العمل وحضور الندوات والمؤتمرات لتبادل ونقل المعرفة. وقام كلا من ( Al-Sa'di, Ayman & Dahiyat, 2016 ) بدراسة بعنوان " الدور الوسيط للمنتج وعمليات الابتكارات في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الأردن"، تهدف إلى التحقق في آثار إدارة المعرفة على المنتجات والابتكارات العملية وكذلك على الأداء التشغيلي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود تأثيرات إيجابية كبيرة لإدارة المعرفة على المنتج وعمليات الابتكار والأداء التشغيلي، وجود تأثير إيجابي كبير لعملية الابتكار على الأداء التشغيلي، وجود دور وسيط لعملية الابتكار على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة شركات التصنيع التي تسعى إلى إدخال تحسينات في عمليات التشغيل الخاصة بها بالتركيز على ابتكار العمليات بدلاً من ابتكار المنتجات، حيث أن ابتكار المنتجات قد يؤثر على جوانب أخرى من الأداء مثل الجوانب المالية والسوقية.

كما أجرى ( Ramita, Nik Mahamood & Masrom, 2015 ) دراسة بعنوان " دور إدارة المعرفة في تسهيل الابتكار من أجل أداء مستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة"، تهدف إلى فحص العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة الفعالة والابتكار التكنولوجي والتنظيمي في الحفاظ على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، تقديم نموذجاً مفاهيمياً لفهم العوامل التي تساهم في النجاح في قدرات الابتكار، وقدمت الدراسة أربعة نماذج من الابتكارات، ابتكار العمليات، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي، ابتكار المنتج ( التكنولوجي )، وذلك من خلال تحديد ثلاث سمات لإدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة )، وتوصلت

الدراسة لبعض النتائج من أهمها: تعمل الابتكارات التنظيمية على تحسين التنسيق والتعاون في المنظمة، وقد تمت الإشارة إليها على أنها نتائج أفضل في تدابير الكفاءة، تعمل الابتكارات التكنولوجية على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وقد ثبت أن لها تأثيراً إيجابياً على نتائج تدابير الفعالية. وأوصى الباحثون الحاجة إلى إجراء مزيد من البحوث في مجال الابتكار، ولا سيما للشركات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية.

### التعقيب على الدراسات :

استعرض الباحثان عدد من الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

حيث اتفقت الدراسة الحالية في هدفها مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة: خاطر والمنهاوي والقللي ( 2020 )، دراسة بارحمة وحافظ والعليش ( 2017 )، دراسة ابو رجلة وبشاني ( 2016 ) من حيث التعرف على مدى إدراك القائمين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة، كما اتفقت الدراسة الحالية في هدفها مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة ( Alolayyan et al, 2020 )، دراسة ( Johan, Yohannes & Sudiana , 2018 ) ، دراسة ( Al-Sa'di, Ayman & Dahiyat, 2016 )، من حيث التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، كما اختلفت عن العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة ( Alolayyan et al, 2020 ) ، ودراسة ( Johan, Yohannes & Sudiana , 2018 ) من حيث مجتمع الدراسة والتي اعتمدت المستشفيات كمجتمع بحثي. وتميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم حيث استخدمت الدراسة منهجي تحليل المحتوى وأسلوب دلفي، ومن حيث مجتمع الدراسة التي اعتمدت عمادات البحث العلمي كمجتمع بحثي.

### المنهج وإجراءات الدراسة

خصص الباحثان في هذا الجزء من الدراسة الإجراءات المنهجية التي تم تطبيقها لتحقيق أهداف الدراسة حيث تناول الباحثان

منهج الدراسة المستخدم بالإضافة إلى خطوات إجراء الدراسة.

### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على منهجين لتحقيق أهداف الدراسة، وهما:

1. منهج تحليل المحتوى لتصميم استبانة الخبراء.
2. منهج دلفي وذلك بأخذ آراء مجموعة من الخبراء والمختصين من عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.

### خطوات إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بعمل عدد من الخطوات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة متبعين منهج تحليل المحتوى في الخطوة الأولى لتصميم استبانة الخبراء ومن ثم إعداد استبانة الدراسة واختيار الخبراء ومن ثم تطبيق أسلوب دلفي. كما يظهر في الشكل رقم ( 1 )

شكل رقم ( 1 ) خطوات منهجية دلفي

المصدر: اعداد الباحث



### حصر نتائج مراجعة الإنتاج الفكري ( تحليل المحتوى )

حيث قام الباحثان بتصنيف المحتويات المبحوثة وحصر عدد ( 20 ) دراسة علمية تطرقت لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين

الأداء، وتصميم استمارة خاصة لكل مصدر و جدول لتفريغ استمارات التحليل.

### إعداد أداة الدراسة

حيث حصر الباحثان أبرز ما ورد عن دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بناءً على تحليل المحتوى، وبناء الاستبانة الأولى لجولات

دلفي وصياغة محاورها من خلال محور عمليات إدارة المعرفة ( تكوين المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة )، ومحور تحسين

أداء العمليات.

والتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهري وذلك بعرضها في صورتها الأولية على عدد (5) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال الأكاديمي، والبنائي بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الخبراء البالغ عددهم (12) خبيراً، وذلك لاختبار مدى ملائمتها للقياس. وقياس درجة ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

### اختيار الخبراء (مجتمع الدراسة)

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العمدية وهم عمداء و وكلاء عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية. حيث تم التواصل مع عدد (42) خبير من (22) جامعة سعودية حكومية ودعوتهم للمشاركة كخبراء في الدراسة، وشارك في الدراسة عدد (12) خبير من (9) جامعات سعودية ممن تنطبق عليهم المعايير التالية:

1. أن يعمل حالياً او ممن سبق له العمل على وظيفة عميد / وكيل عمادة البحث العملي بإحدى الجامعات السعودية.
2. أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراة.

### الجولة الأولى

بعد الانتهاء من إعداد الأداة في صورتها النهائية والإجراءات الأولية لتطبيق الدراسة الميدانية من اختيار الخبراء، قام الباحثان بإرسال استبانة الجولة الأولى عبر رابط الكتروني لعدد (12) خبير، وبعد استلام الاستجابات تم القيام بتحليل نتائج الاستبانة التي كانت على المقياس الثنائي (أوافق - لا أوافق)، وتم تحديد نسبة (75%) كنسبة معيارية بحيث يتم قبول العبارات التي أخذت هذه النسبة وأكبر، وإعادة النظر في العبارات التي أخذت أقل من هذه النسبة إما بالتعديل أو الإضافة أو الحذف بحسب نتائج آراء الخبراء.

### الجولة الثانية

عطفاً على نتيجة الجولة الأولى تم إعادة تصميم الاستبانة للجولة الثانية، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات والآراء.

### الجولة الثالثة

عطفاً على نتائج الجولة الثانية تم إعادة تصميم الاستبانة للجولة الثالثة وإرسال الاستبانة بصورتها النهائية، للخبراء لاستطلاع آرائهم في

مدى أهمية العبارات، وتم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لقياس الاتجاهات والآراء.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات، استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري.
4. معامل الارتباط بيرسون.
5. معامل ألفا كرونباخ

#### الإطار التطبيقي للدراسة

##### تحليل المحتوى :

بدأ الباحثان بتحليل محتوى أدبيات الإنتاج الفكري من خلال الإطار النظري لاستخلاص دور إدارة المعرفة ( عمليات إدارة المعرفة ) في تحسين الأداء والتي توصل لها الباحث كأساس للإطار المفاهيمي النظري لتحليل المحتوى والمتمثلة في محور عمليات إدارة المعرفة ( تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة ) و محور تحسين أداء العمليات وقد تم اختيار العناصر السابقة بناءً على ما ورد في عدد من الأدبيات والإنتاج الفكري، والتي من خلالها قام الباحثان بتصميم وإعداد استبانة المرحلة الأولى وتقييمها ظاهرياً وبنائياً قبل إرسالها للخبراء المشاركين في الدراسة.

#### جدول رقم ( 1 )

تحليل محتوى الإنتاج الفكري لعناصر وعمليات إدارة المعرفة

وعناصر تحسين الأداء

عناصر تحسين الأداء	عناصر عمليات المعرفة	الباحث	م
رضا العملاء، الابتكار التقني، نتائج الموظفين، زيادة رضا الموظفين، لأداء المالي، علاقات العمل والمشاركة	خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة	Alolayyan et al, 2020	1
أداء المشاريع من خلال : التكلفة، الوقت الجودة	الإستحواذ على المعرفة، مشاركة المعرفة تطبيق المعرفة	Chine et al, 2020	2
جودة الخدمات	تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	عبدالله، 2020	3
التنظيمي، العاملين	اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة	البهلول، 2020	4
الأداء العام	الإستحواذ على المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة	Dezi et al, 2019	5
خدمات المستشفى	الإستحواذ على المعرفة، تحويل المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة	Johan, Yohannes & Sudiana, 2018	6
العمليات، العاملين	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	حميد و دواج، 2017	7
المؤسسة بشكل عام وتتضمن: البعد البيئي، البعد التنظيمي، البعد الفردي	توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	بارحمة و حافظ و العليش، 2017	8
تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وذلك من	توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة	القيسية و الصوالحة، 2016	9

خلال: التكامل الإستراتيجي مع الموردين، التكامل مع العملاء، الاتصالات وتبادل المعلومات، الممارسات الداخلية الرشيقة			
الأداء الوظيفي من خلال : رضا الموظف، جودة وسرعة الخدمة، التحسين والتطوير	تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	القرشي والزهراني، 2016	10
أداء الأستاذ الجامعي وذلك من خلال : الأداء الدراسي، لأداء البحثي	توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	بو رحلة و بشاني، 2016	11
العمليات	الإستحواذ على المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة	Al-Sa'di, Ayman & Dahiyat, 2016	12
جودة الخدمات المصرفية من خلال: الإعتمادية، المصدقية، الاتصال، الإستجابة، الأمان، الملموسية	الحصول على المعرفة، المشاركة في المعرفة، استثمار المعرفة، حماية المعرفة، خزن المعرفة	الخفاجي و السكر و طويسان، 2015	13
الأداء التنظيمي	الإستحواذ على المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة	Ramita, Nik Mohammed & Masrom, 2015	14
استراتيجية النهوض في التعليم الجامعي	تشخيص المعرفة، تحديد المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	عذارى و حسن، 2014	15
الأداء العام	تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع	عجم، 2014	16

	المعرفة، تطبيق المعرفة		
تطوير المنتجات	توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة	زكريا و رؤوف، 2013	17
الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال : المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو	توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	الياسري والحفاجي وحسين، 2012	18
الأداء المؤسسي من خلال : رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية	تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	الزطمة، 2011	19
الأداء التنظيمي	اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة	Kasim, 2010	20

تطبيق أسلوب دلفي :

تحليل نتائج الجولة الاولى:

تحليل آراء الخبراء لمحور عمليات إدارة المعرفة

وفيما يلي يستعرض الباحثان النتائج الخاصة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة ( تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة ).

في عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية، كما سيرد في الجداول التالية:

جدول رقم (2)

آراء الخبراء حول عملية تكوين المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الأولى

م	العبارة	موافق / العدد	النسبة %
1	تعتمد عمادة البحث العلمي في تكوين المعرفة على مصادر المعرفة المختلفة المتمثلة في قواعد البيانات ونظم تقنيات المعلومات والاتصالات ومصادر المعرفة الداخلية والخارجية	12	100
2	تحرص عمادة البحث العلمي على استقطاب الكفاءات والخبراء للعمل لديها والاستفادة من معرفتهم.	12	100
3	يتفاعل منسوبو عمادة البحث العلمي مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة و تكوين أفكار جديدة.	11	91.7
4	تشجع عمادة البحث العلمي على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	12	100
5	تستخدم عمادة البحث العلمي أسلوب البحث العلمي لتكوين المعرفة المتعلقة بالأهداف والخطط طويلة المدى.	10	83.3
6	تستفيد عمادة البحث العلمي من تجارب عمادات البحث العلمي الأخرى في الجامعات السعودية.	11	91.7
7	تمتلك عمادة البحث العلمي برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في تكوين المعرفة.	8	66.7

أظهرت النتائج بالجدول موافقة خبراء الدراسة حول فقرات عملية تكوين المعرفة حيث تراوحت النسبة بين (88.3%)، وبين (100%)، باستثناء فقرة واحدة حصلت على نسبة (66.7%)، وهذا يشير إلى قبول فقرات عملية تكوين المعرفة ضمن عمليات

إدارة المعرفة من قبل الخبراء، وأضاف الخبراء الملاحظات التالية:

1. حرص عمادة البحث العلمي على بناء تعاون دولي مرموق لبناء المعرفة
2. إضافة خدمات لمساندة عضو هيئة التدريس في تجويد البحث العلمي
3. دعوة الخبراء الدوليين عن طريق الشراكات البحثية لزيادة الإحتكاك واكتساب المهارات والخبرات
4. تتابع عمادة البحث العلمي الساحات العلمية والمؤتمرات وورش العمل لإضافة الجديد وتطوير ادارة البحث العلمي

### جدول رقم (3)

آراء الخبراء حول عملية خزن المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الأولى

م	العبارة	موافق / العدد	النسبة %
1	تعمل عمادة البحث العلمي على تنظيم المعرفة إلكترونياً.	11	91.7
2	تستخدم عمادة البحث العلمي أجهزة وأدوات وأنظمة حاسوبية وبرامج إلكترونية حديثة وفعالة لتخزين المعرفة لديها.	10	83.3
3	تتوفر لدى عمادة البحث العلمي آليات وأجهزة قادرة على الوصول للمعرفة المخزنة لديها بسهولة.	9	75
4	تمتلك عمادة البحث العلمي أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة لديها.	9	75
5	تسعى عمادة البحث العلمي إلى المحافظة على الموظفين المتميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	10	83.3
6	تتعمد عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأعمالها.	12	100

75	9	تقوم عمادة البحث العلمي بتحديث مستمر للمعرفة المخزنة لديها.	7
----	---	---	---

أظهرت النتائج بالجدول موافقة خبراء الدراسة حول فقرات عملية خزن المعرفة وتراوحت النسبة بين (75%)، وبين (100%)،

وهذا يشير إلى قبول فقرات عملية خزن المعرفة ضمن عمليات إدارة المعرفة من قبل الخبراء، وأضاف الخبراء الملاحظات التالية:

1. تسعى العمادة جاهدة في بناء نظام الكتروني متكامل يسهل من عملية التخزين واسترداده بسهولة
2. يجب تحديث قاعدة البيانات بشكل سنوي
3. العمل مع تقنية المعلومات بالجامعة لعمل برامج وآلية تقديم الابحاث اليكترونيا
4. تحرص عمادة البحث العملي على معرفة اراء المستفيدين والشفافية في تفاعلها مع الباحثين
5. معظم الأعمال هنا تقوم بما عمادات أخرى مثل عمادة تقنية المعلومات فهي في الجامعة بشكل عام
6. توجد بالعمادة وحدة خاصة ببيانات العمادة

#### جدول رقم (4)

آراء الخبراء حول عملية مشاركة المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الأولى

م	العبارة	موافق / العدد	النسبة %
1	تتم عمادة البحث العلمي بتوفير شبكة معلومات داخلية تسهل إتاحة المعلومات والمعارف لجميع منسوبيها.	9	75
2	تستثمر عمادة البحث العلمي التقنيات العلمية المتاحة لنشر المعرفة والوصول إليها.	10	83.3
3	تحرص عمادة البحث العلمي على عقد جلسات عمل واجتماعات نقاشية بين العاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	12	100
4	تقوم عمادة البحث العلمي بالتعاون مع العمادات الأخرى في الجامعة لدعم عمليات نقل وتبادل المعرفة فيما بينهما.	9	75

83.3	10	تبنى عمادة البحث العلمي ثقافة مشاركة المعرفة مع عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية.	5
91.7	11	تحرص عمادة البحث العلمي على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.	6

أظهرت النتائج بالجدول موافقة خبراء الدراسة حول فقرات عملية مشاركة المعرفة حيث تراوحت النسبة بين (75%)، وبين (100%)، وهذا يشير إلى قبول فقرات عملية مشاركة المعرفة ضمن عمليات إدارة المعرفة من قبل الخبراء، وأضاف الخبراء الملاحظات التالية:

1. أهمية العمل ضمن مجموعات بحثية
2. دور ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة الوزارة للبحث والابتكار
3. توصي العمادة بعمل قاعدة بيانات مشتركة للجامعات السعودية للتعاون بينها
4. تتلمس عمادة البحث العلمي نقاط القوة وتطويرها ونقاط الخلل ومعالجتها

#### جدول رقم (5)

آراء الخبراء حول عملية تطبيق المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الأولى

م	العبارة	موافق / العدد	النسبة %
1	تتوفر لدى عمادة البحث العلمي رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.	8	66.7
2	تعتمد عمادة البحث العلمي منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	9	75

83.3	10	تمكن عمادة البحث العلمي منسوبيها من توظيف المعارف الجديدة التي يحصلون عليها في تطوير عملياتها وخدماتها.	3
58.3	7	تتوفر في عمادة البحث العلمي جميع المستلزمات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة.	4
75	9	تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في عمادة البحث العلمي العاملين على توظيف المعارف الجديدة المكتسبة وتقييم تطبيقهم لها باستمرار.	5
83.3	10	تقوم عمادة البحث العلمي بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	6

أظهرت النتائج بالجدول موافقة خبراء الدراسة حول فقرات عملية تطبيق المعرفة وتراوحت النسبة بين (75%)، وبين (88.3)

(%)، باستثناء فقرتين حصلت احداها على نسبة (66.7%) والأخرى على نسبة (58.3%)، وهذا يشير إلى قبول نسبي فقرات

عملية تطبيق المعرفة ضمن عمليات إدارة المعرفة من قبل الخبراء، وأضاف الخبراء الملاحظات التالية:

1. تطوير والاستثمار في الإنسان وبناء قدرات بشرية اعتبره من أهم العوامل في التطبيق

2. زيادة الموارد البشرية والمالية

تحليل آراء الخبراء لمحور تحسين أداء العمليات

يتناول الباحثان في هذا الجزء تحليل آراء الخبراء حول محور تحسين أداء العمليات بالجامعات السعودية، وجاءت النتائج كما يظهر في

الجدول التالي:

جدول رقم (6)

آراء الخبراء حول تحسين أداء العمليات في عمادات البحث العلمي

بالجامعات السعودية في الجولة الأولى

م	العبارة	موافق / العدد	النسبة %
1	تقوم عمادة البحث العلمي بربط المشاريع البحثية بالأولويات الوطنية وحاجات المجتمع المحلي والجامعة.	11	91.7
2	تدعم عمادة البحث العلمي الأبحاث والمشاريع العلمية الهادفة لتحقيق براءات اختراع.	91.7 %	91.7
3	تسعى عمادة البحث العلمي لزيادة عدد البحوث المنشورة في المجلات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة عالمياً.	12	100
4	تقوم عمادة البحث العلمي بالمراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي.	11	91.7
5	تدعم عمادة البحث العلمي الإبداع والابتكار وتشجعه في الوسطين الأكاديمي والطلابي.	11	91.7
6	تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة الإبداعات الطلابية وإبداعات أعضاء هيئة التدريس بكل أنواعها وأشكالها.	9	75
7	توفر عمادة البحث العلمي شراكات بحثية وطنية وإقليمية وعالمية مع القطاعين الحكومي والخاص.	11	91.7

91.7	11	تقوم عمادة البحث العلمي بإيجاد مراكز تميز ترعى البحث العلمي والإبداع.	8
------	----	---	---

أظهرت النتائج بالجدول موافقة خبراء الدراسة حول فقرات تحسين أداء العمليات حيث تراوحت النسبة بين (75%)، وبين (100%)، وهذا يشير إلى قبول فقرات أداء العمليات، وأضاف الخبراء الملاحظات التالية:

1. يجب التركيز على الإبداع والابتكار وتحقيق (مبتغى اقتصاد المعرفة)
2. زيادة ثقافة الاختراع والابتكار
3. تخصيص ميزانية من صندوق الطالب لدعم أبحاث الطلاب
4. تقوم عمادة البحث العلمي بإنشاء كرسي علمية وتضع انظمتها

#### تحليل نتائج الجولة الثانية:

في هذه الجولة قام الباحثان بتعديل الاستبانة بناءً على نتائج الجولة الأولى وملاحظات الخبراء، وكان مقياس هذه الجولة ليكرت الخماسي.

#### تحليل آراء الخبراء لمحور عمليات إدارة المعرفة

وفيما يلي يستعرض الباحثان النتائج الخاصة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تكوين المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).

في عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية، كما سيرد في الجداول التالية:

#### جدول رقم (7)

#### آراء الخبراء حول عملية تكوين المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثانية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا بد	مؤيد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
-----	----------	----------------	-----------	-------	------	------------	-----------------	-------------------	---------

1	0.51	4.42	(41.7)5	(58.3)7	(0.0)0	(0.0)0	(0.0)0	تعتمد عمادة البحث العلمي في تكوين المعرفة على مصادر المعرفة المختلفة المتمثلة في قواعد البيانات ونظم تقنيات المعلومات والاتصالات ومصادر المعرفة الداخلية والخارجية	1
5	0.99	4.08	(41.7)5	(33.3)4	(16.7)2	(8.3)1	(0.0)0	تحرص عمادة البحث العلمي على استقطاب الكفاءات والخبراء للعمل لديها والاستفادة من معرفتهم.	2
7	1.21	4.00	(41.7)5	(33.3)4	(16.7)2	(0.0)0	(8.3)1	يتفاعل منسوبو عمادة البحث العلمي مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتكوين	3

								أفكار جديدة.	
3	0.78	4.33	(50.0)6	(33.3)4	(16.7)2	(0.0)0	(0.0)0	تشجع عمادة البحث العلمي على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	4
6	0.85	4.00	(33.3)4	(33.3)4	(33.3)4	(0.0)0	(0.0)0	تستخدم عمادة البحث العلمي أسلوب البحث العلمي لتكوين المعرفة المتعلقة بالأهداف والخطط طويلة المدى.	5
4	0.72	4.17	(33.3)4	(50.0)6	(16.7)2	(0.0)0	(0.0)0	تستفيد عمادة البحث العلمي من تجارب عمادات البحث العلمي الأخرى في الجامعات السعودية.	6
8	1.07	3.75	(25.0)3	(41.7)5	(16.7)2	(16.7)2	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة ما ينشر في الساحات العلمية ومخرجات المؤتمرات	7

								وورش العمل وتوظيفه في تكوين المعرفة.	
2	0.51	4.42	(33.3)4	(33.3)4	(25.0)3	(0.0)0	(8.3)1	تقوم عمادة البحث العلمي بدعوة الخبراء الدوليين من خلال الشراكات البحثية للاستفادة من معرفتهم.	8
موافق	0.78	4.07	المتوسط الحسابي المرجح العام						

يتضح من النتائج بالجدول رقم (7) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (4.07) بدرجة موافق، وانحراف معياري (0.78) وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يوافقون أن عملية تكوين المعرفة تتوفر بدرجة كبيرة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية تكوين المعرفة بين (4.42) وبين (3.75).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية تكوين المعرفة بين (0.51) وبين (1.07).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تعتمد عمادة البحث العلمي في تكوين المعرفة على مصادر المعرفة المختلفة المتمثلة في قواعد البيانات ونظم تقنيات المعلومات والاتصالات ومصادر المعرفة الداخلية والخارجية " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.51) ودرجة موافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم ( 7 ) " تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة ما ينشر في الساحات العلمية ومخرجات المؤتمرات وورش العمل وتوظيفه في تكوين المعرفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.75 ) وانحراف معياري ( 1.07 ) ودرجة موافق.
  - جاء ترتيب عبارات عملية تكوين المعرفة بحسب الأولوية في شكلها النهائي كما يلي:
1. تعتمد عمادة البحث العلمي في تكوين المعرفة على مصادر المعرفة المختلفة المتمثلة في قواعد البيانات ونظم تقنيات المعلومات والاتصالات ومصادر المعرفة الداخلية والخارجية.
  2. تقوم عمادة البحث العلمي بدعوة الخبراء الدوليين من خلال الشراكات البحثية للاستفادة من معرفتهم.
  3. تشجع عمادة البحث العلمي على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.
  4. تستفيد عمادة البحث العلمي من تجارب عمادات البحث العلمي الأخرى في الجامعات السعودية.
  5. تحرص عمادة البحث العلمي على استقطاب الكفاءات والخبراء للعمل لديها والاستفادة من معرفتهم.
  6. تستخدم عمادة البحث العلمي أسلوب البحث العلمي لتكوين المعرفة المتعلقة بالأهداف والخطط طويلة المدى.
  7. يتفاعل منسوبو عمادة البحث العلمي مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتكوين أفكار جديدة.
  8. تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة ما ينشر في الساحات العلمية ومخرجات المؤتمرات وورش العمل وتوظيفه في تكوين المعرفة.

### جدول رقم (8)

آراء الخبراء حول عملية خزن المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثانية

رقم	العبارات	غير موافق بشده	غير موافق	بإد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
-----	----------	----------------	-----------	-----	-------	------------	-----------------	-------------------	--------

2	1.24	3.92	(33.3)4	(50.0)6	(0.0)0	(8.3)1	(8.3)1	تعمل عمادة البحث العلمي على تنظيم المعرفة إلكترونياً.	1
6	1.54	3.75	(41.7)5	(33.3)4	(0.0)0	(8.3)1	(16.7)2	تستخدم عمادة البحث العلمي أجهزة وأدوات وأنظمة حاسوبية وبرامج إلكترونية حديثة وفعالة لتخزين المعرفة لديها.	2
5	1.54	3.75	(41.7)5	(33.3)4	(0.0)0	(8.3)1	(16.7)2	تتوفر لدى عمادة البحث العلمي آليات وأجهزة قادرة على الوصول للمعرفة المخزنة لديها بسهولة.	3
7	1.44	3.42	(25.0)3	(33.3)4	(16.7)2	(8.3)1	(16.7)2	تمتلك عمادة البحث العلمي أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة لديها.	4
3	1.40	3.83	(33.3)4	(50.0)6	(0.0)0	(0.0)0	(16.7)2	تسعى عمادة البحث العلمي إلى المحافظة على الموظفين المتميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	5

1	1.16	3.92	(33.3)4	(41.7)5	(16.7)2	(0.0)0	(8.3)1	تتتم عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأعمالها.	6
4	1.42	3.75	(33.3)4	(41.7)5	(8.3)1	(0.0)0	(16.7)2	تقوم عمادة البحث العلمي بتحديث مستمر للمعرفة المخزنة لديها.	7
موافق	1.32	3.76	المتوسط الحسابي المرجح العام						

يتضح من النتائج بالجدول رقم ( 8 ) ما يلي :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (3.76) بدرجة موافق، وانحراف معياري ( 1.32 ) وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يوافقون أن عملية خزن المعرفة تتوفر بدرجة كبيرة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
  - تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية خزن المعرفة بين (3.92) وبين ( 3.42 ).
  - تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية خزن المعرفة بين (1.16) وبين ( 1.44 ).
  - جاءت العبارة رقم ( 6 ) وهي " تتتم عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأعمالها " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.16) ودرجة موافق .
  - جاءت العبارة رقم ( 4 ) " تمتلك عمادة البحث العلمي أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة لديها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.42 ) وانحراف معياري ( 1.44 ) ودرجة موافق.
  - جاء ترتيب عبارات عملية خزن المعرفة بحسب الأولوية في شكلها النهائي كما يلي:
1. تتتم عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأعمالها.

2. تعمل عمادة البحث العلمي على تنظيم المعرفة إلكترونياً.
3. تسعى عمادة البحث العلمي إلى المحافظة على الموظفين المتميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.
4. تقوم عمادة البحث العلمي بتحديث مستمر للمعرفة المخزنة لديها.
5. تتوفر لدى عمادة البحث العلمي آليات وأجهزة قادرة على الوصول للمعرفة المخزنة لديها بسهولة.
6. تستخدم عمادة البحث العلمي أجهزة وأدوات وأنظمة حاسوبية وبرامج إلكترونية حديثة وفعالة لتخزين المعرفة لديها.
7. تمتلك عمادة البحث العلمي أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوفرة لديها.

### جدول رقم (9)

آراء عينة الخبراء حول عملية مشاركة المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثانية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتم عمادة البحث العلمي بتوفير شبكة معلومات داخلية تسهل إتاحة المعلومات والمعارف لجميع منسوبيها.	(8.3)1	(8.3)1	(8.3)1	(41.7)5	3.92	1.31	4

5	1.42	3.75	(33.3)4	(41.7)5	(8.3)1	(0.0)0	(16.7)2	تستثمر عمادة البحث العلمي التقنيات العلمية المتاحة لنشر المعرفة والوصول إليها.	2
7	1.37	3.67	(25.0)3	(50.0)6	(8.3)1	(0.0)0	(16.7)2	تحرص عمادة البحث العلمي على عقد جلسات عمل واجتماعات نقاشية بين العاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3
3	1.44	3.92	(41.7)5	(41.7)5	(0.0)0	(0.0)0	(16.7)2	تقوم عمادة البحث العلمي بالتعاون مع العمادات الأخرى في	4

								الجامعة لدعم عمليات نقل وتبادل المعرفة فيما بينهما.	
6	1.44	3.67	(33.3)4	(33.3)4	(16.7)2	(0.0)0	(16.7)2	تتبنى عمادة البحث العلمي ثقافة مشاركة المعرفة مع عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية.	5
2	1.16	3.92	(33.3)4	(41.7)5	(16.7)2	(0.0)0	(8.3)1	تحرص عمادة البحث العلمي على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.	6

1	1.08	4.08	(33.3)4	(58.3)7	(0.0)0	(0.0)0	(8.3)1	تتم عمادة البحث العلمي بتطبيق مخرجات ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة وزارة التعليم للبحث والابتكار.	7
موافق	1.23	3.84	المتوسط الحسابي المرجح العام						

يتضح من النتائج بالجدول رقم (9) ما يلي :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (3.84) بدرجة موافق، وانحراف معياري (1.23) وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يوافقون أن عملية مشاركة المعرفة تتوفر بدرجة كبيرة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية مشاركة المعرفة بين (4.08) وبين (3.67).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية مشاركة المعرفة بين (1.08) وبين (1.37).
- جاءت العبارة رقم (7) وهي " تتم عمادة البحث العلمي بتطبيق مخرجات ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة وزارة التعليم للبحث والابتكار " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.08) ودرجة موافق .
- جاءت العبارة رقم (5) " تتبنى عمادة البحث العلمي ثقافة مشاركة المعرفة مع عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.37) ودرجة موافق.
- جاء ترتيب عبارات عملية مشاركة المعرفة بحسب الأولوية في شكلها النهائي كما يلي:

1. تَتم عمادة البحث العلمي بتطبيق مخرجات ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة وزارة التعليم للبحث والابتكار
2. تَحرص عمادة البحث العلمي على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.
3. تقوم عمادة البحث العلمي بالتعاون مع العمادات الأخرى في الجامعة لدعم عمليات نقل وتبادل المعرفة فيما بينهما.
4. تَتم عمادة البحث العلمي بتوفير شبكة معلومات داخلية تسهّل إتاحة المعلومات والمعارف لجميع منسوبيها.
5. تستثمر عمادة البحث العلمي التقنيات العلمية المتاحة لنشر المعرفة والوصول إليها.
6. تتبنى عمادة البحث العلمي ثقافة مشاركة المعرفة مع عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية.

### جدول رقم (10)

آراء الخبراء حول عملية تطبيق المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثانية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم
2	1.51	3.92	(50.0)6	(25.0)3	(8.3)1	(0.0)0	(16.7)2	تتوفر لدى عمادة البحث العلمي رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.	1
4	1.23	3.67	(25.0)3	(41.7)5	(16.7)2	(8.3)1	(8.3)1	تعتمد عمادة البحث	2

								العلمي منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	
1	1.24	3.92	(33.3)4	(50.0)6	(0.0)0	(8.3)1	(8.3)1	تمكّن عمادة البحث العلمي منسوبيها من توظيف المعارف الجديدة التي يحصلون عليها في تطوير عملياتها وخدماتها.	3
6	1.31	3.50	(25.0)3	(33.3)4	(16.7)2	(16.7)2	(8.3)1	تتوفر في عمادة البحث العلمي الموارد البشرية والبنية التقنية لتطبيق المعرفة.	4
5	1.17	3.50	(16.7)2	(41.7)5	(25.0)3	(8.3)1	(8.3)1	تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في عمادة البحث العلمي العاملين على توظيف المعارف الجديدة المكتسبة وتقييم تطبيقهم لها باستمرار.	5

3	1.27	3.83	(33.3)4	(41.7)5	(8.3)1	(8.3)1	(8.3)1	تقوم عمادة البحث العلمي بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	6
موافق	1.22	3.72	المتوسط الحسابي المرجح العام						

يتضح من النتائج بالجدول رقم (10) ما يلي :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (3.72) بدرجة موافق، وانحراف معياري ( 1.22 ) وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يوافقون أن عملية تطبيق المعرفة تتوفر بدرجة كبيرة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
  - تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية تطبيق المعرفة بين (3.92) وبين ( 3.5 ).
  - تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية تطبيق المعرفة بين (1.24) وبين ( 1.31 ).
  - جاءت العبارة رقم ( 3 ) وهي " تمكن عمادة البحث العلمي منسوبيها من توظيف المعارف الجديدة التي يحصلون عليها في تطوير عملياتها وخدماتها " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.24) ودرجة موافق .
  - جاءت العبارة رقم ( 4 ) " تتوفر في عمادة البحث العلمي الموارد البشرية والبنية التقنية لتطبيق المعرفة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.5 ) وانحراف معياري ( 1.31 ) ودرجة موافق.
  - جاء ترتيب عبارات عملية مشاركة المعرفة بحسب الأولوية في شكلها النهائي كما يلي:
1. تمكن عمادة البحث العلمي منسوبيها من توظيف المعارف الجديدة التي يحصلون عليها في تطوير عملياتها وخدماتها .
  2. تتوفر لدى عمادة البحث العلمي رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.

3. تقوم عمادة البحث العلمي بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.
4. تعتمد عمادة البحث العلمي منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في عمادة البحث العلمي العاملين على توظيف المعارف الجديدة المكتسبة وتقييم تطبيقهم لها باستمرار.
6. تتوفر في عمادة البحث العلمي الموارد البشرية والبنية التقنية لتطبيق المعرفة.

#### تحليل آراء الخبراء لمحور تحسين أداء العمليات

يتناول الباحثان في هذا الجزء تحليل آراء الخبراء حول محور تحسين أداء العمليات بالجامعات السعودية، وجاءت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

#### جدول رقم (11)

آراء الخبراء حول تحسين الأداء في عمادات البحث العلمي  
بالجامعات السعودية من خلال العمليات في الجولة الثانية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أبداً	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم عمادة البحث العلمي بربط المشاريع البحثية بالأولويات الوطنية وحاجات	(0.0)0	(0.0)0	(8.3)1	(33.3)4	4.50	0.67	2

								المجتمع المحلي والجامعة.	
5	1.08	4.08	(33.3)4	(58.3)7	(0.0)0	(0.0)0	(8.3)1	تدعم عمادة البحث العلمي الأبحاث والمشاريع العلمية الهادفة لتحقيق براءات اختراع.	2
1	0.67	4.58	(66.7)8	(25.0)3	(8.3)1	(0.0)0	(0.0)0	تسعى عمادة البحث العلمي لزيادة عدد البحوث المنشورة في المجالات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة عالمياً.	3
4	0.75	4.25	(41.7)5	(41.7)5	(16.7)2	(0.0)0	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بالمراجعة الدورية للسياسات	4

								والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي.	
3	0.89	4.33	(50.0)6	(41.7)5	(0.0)0	(8.3)1	(0.0)0	تدعم عمادة البحث العلمي الإبداع والابتكار وتشجعه في الوسطين الأكاديمي والطلابي.	5
6	0.60	4.00	(16.7)2	(66.7)8	(16.7)2	(0.0)0	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة الإبداعات الطلابية وإبداعات أعضاء هيئة التدريس بكل أنواعها وأشكالها.	6

7	0.94	3.83	(25.0)3	(41.7)5	(25.0)3	(8.3)1	(0.0)0	توفر عمادة البحث العلمي شراكات بحثية وطنية وإقليمية وعالمية مع القطاعات الحكومي والخاص.	7
9	1.09	3.50	(16.7)2	(33.3)4	(41.7)5	(0.0)0	(8.3)1	تقوم عمادة البحث العلمي بإيجاد مراكز تميز ترعى البحث العلمي والإبداع.	8
8	0.98	3.67	(8.3)1	(66.7)8	(16.7)2	(0.0)0	(8.3)1	تدعم عمادة البحث العلمي عملية تحويل الأفكار لمنتجات ذات قيمة اقتصادية للمساهمة في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة.	9

	0.74	4.08	المتوسط الحسابي المرجح العام	
--	------	------	------------------------------	--

يتضح من النتائج بالجدول رقم (11) ما يلي :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (4.08) بدرجة موافق، وانحراف معياري (0.74) وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يوافقون أنه يمكن تسخير العمليات وتوجيهها نحو تحسين الأداء في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات أداء العمليات بين (4.08) وبين (3.5).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات أداء العمليات بين (0.67) وبين (1.09).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تسعى عمادة البحث العلمي لزيادة عدد البحوث المنشورة في المجالات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة عالمياً " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.67). ودرجة موافق بشدة.
- جاءت العبارة رقم (8) " تقوم عمادة البحث العلمي بإيجاد مراكز تميز ترعى البحث العلمي والإبداع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (1.09) ودرجة موافق.
- جاء ترتيب عبارات أداء العاملين بحسب الأولوية في شكلها النهائي كما يلي:
  1. تسعى عمادة البحث العلمي لزيادة عدد البحوث المنشورة في المجالات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة عالمياً.
  2. تقوم عمادة البحث العلمي بربط المشاريع البحثية بالأولويات الوطنية وحاجات المجتمع المحلي والجامعة.
  3. تدعم عمادة البحث العلمي الإبداع والابتكار وتشجعه في الوسطين الأكاديمي والطلابي.
  4. تقوم عمادة البحث العلمي بالمراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي.
  5. تدعم عمادة البحث العلمي الأبحاث والمشاريع العلمية الهادفة لتحقيق براءات اختراع.
  6. تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة الإبداعات الطلابية وإبداعات أعضاء هيئة التدريس بكل أنواعها وأشكالها.
  7. توفر عمادة البحث العلمي شراكات بحثية وطنية وإقليمية وعالمية مع القطاعين الحكومي والخاص.

8. تدعم عمادة البحث العلمي عملية تحويل الأفكار لمنتجات ذات قيمة اقتصادية للمساهمة في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة.  
9. تقوم عمادة البحث العلمي بإيجاد مراكز تميز ترعى البحث العلمي والإبداع.

### تحليل نتائج الجولة الثالثة:

في هذه الجولة قام الباحثان بتعديل الاستبانة بناءً على نتائج الجولة الثانية، وكان مقياس هذه الجولة ليكرت الثلاثي.

### تحليل آراء الخبراء لمحور عمليات إدارة المعرفة

وفيما يلي يستعرض الباحثان النتائج الخاصة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة ( تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة ).  
في عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية، كما سيرد في الجداول التالية:

### جدول رقم (12)

#### آراء الخبراء حول عملية تكوين المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثالثة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الحد الأقصى	العبارات	رقم
6	0.49	2.67	(66.7)8	(33.3)4	(0.0)0	تعتمد عمادة البحث العلمي في تكوين المعرفة على قواعد البيانات ونظم تقنيات المعلومات والاتصالات ومصادر المعرفة الداخلية والخارجية	1
3	0.62	2.75	(83.3)10	(8.3)1	(8.3)1	تحرص عمادة البحث العلمي على استقطاب الكفاءات للعمل لديها والاستفادة من خبراتهم.	2

7	0.67	2.58	(66.7)8	(25.0)3	(8.3)1	يتفاعل منسوبو عمادة البحث العلمي مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتكوين أفكار جديدة.	3	
1	0.27	2.92	(91.7)11	(8.3)1	(0.0)0	تشجع عمادة البحث العلمي على ابتكار المعرفة من خلال تبني نظام للحوافز والمكافآت.	4	
2	0.39	2.83	(83.3)10	(16.7)2	(0.0)0	تستخدم عمادة البحث العلمي أسلوب البحث العلمي لتكوين المعرفة المتعلقة بالأهداف والخطط طويلة المدى.	5	
8	0.52	2.50	(50.0)6	(50.0)6	(0.0)0	تستفيد عمادة البحث العلمي من تجارب عمادات البحث العلمي الأخرى في الجامعات السعودية.	6	
5	0.65	2.67	(75.0)9	(16.7)2	(8.3)1	تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة ما ينشر في الساحات العلمية ومخرجات المؤتمرات وورش العمل وتوظيفه في تكوين المعرفة.	7	
4	0.45	2.75	(75.0)9	(25.0)3	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بدعوة الخبراء الدوليين من خلال الشراكات البحثية	8	
مهم جداً	0.33	2.71	المتوسط الحسابي المرجح العام					

يتضح من النتائج بالجدول رقم (12) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (2.71) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري (0.33). وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يعتقدون بأهمية عملية تكوين المعرفة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية تكوين المعرفة بين (2.92) وبين (2.50).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية تكوين المعرفة بين (0.27) وبين (0.52).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تشجع عمادة البحث العلمي على ابتكار المعرفة من خلال تبني نظام للحوافز والمكافآت " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.27) ودرجة مهم جداً.
- جاءت العبارة رقم (6) " تستفيد عمادة البحث العلمي من تجارب عمادات البحث العلمي الأخرى في الجامعات السعودية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.52) ودرجة مهم جداً.
- جاء ترتيب عبارات عملية تكوين المعرفة بحسب الأهمية كما يلي:
  1. تشجع عمادة البحث العلمي على ابتكار المعرفة من خلال تبني نظام للحوافز والمكافآت.
  2. تستخدم عمادة البحث العلمي أسلوب البحث العلمي لتكوين المعرفة المتعلقة بالأهداف والخطط طويلة المدى.
  3. تحرص عمادة البحث العلمي على استقطاب الكفاءات للعمل لديها والاستفادة من خبراتهم.
  4. تقوم عمادة البحث العلمي بدعوة الخبراء الدوليين من خلال الشراكات البحثية.
  5. تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة ما ينشر في الساحات العلمية ومخرجات المؤتمرات وورش العمل وتوظيفه في تكوين المعرفة.
  6. تعتمد عمادة البحث العلمي في تكوين المعرفة على قواعد البيانات ونظم تقنيات المعلومات والاتصالات ومصادر المعرفة الداخلية والخارجية.
  7. يتفاعل منسوبو عمادة البحث العلمي مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتكوين أفكار جديدة.
  8. تستفيد عمادة البحث العلمي من تجارب عمادات البحث العلمي الأخرى في الجامعات السعودية.

جدول رقم ( 13 )

آراء الخبراء حول عملية خزن المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثالثة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الحد الأقصى	العبارات	رقم
4	0.51	2.58	(58.3)7	(41.7)5	(0.0)0	تعمل عمادة البحث العلمي على تنظيم المعرفة إلكترونياً.	1
3	0.51	2.58	(58.3)7	(41.7)5	(0.0)0	تستخدم عمادة البحث العلمي أجهزة وأدوات وأنظمة حاسوبية وبرامج إلكترونية حديثة وفعالة لتخزين المعرفة لديها.	2
7	0.52	1.50	(0.0)0	(50.0)6	(50.0)6	تتوفر لدى عمادة البحث العلمي آليات وأجهزة قادرة على الوصول للمعرفة المخزنة لديها بسهولة.	3
6	0.51	2.42	(41.7)5	(58.3)7	(0.0)0	تمتلك عمادة البحث العلمي أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة لديها.	4
2	0.65	2.67	(75.0)9	(16.7)2	(8.3)1	تسعى عمادة البحث العلمي إلى المحافظة على الموظفين المتميزين الذين يمتلكون الخبرة	5

والمعرفة.							
1	0.49	2.67	(66.7)8	(33.3)4	(0.0)0	تتم عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأنشطتها.	6
5	0.67	2.42	(50.0)6	(41.7)5	(8.3)1	تقوم عمادة البحث العلمي بتحديث مستمر للمعرفة المخزنة لديها.	7
مهم جداً		0.34	2.40	المتوسط الحسابي المرجح العام			

يتضح من النتائج بالجدول رقم (13) ما يلي :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (2.40) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري (0.34) . وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يعتقدون بأهمية عملية خزن المعرفة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
  - تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية خزن المعرفة بين (2.67) وبين (1.50) .
  - تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية خزن المعرفة بين (0.49) وبين (0.52) .
  - جاءت العبارة رقم (6) وهي " تتم عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأنشطتها " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.49) ودرجة مهم جداً .
  - جاءت العبارة رقم (3) " تتوفر لدى عمادة البحث العلمي آليات وأجهزة قادرة على الوصول للمعرفة المخزنة لديها بسهولة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.52) ودرجة مهم .
  - جاء ترتيب عبارات عملية خزن المعرفة بحسب الأهمية كما يلي:
1. تتم عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأنشطتها.
  2. تسعى عمادة البحث العلمي إلى المحافظة على الموظفين المتميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.

3. تستخدم عمادة البحث العلمي أجهزة وأدوات وأنظمة حاسوبية وبرامج إلكترونية حديثة وفعالة لتخزين المعرفة لديها.
4. تعمل عمادة البحث العلمي على تنظيم المعرفة إلكترونياً.
5. تقوم عمادة البحث العلمي بتحديث مستمر للمعرفة المخزنة لديها.
6. تمتلك عمادة البحث العلمي أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة لديها.
7. تتوفر لدى عمادة البحث العلمي آليات وأجهزة قادرة على الوصول للمعرفة المخزنة لديها بسهولة.

#### جدول رقم (14)

آراء الخبراء حول عملية مشاركة المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثالثة

رقم	العبارات	متوسط الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الترتيب	الترتيب
1	تتم عمادة البحث العلمي بتوفير شبكة معلومات داخلية تسهل إتاحة المعلومات والمعارف لجميع منسوبيها.	0.58	2.17	3(25.0)	8(66.7)	1(8.3)
2	تستثمر عمادة البحث العلمي التقنيات العلمية المتاحة لنشر المعرفة والوصول إليها.	0.65	2.33	5(41.7)	6(50.0)	1(8.3)
3	تحرص عمادة البحث العلمي على عقد جلسات عمل واجتماعات نقاشية بين العاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	0.49	2.33	4(33.3)	8(66.7)	0(0.0)

3	0.52	2.50	(50.0)6	(50.0)6	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بالتعاون مع العمادات الأخرى في الجامعة لدعم عمليات نقل وتبادل المعرفة فيما بينهما.	4
5	0.49	2.33	(33.3)4	(66.7)8	(0.0)0	تتبنى عمادة البحث العلمي ثقافة مشاركة المعرفة مع عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية.	5
1	0.49	2.67	(66.7)8	(33.3)4	(0.0)0	تحرص عمادة البحث العلمي على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.	6
2	0.49	2.67	(66.7)8	(33.3)4	(0.0)0	تتعمد عمادة البحث العلمي بتطبيق مخرجات ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة وزارة التعليم للبحث والابتكار.	7
مهم جداً	0.44	2.43	المتوسط الحسابي المرجح العام				

يتضح من النتائج بالجدول رقم (14) ما يلي :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (2.43) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري (0.44) وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يعتقدون بأهمية عملية مشاركة المعرفة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية مشاركة المعرفة بين (2.67) وبين (2.17).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية مشاركة المعرفة بين (0.49) وبين (0.58).

- جاءت العبارة رقم (6) وهي " تحرص عمادة البحث العلمي على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.49) ودرجة مهم جداً .
- جاءت العبارة رقم ( 1 ) " تهتم عمادة البحث العلمي بتوفير شبكة معلومات داخلية تسهل إتاحة المعلومات والمعارف لجميع منسوبيها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.17 ) وانحراف معياري ( 0.58 ) ودرجة مهم.
- جاء ترتيب عبارات عملية مشاركة المعرفة بحسب الأهمية كما يلي:
  1. تحرص عمادة البحث العلمي على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية.
  2. تهتم عمادة البحث العلمي بتطبيق مخرجات ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة وزارة التعليم للبحث والابتكار.
  3. تقوم عمادة البحث العلمي بالتعاون مع العمادات الأخرى في الجامعة لدعم عمليات نقل وتبادل المعرفة فيما بينهما.
  4. تحرص عمادة البحث العلمي على عقد جلسات عمل واجتماعات نقاشية بين العاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
  5. تتبنى عمادة البحث العلمي ثقافة مشاركة المعرفة مع عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية.
  6. تستثمر عمادة البحث العلمي التقنيات العلمية المتاحة لنشر المعرفة والوصول إليها.
  7. تهتم عمادة البحث العلمي بتوفير شبكة معلومات داخلية تسهل إتاحة المعلومات والمعارف لجميع منسوبيها.

### جدول رقم (15)

آراء الخبراء حول عملية تطبيق المعرفة في عمادات البحث العلمي في الجولة الثالثة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الدرجة	الدرجة	العبارات	رقم
1	0.39	2.83	(83.3)10	(16.7)2	(0.0)0	تتوفر لدى عمادة البحث العلمي رؤية واضحة	1

						حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.
2	0.51	2.58	(58.3)7	(41.7)5	(0.0)0	تعتمد عمادة البحث العلمي منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4	0.67	2.50	(58.3)7	(33.3)4	(8.3)1	تمكن عمادة البحث العلمي منسوبيها من توظيف المعارف الجديدة التي يحصلون عليها في تطوير أنشطتها وخدماتها.
5	0.65	2.33	(41.7)5	(50.0)6	(8.3)1	تتوفر في عمادة البحث العلمي الموارد البشرية والبنية التقنية لتطبيق المعرفة.
6	0.45	2.25	(25.0)3	(75.0)9	(0.0)0	تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في عمادة البحث العلمي العاملين على توظيف المعارف الجديدة المكتسبة وتقييم تطبيقهم لها باستمرار.
3	0.67	2.50	(58.3)7	(33.3)4	(8.3)1	تقوم عمادة البحث العلمي بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.
مهم جداً	0.40	2.50	المتوسط الحسابي المرجح العام			

يتضح من النتائج بالجدول رقم (15) ما يلي :

• بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (2.50) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري (0.40) وبالتالي يتبين من ذلك

أن الخبراء يعتقدون بأهمية عملية تطبيق المعرفة في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.

- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات عملية تطبيق المعرفة بين (283) وبين (2.25).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات عملية تطبيق المعرفة بين (0.39) وبين (0.45).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تتوفر لدى عمادة البحث العلمي رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.39) ودرجة مهم جداً .
- جاءت العبارة رقم (5) " تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في عمادة البحث العلمي العاملين على توظيف المعارف الجديدة المكتسبة وتقييم تطبيقهم لها باستمرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.45) ودرجة مهم.

- جاء ترتيب عبارات عملية تطبيق المعرفة بحسب الأهمية كما يلي:

1. تتوفر لدى عمادة البحث العلمي رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.
2. تعتمد عمادة البحث العلمي منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. تقوم عمادة البحث العلمي بإعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.
4. تمكن عمادة البحث العلمي منسوبيها من توظيف المعارف الجديدة التي يحصلون عليها في تطوير أنشطتها وخدماتها.
5. تتوفر في عمادة البحث العلمي الموارد البشرية والبنية التقنية لتطبيق المعرفة.
6. تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في عمادة البحث العلمي العاملين على توظيف المعارف الجديدة المكتسبة وتقييم تطبيقهم لها باستمرار.

#### تحليل آراء الخبراء لمحور تحسين أداء العمليات

يتناول الباحثان في هذا الجزء تحليل آراء الخبراء حول محور تحسين أداء العمليات بالجامعات السعودية، وجاءت النتائج كما يظهر في

الجدول التالي:

#### جدول رقم (16)

آراء الخبراء حول تحسين أداء عمليات عمادات البحث العلمي

بالجامعات السعودية في الجولة الثالثة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الحد الأدنى	العبارات	رقم
2	0.39	2.83	(83.3)10	(16.7)2	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بربط المشاريع البحثية بالأولويات الوطنية وحاجات المجتمع المحلي والجامعة.	1
5	0.45	2.75	(75.0)9	(25.0)3	(0.0)0	تدعم عمادة البحث العلمي الأبحاث والمشاريع العلمية الهادفة لتحقيق براءات اختراع.	2
4	0.45	2.75	(75.0)9	(25.0)3	(0.0)0	تسعى عمادة البحث العلمي لزيادة عدد البحوث المنشورة في المجلات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة عالمياً.	3
1	0.39	2.83	(83.3)10	(16.7)2	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بالمراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي.	4
3	0.45	2.75	(75.0)9	(25.0)3	(0.0)0	تدعم عمادة البحث العلمي الإبداع والابتكار وتشجعه في الوسطين الأكاديمي والطلابي.	5
8	0.52	2.50	(50.0)6	(50.0)6	(0.0)0	تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة الإبداعات الطلابية وإبداعات أعضاء هيئة التدريس بكل أنواعها وأشكالها.	6

6	0.51	2.58	(58.3)7	(41.7)5	(0.0)0	توفر عمادة البحث العلمي شراكات بحثية وطنية وإقليمية وعالمية مع القطاعين الحكومي والخاص.	7
9	0.62	2.25	(33.3)4	(58.3)7	(8.3)1	تقوم عمادة البحث العلمي بإيجاد مراكز تميز ترعى البحث العلمي والإبداع.	8
7	0.52	2.50	(50.0)6	(50.0)6	(0.0)0	تدعم عمادة البحث العلمي عملية تحويل الأفكار لمنتجات ذات قيمة اقتصادية للمساهمة في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة.	9
مهم جداً	0.31	2.64	المتوسط الحسابي المرجح العام				

يتضح من النتائج بالجدول رقم (16) ما يلي :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (2.62) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري (0.31) وبالتالي يتبين من ذلك أن الخبراء يتفقون بأن مؤشرات إيجابية عديدة تدعم تسخير العمليات وتوظيفها نحو تحسين الأداء في عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات أداء العمليات بين (2.83) وبين (2.25).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات أداء العمليات بين (0.39) وبين (0.62).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "تقوم عمادة البحث العلمي بالمراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.39) ودرجة مهم جداً.

- جاءت العبارة رقم ( 8 ) " تقوم عمادة البحث العلمي بإيجاد مراكز تميز ترعى البحث العلمي والإبداع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.25 ) وانحراف معياري ( 0.62 ) ودرجة مهم.
  - جاء ترتيب عبارات أداء العمليات بحسب الأهمية كما يلي:
1. تقوم عمادة البحث العلمي بالمراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي.
  2. تقوم عمادة البحث العلمي بربط المشاريع البحثية بالأولويات الوطنية وحاجات المجتمع المحلي والجامعة.
  3. تدعم عمادة البحث العلمي الإبداع والابتكار وتشجعه في الوسطين الأكاديمي والطلابي.
  4. تسعى عمادة البحث العلمي لزيادة عدد البحوث المنشورة في المجالات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة علمياً.
  5. تدعم عمادة البحث العلمي الأبحاث والمشاريع العلمية الهادفة لتحقيق براءات اختراع.
  6. توفر عمادة البحث العلمي شراكات بحثية وطنية وإقليمية وعالمية مع القطاعين الحكومي والخاص.
  7. تدعم عمادة البحث العلمي عملية تحويل الأفكار لمنتجات ذات قيمة اقتصادية للمساهمة في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة.
  8. تقوم عمادة البحث العلمي بمتابعة الإبداعات الطلابية وإبداعات أعضاء هيئة التدريس بكل أنواعها وأشكالها.
  9. تقوم عمادة البحث العلمي بإيجاد مراكز تميز ترعى البحث العلمي والإبداع.

#### النتائج :

1. بلغ عدد الخبراء المشاركين في الدراسة عدد ( 12 ) خبير من ( 9 ) جامعات سعودية مختلفة، حاصلون على درجة الدكتوراة، عدد ( 5 ) منهم على وظيفة عميد عمادة البحث العلمي ويشكلون ما نسبته ( 41.7 % ) من عينة الدراسة، وعدد ( 7 ) منهم على وظيفة وكيل عمادة البحث العلمي ويمثلون ما نسبته ( 58.3 % ) من عينة الدراسة، وهذا يعطي انطباع عام أن عينة الدراسة ممن يمتلكون المعرفة والخبرة والقدرة على تقييم واقع دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لمحور عمليات إدارة المعرفة ( 2.51 من 3 ) بدرجة مهم جداً، وبلغ الانحراف المعياري

لإجمالي عبارات المحور ( 0.38 )، كما أظهرت النتائج أن من أهم عمليات إدارة المعرفة هي عملية تكوين المعرفة، وعملية تطبيق المعرفة، وعملية مشاركة المعرفة و تخزينها.

3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لعملية تكوين المعرفة ( 2.71 من 3 ) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري ( 0.33 )، كما أظهرت النتائج أن جميع مؤشرات عناصر تكوين المعرفة يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء. وبينت النتائج أن من أهم تلك العناصر تمثلت في تشجيع عمادة البحث العلمي على ابتكار المعرفة من خلال تبني نظام للحوافز والمكافآت، وأن تستخدم عمادة البحث العلمي أسلوب البحث العلمي لتكوين المعرفة المتعلقة بالأهداف والخطط طويلة المدى، بالإضافة إلى ذلك أن تحرص عمادة البحث العلمي على استقطاب الكفاءات للعمل لديها والاستفادة من خبراتهم.

4. بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لعملية تخزين المعرفة ( 2.40 من 3 ) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري ( 0.34 )، وبينت النتائج أن هناك العديد من المؤشرات الإيجابية التي تدعم أهمية تخزين المعرفة. حيث أظهرت النتائج أن من أهم عناصر تخزين المعرفة تتمثل في أن تهتم عمادة البحث العلمي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزينا معرفيا متميزا لأنشطتها، وأن تسعى إلى المحافظة على الموظفين المتميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.

5. بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لعملية مشاركة المعرفة ( 2.43 من 3 ) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري ( 0.44 )، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز عناصر مشاركة المعرفة التي يجب التركيز عليها من عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية تتمثل في التعاون مع العمادات الأخرى بالجامعة لدعم عمليات نقل المعرفة الظاهرة والضمنية، الحرص على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية، الاهتمام بتطبيق مخرجات ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة وزارة التعليم للبحث والابتكار.

6. بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لعملية تطبيق المعرفة ( 2.50 من 3 ) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري ( 0.40 )، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك عدة مؤشرات تبين أهمية تطبيق المعرفة، حيث أنه لا توجد أهمية لتوليد المعرفة وتخزينها دون أن يتم تطبيقها على أرض الواقع، ومن أهم ما يعزز تطبيق المعرفة في عمادة البحث العلمي تمثل في : أن تكون هناك رؤية واضحة لاستراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل التنفيذ الخاصة بها، وأن تعتمد العمادات على منهج إدارة المعرفة في

اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أضيف إلى ذلك أهمية إعادة النظر في الإجراءات والسياسات التي تساعد على تطبيق المعرفة.

7. بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لعدد أداء العمليات (2.64 من 3) بدرجة مهم جداً، وانحراف معياري (0.31)، فقد كشفت نتائج الدراسة أن من أهم عناصر العمليات التي تساهم في تحسين الأداء تمثلت في أن تقوم عمادة البحث العلمي بالمراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي، وأن تربط المشاريع البحثية بالأولويات الوطنية وحاجات المجتمع المحلي والجامعة، وأن تدعم الإبداع والابتكار وتعمل على تشجيعه في الوسطين الأكاديمي والطلابي، بالإضافة إلى السعي لزيادة عدد البحوث المنشورة في المجلات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة عالمياً، بالإضافة إلى دعم الأبحاث والمشاريع العلمية الهادفة لتحقيق براءات اختراع.

### التوصيات:

- في ضوء ما انتهت إليه الدراسة من نتائج، إضافة إلى أهدافها يوصي الباحثان بعدد من التوصيات، ممتثلة في الآتي:
- تضمين الجانب المعرفي ومداخل التنفيذ الخاصة بها ضمن الخطط الاستراتيجية والخطط التطويرية لعمادة البحث العلمي.
  - تبني أسلوب إدارة المعرفة وتمكين الأساليب الإدارية المختلفة في نقل بيئة عمادة البحث العلمي إلى بيئة معرفية تتعاضد فيها المبادرات المعرفية كنقل المعرفة ومشاركتها مع العمادات الأخرى في الجامعة.
  - تشجيع الباحثين والعاملين في العمادة على ابتكار المعرفة من خلال تبني نظام للحوافز والمكافآت.
  - الاهتمام بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم خزيننا معرفياً متميزاً لأنشطتها، والسعي إلى المحافظة على الموظفين المتميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.
  - بناء مستودعات وقواعد المعرفة لحفظ الذاكرة التنظيمية لعمادات البحث العلمي ومتابعة أساليب التحديث المستمر.
  - الاهتمام بتطبيق مخرجات ملتقى عمداء البحث العلمي مع وكالة وزارة التعليم للبحث والابتكار.
  - إعادة النظر في الإجراءات والسياسات لتساعد على تطبيق المعرفة.
  - المراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي، وارتباط المشاريع البحثية بالأولويات الوطنية وحاجات المجتمع المحلي والجامعة، ودعم الإبداع والابتكار وتشجيعه في الوسطين الأكاديمي والطلابي، بالإضافة إلى دعم الأبحاث والمشاريع العلمية الهادفة لتحقيق براءات اختراع، وتحويل الأفكار لمنتجات ذات قيمة اقتصادية للمساهمة في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة.
  - توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

- تخصيص وحدة تنظيمية أو فريق عمل مختص بإدارة المعرفة يشرف على النشاط في العمادة و يولي الاهتمام بأدوات المعرفة، ويعمل على تسهيل المشاركة ونشر المعرفة وتعزيز رأس المال المعرفي.

#### المراجع :

- بارحمة، توفيق مهدي؛ و حافظ، محمد حسن؛ و العليش، إبراهيم محمد حسن (2017). إدارة المعرفة ودورها في أداء المنظمات بالتطبيق على مصانع الأدوية في الجمهورية اليمنية. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين. السودان.
- بورحلة، صباح؛ وبشاني، أمينة ( 2016 ). أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل - دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي ( جيجل ).
- البهلول، علي منير ( 2020 ). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 4. ص ص 89-104.
- الجنابي، عزام كامل ( 2013 ). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات في المصارف التجارية العراقية. ( أطروحة ماجستير ). جامعة عمان العربية، الأردن.
- حميد، بن حجوبة؛ و دواج، بلقاسم (2017). إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات: دراسة نظرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. مج 10 ملحق. ص ص 124 - 137.
- خاطر، السيد محمد؛ و المنهاوي عبد الحكيم عبد الرحمن؛ و القللي عبد الكريم حسين محمد ( 2020 ). أثر تطبيق ادارة المعرفة في تحسين اداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الادارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي: الإصدار السادس والعشرون - 02-12-2020
- الخفاجي، نعمة ؛ و السكر، أحمد ؛ و طويسان، عزام ( 2015 ). تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات في المصارف التجارية العراقية . مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع. 3، ص ص 371 - 393.
- زكريا، عبدالعزيز بشار؛ و رؤوف، رعد عدنان ( 2013 ). عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد المجلد 37، العدد 117. ص ص 37-50.
- الزطمة، نضال محمد ( 2011 ). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ( رسالة ماجستير ). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- طيطي، خضر (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد.

- عبدالله، مازن نعمان ( 2020 ). عمليات إدارة المعرفة بوصفها أداة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في مصرفي الرفادين والرشيدي في محافظة صالح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد المجلد 16، العدد 52. ص ص 269-283.
- عجم، لمياء محمد ( 2014 ). أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء: دراسة ميدانية في هيئة ميناء دمياط. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع. 3، ص ص 464 - 486.
- عذارى، جاسم ؛ و حسن، فاضل ( 2014 ). إدارة المعرفة و دورها باستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في جامعة ميسان. جامعة البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد. دراسات إدارية. مج. 8، ع. 15 (تشرين الثاني 2015)، ص ص. 191-227.
- القرشي، سوزان محمد؛ و الزهراني، ابتسام حسين ( 2016 ). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مج 36 ع 2. ص ص 27-50.
- القيسية، نصري؛ و الصوالحة، أيوب (2016). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريدات: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.
- الياسري، أكرم؛ و الخفاجي، علي؛ و حسين؛ ظافر ( 2012 ). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات المتوسط. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد1. ص ص 54-69.

- Alolayyan, M. N., Alalawin, A. H., Alyahya, M. S., & Qamar, A. (2020). The impact of knowledge management practice on the hospital performance in Abu Dhabi. *Cogent Business & Management*, 7 (1), 1-17.
- Al-Sa'di. Ahmad, Ayman Abdallah and Samer Eid Dahiyat ( 2016 ). The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan. *Business Process Management Journal*. Vol. 23 No. 2, 2017. pp. 349-376.
- Chin, Andy., Zakuan, Norhayati., Saman, Muhamed., Yi, Tang., Sulaiman, Zuraidah. & Chin, Thoo. ( 2020 ). The Mediating Effect of Knowledge Management on the Relationship between Risk Management and Project Performance. *International Conference on Information Management (ICIM)*, London, United Kingdom.
- Dezi. L, Alberto Ferraris, Armando Papa , and Demetris Vrontis ( 2019 ). The Role of External Embeddedness and Knowledge Management as Antecedents of Ambidexterity

and Performances in Italian SMEs. Transactions on Engineering Management. Vol. 68, No. 2, p.p. 360-369.

- Johan. Yohannes Kurniawan & Sudiana ( 2018 ). The Influence of Knowledge Management Capabilities on Hospital Services Performance. International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). 3-5 September 2018, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia.
- Kasim. R. (2010). The Relationship of Knowledge Management Practices. Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.
- Ramita. Abdul Rahim, Nik. Mahamood & Masrom Maslin (2015). The Role of Knowledge Management in Facilitating Innovation for Sustainable SMEs Performance. International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment (TIME-E). Samosir Island, North Sumatra, Indonesia, September 7-9