

مجلة العلوم التربوية، المجلد 28، العدد (1)، ص ص 95 - 120، الرياض (2016م/1437هـ)

## أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية

محمد بن فهاد اللوقان<sup>(1)</sup>

جامعة حائل

(قدم للنشر في 28/07/1436هـ؛ وقبل للنشر في 25/03/1437هـ)

المستخلص: تهدف الدراسة إلى معرفة درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظرهم حول درجة أهمية تلك المتطلبات تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من (135) فرداً بنسبة بلغت (67.5%) من مجتمع البحث الكلي، كان من بينهم (83) ذكراً و(52) أنثى، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وجاءت أبرز النتائج بأن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.54). كما جاء ترتيب أبعاد المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل وفق المتوسطات الحسابية كالتالي: (المتطلبات التنظيمية - المتطلبات البشرية - المتطلبات المادية). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور تعود لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة للمتطلبات التي وردت في الدراسة وتذليل كافة السبل لتحقيقها وبناء نظام داخلي في الجامعة يعمل على الدعم والمساندة لتوفير كافة المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإنتاج المعرفي، التنافسية، تنافسية الجامعات، أهمية إنتاج المعرفة.

## The importance of the necessary requirements for the Production of knowledge as input to build a competitive advantage in the University of Hail at K.S.A

Mohammad Allugan Alshammari<sup>(1)</sup>

University of Hail

(Received 17/05/2015; accepted 05/01/2016)

**Abstract:** The study aims to see the degree of importance of necessary requirements for the production of knowledge to build a competitive advantage in the University of Hail in K.S.A., and to see if there are significant differences between the average responses of sample individuals. The study around identify the necessary requirements for the production of knowledge to build a competitive advantage in the University of Hail to (gender, years of experience in the practice of administrative work and professional rank). The researcher used the descriptive method, and used a questionnaire to collect data from a random sample. In the target community (67.5%) were sampled. The study found the following results: The necessary requirements of knowledge production as input to build a competitive advantage in the University of Hail (regulatory requirements - human requirements - physical requirements) is very high degree. average (4.54). There are no statistically significant differences between the responses of the average members of the research sample about the necessary requirements of knowledge production as input to build a competitive advantage in the University of Hail. The study recommends the adoption of the university to the requirements contained in the study.

**Keywords:** Production of knowledge, competitive, competitive universities, the importance of knowledge production.

(1) Assistant Professor, In Educational Administration and Planning, College of Education, University of Hail.

Hail, Saudi Arabia, P.O. Box (158), Postal Code: (81411)

(1) أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد، قسم التربية، جامعة حائل

حائل، المملكة العربية السعودية، ص ب (158)، الرمز البريدي (81411)

البريد الإلكتروني: [m\\_lugan@hotmail.com](mailto:m_lugan@hotmail.com)

## المقدمة:

يخلق القيمة المضافة للمنظمات. ولهذا يشير (عليان، 2012) إلى أن المعرفة تبقى هي العنصر الأهم والمصدر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية. ولا شك أن الإنتاج المعرفي هو محور الارتكاز الذي يُبنى عليه المجتمع المعرفي، ويوضح (الذبياني، 2012) أن الإنتاج المعرفي هو الركيزة الأولى في المجتمع المعرفي. كما يشير (حجازي، 2014) إلى أن توليد المعرفة ونشرها والتشارك فيها واستخدامها واستثمارها من العوامل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية. ويذكر (المطلق، 2013) أن الجامعات هي بيوت المعرفة ومنتجاتها بما تحويه من منابع للمعرفة ومخازن معرفية وكوادر بشرية لها قيمة ومردود كبير على المجتمع والتنمية بشكل كبير.

وتأسيسًا على ذلك يتضح أن عملية إنتاج المعرفة وتحويل المعرفة الكامنة والمكتسبة إلى منتج معرفي ذي قيمة بات من الخيارات الأبرز والأهم إن لم يكن الأول في أي منظمة أو مجتمع، فضلًا عن المؤسسات المعرفية والمنظمات المتعلمة كالجامعات؛ ولهذا فإن توافر مقومات إنتاج المعرفة وتوفير متطلباتها وإدارة عملياتها وتحويل المعرفة الكامنة والمحفوظة واكتسابها لبناء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن ثم التفوق والتفرد والتميز؛ بات أمرًا مهمًا وخيارًا لازمًا.

أما مفهوم المعرفة فيواجه الباحثون صعوبة في تعريف المعرفة لكونها من الأصول المنظمة غير

إنَّ ما يشهده العالم اليوم من تطوُّر هائل ومتسارع على كافة الأصعدة والميادين يحتم علينا مواكبة هذا التسارع ومحاولة اللحاق بركب المجتمعات المتقدمة متى ما أردنا المنافسة والتفوق؛ حيث أصبح التوجه إلى بناء مجتمعات المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي خيارًا استراتيجيًا لكثير من المجتمعات.

وكما هو معلوم أن الاقتصاد المعرفي مبنيٌّ على المعرفة، ويشير (حرب، 2013) إلى أن الاقتصاد المعرفي هو الذي تحقَّق فيه المعرفةُ الجزءَ الأعظم من القيمة المضافة، ويلعب استثمارها دورًا محوريًا لإيجاد التطور وبناء الاقتصاد وتطويره.

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة وبناء المجتمع المعرفي بات خيارًا لا بديل عنه لكثير من البلدان والمجتمعات والمنظمات، ومما يبرر هذا التوجه تزايد الاهتمام بالمعرفة ورأس المال الفكري حيث نمت المعرفة بشكل كبير في الآونة الأخيرة؛ إذ تمثل المعرفة العلمية والتكنولوجية (80%) من اقتصاديات العالم المتقدم (الكلاوي، 2005). فالمعرفة أصبحت هي القوة العظمى في العصر الحالي حيث تشكل أساس التقدم والابتكار، وهو ما يؤكد (الغالب، 2011) بأن المعرفة هي الأجدر على إنشاء القيمة المضافة وتوليد الأموال، وهو ما قرره كوكس (Coakes, 2003) بأن المعرفة هي العامل الذي

أو ما تفرزه التفاعلات بين البشر داخل أي منظمة أو مؤسسة أو حتى مجتمع. ولا شك أن المعرفة الفردية أساسية لتطوير القاعدة المعرفية للمنظمة. (الفاعوري، 2005).

فالمعرفة في المفهوم اللغوي تعني «إعمال الذهن وتفعيل العقل» (ياسين، 2007، ص 29)، وفي أصلها اللغوي مأخوذة «من العرف ضد النكر، والعرفان خلاف الجهل» (الجوهري، 1990، ص 1401)، «وعرفه الأمر: أعلمه إياه»، (ابن القطاع، 1999، ص 12)، «والمعرفة والعرفان من العلم بالشيء». (ابن فارس، 1979، ص 281).

أما معنى المعرفة Knowledge في اللغة الإنجليزية فقد عرّفها قاموس أكسفورد على أنها «المعلومات والمهارات المكتسبة من خلال التجربة أو التعليم؛ والفهم النظري أو العملي لموضوع ما». (Oxford, 2015).

أما علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات فيمكن القول بأن البيانات (Data) والمعلومات (Information) تشكل بمجملها المعرفة، فالبيانات هي الرموز المجردة التي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق عمليات معينة تؤدي إلى خلق المعرفة وإيجادها. فبدون البيانات والمعلومات ليس هناك معرفة (الفاعوري، 2005).

وعلى هذا يمكن القول بأن المعرفة هي البيانات

الملموسة، كما أنها مركبة من العديد من المكونات، كالأفكار والأنظمة والإجراءات والمعلومات (عيشوش، 2011). حيث حاول الكثير منهم وضع تعريف شامل للمعرفة ولكن تجدد المعرفة واتساع حقولها يقف حاجزاً دون ذلك؛ نظراً للتطور المعرفي في الإنسانية، ولهذا عبر عنها بيكون (Bacon) بأنها القوة (السكرانه، 2009).

وبالنظر إلى مفهوم المعرفة Knowledge نجد أن هناك كثيراً من المفاهيم والمصطلحات ذات الدلالة المعرفية التي تختلط مع ماهية المعرفة؛ لذا نجد أن مفهوم المعرفة مفهوم يتسم بالتعقيد والتشابك حيث كان المفهوم التقليدي للمعرفة هو إنتاج عقلي أو ذهني، أو هو ما أنجزه ويمكن أن ينجزه العقل الإنساني (ياسين، 2007).

ويمكن أن تكون جماعية أو على مستوى المنظمة بكاملها، ويمكن كذلك النظر إلى المعرفة كعملية؛ إذ تشكل ضرورة متواصلة ومستمرة من جهود اكتساب المعرفة والحقائق والخبرات الجديدة، أو بالنظر إليها بأنها معلوماتية لكونها شرط النفاذ إلى المعلومات وحياتها وتوظيفها، وكذلك النظر إليها على أنها قدرات كامنة للتأثير في العمل والفصل الموجه نحو المستقبل؛ فهي بمثابة جدارة جوهرية و طاقة كافية للعمل الجاد والمؤثر والفاعل، وما يمكن توضيحه في هذا الصدد أن المعرفة تتشكل من خلال ما يمتلكه الفرد أو مجموعة من الأفراد

- أن إنتاج المعرفة يؤدي إلى تحسين المنتجات  
المعرفية الموجودة وتطويرها، وإيجاد منتجات جديدة  
ذات قيمة مضافة مما يساعد في زيادة تنافسية الجامعات.  
- أن إنتاج المعرفة يؤدي إلى خفض التكاليف،  
ورفع موجودات الجامعة الداخلية لتوليد الإيرادات  
الجديدة. (همشري، 2013)، (عليان، 2012).

أما مصادر إنتاج المعرفة فهناك العديد من المصادر  
المتعلقة في عملية إنتاج المعرفة في الجامعات لعل من  
أبرزها ما يلي:

الأفراد: حيث تمثل الكوادر البشرية مصدر قوة  
لأي منظمة، خاصة الجامعات حيث تعد مؤسسات  
معرفية ومنظمات تعلم، والمعرفة تقوم على رأس المال  
الفكري والمعرفي، ويوضح (سملاي، 2005؛ أحمد،  
2012)، أن الموارد البشرية يمكن أن تسهم بدرجة عالية  
في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية، إذا توافر فيها  
شرطان أو مرتكزان هما: أن تكون الموارد البشرية ذات  
جودة عالية، وأن تتميز إدارة تلك الكوادر بالطابع  
الاستراتيجي. كما يؤكد (نوي، 2006)، ونو وهلنباك  
(Noe & Hollenbeck, 2008)، على أن الموارد البشرية  
يمكن أن تعزز تنافسية الجامعات إذا توافر فيها المعارف  
والمهارات التالية: التفكير الناقد والقدرة على حل  
المشكلات، والتعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها،  
والقدرة على التعاون والعمل الجماعي، والإبداع

والمعلومات المكتسبة من خلال بناء الخبرات والممارسات  
بالتعلم أو التعليم أو بهما، سواء كانت ضمنية أو صريحة،  
فردية أو جماعية، على مستوى فرق العمل أو المنظمات  
والثقافات.

أما أهمية عملية إنتاج المعرفة للجامعات فيمكن  
إجمالها فيما يلي:

- أن إنتاج المعرفة يُحفز الجامعات على تشجيع  
مقدرات الابتكار والإبداع.

- أن إنتاج المعرفة يُحسن الأداء التنظيمي حيث  
تعمل على توليد معرفة جديدة وتطبيقها؛ مما يؤدي إلى  
الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.

- أن الاستثمار في رأس المال الفكري أصبح ذا  
قيمة للجامعات، وهو يتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها  
الفكري.

- إتاحة الفرصة للجامعة لتحديد أصولها غير  
الملموسة، وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة،  
وسد الفجوة بينهما.

- أن إنتاج المعرفة يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية  
مستدامة للجامعات، من خلال تبني الإبداعات المتمثلة  
في طرح الأفكار والخدمات الأخرى.

- أن إنتاج المعرفة يؤدي إلى زيادة درجة  
الابتكارية، من خلال القيام بها بطريقة إبداعية جديدة.

- أن المعرفة البشرية هي المصدر الأساسي للقيمة.

- تنشيط الأفراد من خلال استخدام عصف الأفكار، وبث روح الحماس والاهتمام بأرائهم.  
- المحافظة على الأفراد من خلال التدريب والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي وتقليل فرص التسرب.

وينبغي أن تكون عملية تطوير الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري من أولويات القيادة العليا؛ حتى تسهم في عمليات توليد المعرفة وخلقها وإنتاجها، ويكون ذلك من خلال الآليات التالية: (توسيع الذكاء من خلال خلق المعارف وتوسيع نطاق التعلم والتفكير، وتشجيع الابتكار والتجديد وتوليد الأفكار، وممارسة التكامل في العلاقات، وتعني محاولة توحيد الأفكار والأقوال والأعمال. (نعمة، 2010).

**التكنولوجيا:** وتمثل التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من الأساليب والنظم المقدمة؛ محوراً مهماً وبعداً رئيساً في عمليات إنتاج المعرفة مع الأفراد؛ إذ تساعد على سرعة اكتساب القدرات والمعارف والمهارات الجديدة. ويشير (الصالح، 2012) إلى أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة وإنتاجها يحتاج إلى تأسيس تقنية عالية الجودة لدعم هياكل إدارة المعرفة وخطوط إنتاجها.

**الثقافة التنظيمية الداعمة لإنتاج المعرفة:** وتعد الثقافة التنظيمية من مداخل تعزيز المعرفة في أي منظمة

والابتكار، والتنوع في الثقافات والاتجاهات، ومهارات القيادة، ومهارات الاتصالات الشفهية والمكتوبة، والالتزام بأخلاقيات العمل واحترافية الأداء، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات العامة.

وحتى يمكن للجامعات رفع دور الموارد البشرية في قدراتها التنافسية؛ يجب الاهتمام بتحقيق بعض المطالب، كتعزيز قيم ثقافية تُركز على التفوق في الأداء، وأتباع سياسة لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة، وتوفير مناخ تنظيمي معزز ومحفز لبقاء العاملين في الجامعة، والتوجه نحو الإثراء الوظيفي عبر تطبيق التمكين الإداري للعاملين، ودعم بيئة المبادرة والابتكار والإبداع، وتوفير معايير عادلة وواضحة للترقيات والمكافآت، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين. (أحمد، 2012).

فالجامعات اليوم بحاجة إلى الأفراد الذين يحملون مخزوناً معرفياً واسعاً وبمقدورهم الابتكار والإبداع، وذلك يتأتى من خلال:

- استقطاب الأفراد المميزين، من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة والمتجددة، وجذب المهارات العالية، وإيجاد أنظمة تسهل عملية الاستقطاب.

- صناعة أفراد قادرين على خلق المعرفة من خلال تعزيز قدرات العاملين، وإيجاد البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز.

والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، أو من خلال نقل المعرفة الضمنية إلى صريحة وهكذا. ومصادر خارجية وتكون عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ومن خلال الأبحاث واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المميزين، وبناء الشراكات الخارجية كذلك، وتساعد التقنية الحديثة في ذلك فيما تقدمه من تسهيلات كالإنترنت وغيرها من الوسائل التكنولوجية. (حرب، 2011).

أما مفهوم الميزة التنافسية فقد تناوله بعض الباحثين بشيء من التفصيل، ويمكن إيراد أبرز ما ذكره أولئك الباحثون حول ذلك، حيث تشير (داسي، 2012، ص 168) إلى «أنه ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة (الجامعة) أن تميزها نفسها عن منافسيها، وتحقق التفوق والتميز عليهم». وأن هناك مجموعة من العوامل التي تعكس مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيما وتحديدها فعلاً، كانخفاض الكلفة وتحسين الجودة وغيرهما، وأن مجموعها يشكّل الميزة التنافسية، حيث تكسب صاحبها تميّزاً وسمعة وجاذبية يتمكن من خلالها تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها يتحقق من خلالها التفوق. ويعرفها (السلمي، 2001، ص 105) بأنها «القدرة التنافسية أي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة (الجامعة) إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها

فضلاً عن الجامعات التي تعد من أهم المؤسسات الحاضنة للمعرفة؛ إذ تُمثّل مصانع ومستودعات لها؛ لذا يجب عليها تكوين ثقافة داعمة للمعرفة من خلال تكوّن قيم وآراء واتجاهات وتوقعات تدعم ذلك. وتُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها «مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها العاملون بالمؤسسة بداخلهم فتؤثر على قراراتهم وتصرفاتهم في المواقف المختلفة». (يورك برس، 2005، ص 149).

ويقترح كلٌّ من (الزيادات، 2008؛ العليان، 2012) بعض الممارسات التي تسهم في جعل ثقافة المنظمة تسير لصالح إنتاج المعرفة:

- تكوين قيم وافتراضات حول المعرفة التي تُسهم في عمليات إنتاجها.

- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي لتحديد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

- تشكيل بيئة تنظيمية تدعم عمليات توليد المعرفة وابتكارها، والتحقق من صحتها وتوزيعها في الجامعة والمجتمع.

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية (الضمنية - الصريحة) والمعرفة المنظّمة.

أما مصادر اكتساب المعرفة فهناك مصادر داخلية كمستودعات المعرفة لدى الجامعة، أو المشاركة في الخبرات والممارسات، وحضور المؤتمرات والندوات

التنافسية هو الإدارة الفعالة للمعرفة. كما قام العتيبي (2007) بدراسة هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى، ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أبرز النتائج أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات. أما دراسة طاشكندي (2007) فقد هدفت إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي، وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وكانت أبرز النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يُدركون أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم. كما قامت الوديناني (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، واستخدمت

واختلافها عن هؤلاء المنافسين؛ إذ يحقق لعملائها المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون». كما يعرف (العلي، وقنديلجي، والعمري، 2006، ص 40) «الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات».

وعلى هذا يمكن القول بأن الميزة التنافسية في الجامعات تعني قدرة الجامعة على خلق وإيجاد ممارسة ما أو مهارة معينة أو منفعة ذات قيمة علمية ومعرفية أو تطبيقية يحتاجها المستفيد من خدماتها، أو تضيف له منفعة وأن تكون متفردة ويصعب تقليدها، وتحقق لها التفوق على الآخرين.

وقد أجري العديد من الدراسات حول موضوع الدراسة، فقد أجرى جوران ومرسيدس (Juran & Mercedes, 2006) دراسة هدفت إلى تحليل النتائج التي تساعد للحصول على الميزة التنافسية من خلال المعرفة وعملية نقل المعرفة؛ وذلك من خلال وضع خصائص للمعرفة الاستراتيجية، ومعرفة الموانع التي تعيق تحقيق النقل الفعال للمعرفة داخل المنظمة، وأوضحت الدراسة أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية تُشتق من طبيعة المعرفة نفسها، وأن أساس تحقيق الميزة

عبدالحاميد (2012) فقد هدفت إلى التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات، لتحقيق الميزة التنافسية لها، واعتمدت الدراسة على إجراء دراستين؛ إحداهما نظرية والأخرى ميدانية، واستخدمت الاستبانة أداة لها مع بعض الأدوات الفرعية، مثل الملاحظات وإجراء المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي وتميز المنظمات، وأن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، وأن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من معرفة ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق على المنافسين. كما قام الصالح (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية للجامعات السعودية وأهم المتطلبات لكل من المجالات والاستراتيجيات الخاصة بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها وتم تطبيقها على أعضاء مجالس الجامعات في ست جامعات سعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن مجالات البحث العلمي والتعليم والتقنية وإنتاج المعرفة هي الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على البحث العلمي والتعليم والتقنية وإنتاج المعرفة كمدخل لبناء الميزة

الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تُسهم بدرجة كبيرة جدا في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، ووجود بعض معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة. أما دراسة محمد (2010) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من 130 مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وكانت أبرز النتائج وجود تأثير عالٍ بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. وأجرى الغالبي (2011) دراسة هدفت إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية، مثل المعرفة وتشكيل رأس المال المعرفي، وكذلك الإبداع المنظمي وعملياته ونماذجه، وتأثير مجالات ربط المعرفة بالعمليات الإبداعية في المنظمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية تشكيل رأس مال معرفي يساهم في توليد معرفة ذات جودة عالية لتنعكس على تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة باستمرار، وإمكان طرح بعض الأفكار والرؤى العلاجية التي تُسهم في حل إشكالية توليد المعرفة من خلال تطوير الموارد البشرية المعرفية في المنظمات العراقية. أما دراسة



## التنافسية في الجامعات السعودية.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة تناوؤها للإنتاج المعرفي كجزء من متغيراتها الموضوعية، فدراسة العتيبي (2007) حاولت التركيز على إدارة المعرفة وإمكانية التطبيق في الجامعات السعودية، بينما ركزت دراسة عبد الحميد (2012)، على أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما يمتلكه من رأس مال فكري، وأنه أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، في حين أشارت دراسة طاشكندي (2007) إلى أن مجتمع الدراسة يدرك أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، أما دراسة الوديناني (2007) فقد أوضحت أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بدرجة كبيرة جدا في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة، كما أكدت دراسة محمد (2010) على وجود تأثير عالٍ بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، بينما أشارت دراسة الغالبي (2011) إلى أن أهمية تشكيل رأس مال معرفي يساهم في توليد معرفة ذات جودة عالية لتنعكس على تعزيز الإبداع التنظيمي، أما دراسة جوران ومرسيدس (Juran & Mercedes, 2006) فتشير إلى أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية تُشتق من طبيعة المعرفة نفسها، وأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو الإدارة الفعالة للمعرفة، في حين أن دراسة الصالح (2012) وهي الأقرب للدراسة الحالية فقد أكدت على أن إنتاج المعرفة هو الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في

## الجامعات السعودية.

أما الدراسة الحالية فتختلف عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على معرفة درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية في الجامعات، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وبناء الأداة وتفسير بعض النتائج، واختلفت عنها من حيث المجتمع، وأجزاء من المعالجات الإحصائية وبعض المتغيرات الموضوعية التي تناولتها.

مشكلة الدراسة:

أدرت المملكة العربية السعودية الدور الذي تلعبه المعرفة وما لإنتاجها واكتسابها من بُعد استراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وبناء الاقتصاد الوطني؛ لهذا أكدت من خلال الخطة الخمسية العاشرة (1436 - 1440هـ) على هذا الخيار والتوجه نحو المجتمع المعرفي كرافد من روافد التنمية. كما تشير الخطة الاستراتيجية للتحويل إلى المجتمع المعرفي (1435هـ) إلى أهمية هذا التوجه وبناء اقتصاد أكثر تنوعاً يشتمل على محتوى معرفي أعلى، بعيداً عن الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية.

وتُعد الجامعات من المؤسسات المعرفية والمنظمات المتعلمة؛ إذ تعتمد على إنتاج المعرفة وبنائها وتطويرها؛ فهي محاضن العقول، والمعرفة هي نتاج العقل الإنساني، وهذا يفسر الاهتمام الزائد في الجامعات العالمية بعمليات

اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، كما هدفت أيضًا إلى تعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية حول مدى أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي - طبيعة العمل القيادي).

#### أسئلة الدراسة:

- ما درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية بجامعة حائل حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة؟

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المعرفة نفسها؛ إذ تمثل المحرك الرئيس لكل عملية تطوير تجري على هذه الأرض، كما أنَّ الاهتمام المتزايد بها كونها الركيزة الأهم في عمليات الإنتاج؛ فإنتاج المعرفة هو

إنتاج المعرفة، إلا أن الواقع في الدول العربية مختلف حيث أنَّ كثيرًا من الجامعات تعاني التباعد الفعلي لاستخدام المعرفة وإنتاجها رغم امتلاكها لجزء منها.

وكما تشير دراسة (علي، 2009)، ودراسة (إسماعيل، 2011)، ودراسة (الصالح، 2012) إلى وجود أزمة حقيقة في عمليات إنتاج المعرفة النوعية كإضافة فعلية وميزة تمكِّن الجامعات من الإنتاج النوعي للمعرفة.

ونظرًا لأهمية هذا المدخل وأن هناك فجوةً بين التطلعات والواقع الفعلي في هذا البعد المهم للجامعات، وأن إنتاج المعرفة وابتكارها مهم في بناء ميزة تنافسية تمكن الجامعات من البقاء والمنافسة ومن ثم التفوق والتفرد، والتميز يحتاج إلى وجود العديد من المتطلبات اللازمة له، وأن تحديد هذه المتطلبات ومعرفة درجة أهميتها بات ضروريًا؛ لذلك كلُّه جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على معرفة درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية فيها. وهنا يحدد الباحث مشكلة دراسته بالسؤال الرئيس التالي: ما درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية المتطلبات

القيمة المضافة وعامل جديد ورافد من روافد التنمية الشاملة، كما أن المعرفة هي الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتضح من خلال محاولتها التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بأهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل، والتي يمكن أن يستفيد منها القيادات الأكاديمية في الإدارة العليا بجامعة حائل والمسؤولون عن التخطيط والتطوير فيها، ومساعدتهم في تحديد ومعرفة الأولوية في توفير هذه المتطلبات؛ بهدف الاتجاه نحو خلق ميزة تنافسية من خلال إنتاج المعرفة.

التعريفات الإجرائية: إنتاج المعرفة: يقصد به إجرائياً أنه عملية إيجاد المعرفة وتطويرها من خلال استقطابها واشتقاقها وابتكارها واكتشافها وتوليدها واستخدامها ونشرها لتحقيق التميز والتفوق.

الميزة التنافسية: يقصد بها في هذه الدراسة: أنها عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة جامعة حائل على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجابياً على مستوى مخرجاتها العلمية.

القيادات الأكاديمية: هم مدير الجامعة ووكلائها وعمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية الذين كانوا على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم جمع المعلومات من عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة، ويُعد هذا المنهج منهجاً مناسباً لوصف الظاهرة المدروسة وتحديد درجة أهميتها.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة حائل (1435-1436هـ)، وتم تقسيمهم إلى ثلاث فئات؛ هم القيادات العليا (مدير الجامعة ووكلائها وعمداء الكليات باعتبارهم أعضاء في مجلس الجامعة)، ووكلاء ووكيلات العمادات، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (200) قائداً أكاديمياً؛ منهم (29) قائداً من القيادات العليا، و(61) وكيل ووكيلة عمادة، و(110) رؤساء ومشرفات أقسام.

عينة الدراسة: تكوّنت العينة من (135) فرداً بنسبة بلغت (67.5%) من مجتمع البحث الكلي للبحث، كان من بينهم (83) ذكراً و(52) أنثى، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

محمد بن فهد اللوقان: درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة...

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الأولية.

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	83	٪61.5
	أنثى	52	٪38.5
عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي	أقل من 3 سنوات	45	٪33.3
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	59	٪43.7
	من 6 سنوات فأكثر	31	٪23.0
طبيعة العمل القيادي	رئيس / مشرفة قسم	70	٪51.9
	وكيل / وكالة عميد	43	٪31.9
	قيادات عليا	22	٪16.3
المجموع		135	٪100

#### أداة الدراسة:

(ليكرت) الخماسي وفق ما يلي: (بدرجة كبيرة جدا) لها (5) درجات، (بدرجة كبيرة) لها (4) درجات، (بدرجة متوسطة) لها (3) درجات، (بدرجة قليلة) لها (درجتان)، (بدرجة قليلة جدا) لها (درجة واحدة).

#### صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؛ وذلك للتأكد من شمول محاور الاستبانة وعباراتها، وسلامة اللغة ووضوحها وعدم تكرارها، وتمت صياغة وتعديل الأداة وفقاً لتوجيهات وآراء المحكمين.

وللتعرف على الاتساق الداخلي للأداة وثباتها قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (27) فرداً، والجدول رقم (2) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة.

قام الباحث بمراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة، والاستعانة بكل ما كُتب حول هذا الموضوع من كتب ودراسات وبحوث علمية، سواء أكانت محلية، أم عربية، أم أجنبية، الأمر الذي أعان الباحث على جمع كل ما يتعلق بمحاور الأداة وفقراتها، وقد تكوّنت أداة الدراسة من جزأين؛ الجزء الأول عبارة عن بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة شملت متغيرات الدراسة: (الجنس - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي - طبيعة العمل القيادي). أما الجزء الثاني فهو عبارة عن فقرات الأداة، وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة تشتمل على (41) فقرة، وأبعاد الأداة هي: (المتطلبات التنظيمية ويشتمل على (23) عبارة)، (المتطلبات البشرية ويشتمل على (8) عبارات)، (المتطلبات المادية ويشتمل على (10) عبارات)، واستخدم الباحث مقياس

جدول رقم (2): معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور المتممة إليه والدرجة الكلية للأداة.

بالدرجة الكلية للأداة				بالدرجة الكلية للمحور المتممة إليه			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.8558	22	**0.7241	1	**0.9087	13	**0.6534	1
**0.8854	23	**0.8212	2	**0.8713	14	**0.8181	2
**0.9369	24	**0.5289	3	**0.8090	15	*0.4716	3
**0.8312	25	**0.5769	4	**0.8912	16	**0.5342	4
**0.7644	26	**0.7207	5	**0.7694	17	**0.7632	5
**0.7613	27	**0.8314	6	**0.8100	18	**0.8165	6
**0.8986	28	**0.8170	7	**0.7782	19	**0.8215	7
**0.8140	29	**0.8261	8	**0.9205	20	**0.8555	8
**0.8815	30	**0.5796	9	**0.8959	21	**0.7883	9
**0.8066	31	**0.8328	10	**0.8848	22	**0.8991	10
**0.8056	32	**0.8264	11	**0.9077	23	**0.8890	11
**0.8240	33	**0.8879	12	=	=	**0.9202	12
**0.8994	34	**0.8431	13	**0.9371	28	**0.9615	24
**0.8433	35	**0.8155	14	**0.8590	29	**0.7784	25
**0.8237	36	**0.7201	15	**0.8974	30	**0.7858	26
**0.8322	37	**0.8649	16	**0.8252	31	**0.8347	27
**0.7507	38	**0.7673	17	**0.9342	37	**0.9058	32
**0.7940	39	**0.8028	18	**0.9003	38	**0.8682	33
**0.7581	40	**0.7357	19	**0.8997	39	**0.9553	34
**0.5562	41	**0.8899	20	**0.8693	40	**0.8918	35
=	=	**0.8419	21	**0.6709	41	**0.8960	36

\*\* دالة عند مستوى 0.01

\* دالة عند مستوى 0.05

### ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وأبعادها، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وأبعادها.

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المتطلبات التنظيمية	23	0.98
المتطلبات البشرية	8	0.95
المتطلبات المادية	10	0.96
الثبات الكلي	41	0.99

### التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS)، ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جداً=5، كبيرة=4، متوسطة=3، قليلة=2، قليلة جداً=1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

محمد بن فهد اللوقان: درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة...

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد التصنيف التالي:

بدائل الأداة =  $(1-5) \div 5 = 0.80$  للحصول على

جدول رقم (4): توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث.

الوصف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
مدى المتوسطات	5.00 – 4.21	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81 – 2.60	1.00 – 1.80

إجابة أسئلة الدراسة: اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل

إجابة السؤال الأول: ما درجة أهمية المتطلبات من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

المحور الأول: درجة أهمية المتطلبات التنظيمية:

جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة أهمية المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنتاج

المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل.

م	العبارة	درجة الأهمية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
22	تُسهل الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.	98	27	5	3	--	4.65	0.66	1
		73.7	20.3	3.8	2.3	--			
23	تُشجع الجامعة العاملين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.	96	29	6	1	1	4.64	0.68	2
		72.2	21.8	4.5	1.8	0.8			
8	تعمل الجامعة شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي.	97	26	5	3	1	4.63	0.74	3
		73.5	19.7	3.8	2.3	0.8			
18	تُسهل الجامعة عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث الأخرى.	90	37	3	2	1	4.60	0.68	4
		67.7	27.8	2.3	1.5	0.8			
1	تُوضح الجامعة رؤيتها المستقبلية فيما يتعلق بالبحث العلمي.	95	27	8	2	1	4.60	0.74	4
		71.4	20.3	6.0	1.5	0.8			
16	تُصنف الجامعة البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزنها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.	91	34	4	3	1	4.59	0.73	6
		68.4	25.6	3.0	2.3	0.8			
20	تُهيئ الجامعة مناخاً داعماً لتبادل المعرفة بين كافة العاملين فيها.	90	36	4	1	2	4.59	0.73	6
		67.7	27.1	3.0	0.8	1.5			

تابع جدول رقم (5).

م	العبارة	درجة الأهمية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	م
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
13	تعمل الجامعة على توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين العاملين.	ت	89	35	5	4	--	4.57	8
		%	66.9	26.3	3.8	3.0	--		
21	تُبادر الجامعة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع العاملين.	ت	88	35	6	2	1	4.57	8
		%	66.7	26.5	4.5	1.5	0.8		
2	تتبنى الجامعة خططاً إستراتيجية لعمليات إنتاج المعرفة.	ت	94	26	9	3	1	4.57	8
		%	70.7	19.5	6.8	2.3	0.8		
9	تُوظف الجامعة نتائج البحوث العلمية.	ت	95	23	8	3	2	4.57	8
		%	72.5	17.6	6.1	2.3	1.5		
14	تعمل الجامعة على تطوير ومجوداتها المعرفية.	ت	84	38	8	2	--	4.55	12
		%	93.6	28.8	6.1	1.5	--		
7	تُوازن الجامعة بين الاهتمام بالجانب التدريسي والعمل البحثي.	ت	90	27	9	4	2	4.51	13
		%	68.2	20.5	6.8	3.0	1.5		
19	تُفعل الجامعة دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة.	ت	79	47	6	1	1	4.50	14
		%	58.6	35.3	4.5	0.8	0.8		
15	تشر الجامعة ثقافة المبادرة (الفردية والجماعية) بين العاملين.	ت	80	43	6	4	--	4.50	14
		%	60.2	32.3	4.5	3.0	--		
10	تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.	ت	83	37	7	4	1	4.49	16
		%	62.9	28.0	5.3	3.0	0.8		
17	تُقوم الجامعة الموجودات المعرفية لديها باستمرار.	ت	83	41	3	3	3	4.49	16
		%	62.4	30.8	2.3	2.3	2.3		
12	تُوفر الجامعة سياسات عمل داعمة لحرية البحث العلمي.	ت	82	38	9	3	1	4.48	18
		%	61.7	28.6	6.8	2.3	0.8		
6	تنسجم الجامعة بانسيابية المعلومات داخل النظم الجامعية.	ت	85	28	17	1	1	4.48	18
		%	64.4	21.2	12.9	0.8	0.8		
11	تُهيئ الجامعة عمليات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.	ت	71	44	14	3	1	4.36	20
		%	53.4	33.1	10.5	2.3	0.8		
5	تقوم الجامعة بالمسح الدوري للبيئة التنافسية وللخدمات التي يقدمها المنافسون.	ت	72	41	12	5	1	4.36	20
		%	55.5	31.3	9.2	3.8	0.8		

تابع جدول رقم (5).

م	العبارة	درجة الأهمية					المتوسط العام للمحور
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
4	تحرص إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار.	ت	67	42	14	7	2
		%	50.8	31.8	10.6	5.3	1.5
3	تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.	ت	65	41	18	5	3
		%	49.2	31.1	13.6	3.8	2.3
		4.51					

هذا إلى أن سهولة الوصول إلى قواعد المعرفة ومخازنها هي الخطوة الأهم في بُعد الإنتاج المعرفي لأن المعرفة متراكمة.

كما يتضح من الجدول رقم (5) أن العبارة رقم (3) - «تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين» - حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وبانحراف معياري (0.97)، ويعزى السبب في كون أهميتها جاءت هي الأقل في هذا المحور رغم أهميتها الكبيرة من وجهة نظرهم؛ إلى أن هذه هي مرحلة متقدمة يسبقها مراحل أهم منها.

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة أهمية المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.51)، وهذا يشير إلى أن قيادات الجامعة الأكاديمية تؤمن بأن المتطلبات التنظيمية هي من تسهل عمليات الإنتاج وتوجهها، وتخلق الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الداعمين لها.

كما يتضح من الجدول رقم (5) أن العبارة رقم (22) - وهي «تسهل الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها» - حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.65)، وبانحراف معياري (0.66)، أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، ويعزو الباحث



## المحور الثاني: درجة أهمية المتطلبات البشرية:

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة أهمية المتطلبات البشرية اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل.

م	العبارة	درجة الأهمية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار	
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
29	تُوفّر الجامعة القدرات العلمية التي تطور أداءها وتدعم تميزها.	97	28	5	3	--	4.65	0.67	1	
		72.9	21.1	3.8	2.3	--				
30	تُوفّر الجامعة في المختبرات الكوادر الفنية الملائمة للمساعدة على إنتاج وتطوير المعرفة.	101	22	6	3	1	4.65	0.74	1	
		75.9	16.5	4.5	2.3	0.8				
24	تحرص الجامعة على وجود رأس مال بشري قادر على خلق المعرفة وتطويرها.	100	21	8	--	3	4.63	0.80	3	
		75.8	15.9	6.1	--	2.3				
25	تهتم الجامعة بالكوادر البشرية باعتبارها قدرة استراتيجية.	97	28	5	--	3	4.62	0.76	4	
		72.9	21.1	3.8	--	2.3				
31	تكوّن الجامعة فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.	92	32	4	2	2	4.59	0.97	5	
		69.7	24.2	3.0	1.5	1.5				
28	توفر الجامعة طاقماً مؤهلاً لإدارة المعرفة.	94	27	8	2	2	4.57	0.80	6	
		70.7	20.3	6.0	1.5	1.5				
27	تمتلك الجامعة موارد بشرية مهيأة لقيادة المعرفة واستشارتها كقيمة استراتيجية.	89	37	3	1	3	4.56	0.78	7	
		66.9	27.8	2.3	0.8	2.3				
26	تُوجد الجامعة كوادر بشرية مدربة للدعم الفني الطارئ.	91	32	5	3	2	4.56	0.80	7	
		68.4	24.1	3.8	2.3	1.5				
المتوسط العام للمحور							4.60			

الكادر البشري في إنتاج المعرفة وأنه المحرك الرئيس لأي عملية إنتاجية معرفية، وبدونه لن يتحقق بناء أي ميزة تنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (6) أن العبارة رقم (29) - وهي «توفر الجامعة القدرات العلمية التي تطور أداءها وتدعم تميزها» - حصلت على أكبر المتوسطات

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة أهمية المتطلبات البشرية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.60)، وهذا يُشير إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة حائل ترى أهمية كبيرة جداً لُبُعد المتطلبات البشرية؛ لإدراكها الكبير بأهمية

محمد بن فهد اللوقان: درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة...

الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي مقداره (4.65) وبانحراف معياري (0.67)، أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، وتُعزى هذه النتيجة إلى الإيمان العميق لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل بأن توفّر الكادر البشري القادر على التطوير والتميز هو أهم عنصر في المتطلب البشري.

(26) - وهي «توجد الجامعة كوادر بشرية مدربة للدعم الفني الطارئ» - حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي مقداره (4.56) وبانحراف معياري (0.80)، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الدعم الفني الطارئ غالبا ما يكون للحالات التي تحتاج إلى معالجة موقف أو إدارة أزمة، ولا شك في أهمية ذلك؛ ولكنها مرحلة يجب أن تسبقها المراحل الأخرى.

كما يتضح من الجدول رقم (6) أن العبارة رقم

### المحور الثالث: درجة أهمية المتطلبات التنظيمية:

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة أهمية المتطلبات المادية اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل.

م	العبارة	درجة الأهمية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
32	تُوفّر الجامعة نظاماً متكاملًا لتكنولوجيا المعلومات.	104	20	7	2	--	4.70	0.64	1
	%	78.2	15.0	5.3	1.5	--			
33	تُوفّر الجامعة مراكز متخصصة لتقديم الدراسات والأبحاث.	102	24	4	2	1	4.68	0.68	2
	%	76.7	18.0	3.5	1.5	0.8			
40	تُطوّر الجامعة البنى التحتية للاتصالات وتقنيات المعلومات.	99	27	2	3	1	4.67	0.70	3
	%	75.0	20.5	1.5	2.3	0.8			
39	تُوفّر الجامعة المصادر الأساسية للمعرفة الورقية منها والالكترونية.	99	23	7	1	2	4.64	0.75	4
	%	75.0	17.4	5.3	0.8	1.5			
37	تضع الجامعة نظاماً دائماً لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها.	99	24	6	2	2	4.62	0.77	5
	%	74.4	18.0	4.5	1.5	1.5			
38	تتبنى الجامعة إستراتيجية تحقق لها استثماراً أفضل للموارد المتاحة.	99	24	3	3	4	4.59	0.89	6
	%	74.4	18.0	2.3	2.3	3.0			
36	تضع الجامعة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إنتاج المعرفة.	94	29	5	3	2	4.58	0.80	7
	%	70.7	21.8	3.8	2.3	1.5			

تابع جدول رقم (7).

م	العبارة	درجة الأهمية					الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	م	
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
34	تحرص الجامعة على أن تكون مواردها المادية ذات قيمة عالية.	90	31	7	3	1	0.76	4.56	ت	
		68.2	23.5	5.3	2.3	0.8				%
35	توفر الجامعة المختبرات اللازمة لعمليات إنتاج وتطوير المعرفة.	91	32	6	1	3	0.81	4.56	ت	
		68.4	24.1	4.5	0.8	2.3				%
41	تفرد الجامعة بموارد مادية يصعب تقليدها.	65	38	17	6	6	1.10	4.14	ت	
		49.2	28.8	12.9	4.5	4.5				%
المتوسط العام للمحور							4.57			

بأن أداة التطوير في عمليات الإنتاج المعرفي تكمن في تكنولوجيا المعلومات وإيجاد نظام متكامل لها، حيث يوفر الكثير من الوقت والجهد اللذين هما محورا الجودة والتطوير. كما يتضح من الجدول (7) أن العبارة رقم (41) - وهي «تفرد الجامعة بموارد مادية يصعب تقليدها» - حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وبانحراف معياري (1.10)، ولعل السبب في كونها حصلت على أقل الدرجات في هذا البعد رغم أهميتها من وجهة نظرهم؛ صعوبة توفرها في ظل المنافسة الشديدة. ترتيب المحاور: ولمعرفة الترتيب التنازلي لمحاور المتطلبات وفقاً لإجابات عينة الدراسة عن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل يوضح الجدول رقم (8) ذلك:

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة أهمية المتطلبات البشرية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.57)، وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة حائل ترى أهمية كبيرة جداً لبُعد المتطلبات المادية؛ لكونها المعين الرئيس والأداة المباشرة والمتطورة للإنتاج المعرفي.

كما يتضح من الجدول رقم (7) أن العبارة رقم (32) - وهي «توفر الجامعة نظاماً متكاملًا لتكنولوجيا المعلومات» - حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.70) وبانحراف معياري (0.64)، أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، ولعل السبب في ذلك يعود إلى إيمان القيادات الأكاديمية

محمد بن فهاد اللوقان: درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة...

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المحور
3	0.63	4.51	المتطلبات التنظيمية
1	0.69	4.60	المتطلبات البشرية
2	0.68	4.57	المتطلبات المادية
==	0.63	4.54	الدرجة الكلية لأهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة

البشري وأنه محور التطوير، وأنه مع المتطلبات المادية يمثلان أداة الإنتاج المعرفي، وأن المتطلبات التنظيمية هي نتاج هذا التفاعل بين المحورين؛ الأول والثاني.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية بجامعة حائل حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي - طبيعة العمل القيادي)؟

الفروق في درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة باختلاف الجنس جاءت كالتالي:

يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة أهمية المتطلبات البشرية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.54)، وهذا يعود إلى إدراك القيادات الأكاديمية في جامعة حائل أهمية هذه المتطلبات وضرورة توافرها في عمليات الإنتاج المعرفي.

كما يتضح من الجدول رقم (8) أن المتطلبات البشرية حصلت على المرتبة الأولى، والمتطلبات المادية جاءت في المرتبة الثانية، بينما حلت المتطلبات التنظيمية في المرتبة الثالثة؛ ويُفسر الباحث هذه النتيجة بكون القيادات الأكاديمية في جامعة حائل تعي أهمية الكادر

جدول رقم (9): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة باختلاف نوع العينة.

المحور	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
المتطلبات التنظيمية	ذكر	83	4.50	0.63	0.34	0.737	غير دالة
	أنثى	50	4.53	0.63			
المتطلبات البشرية	ذكر	83	4.58	0.72	0.55	0.586	غير دالة
	أنثى	50	4.65	0.64			

تابع جدول رقم (9).

المحور	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
المتطلبات المادية	ذكر	83	4.54	0.71	0.71	0.482	غير دالة
	أنثى	50	4.63	0.63			
الدرجة الكلية	ذكر	83	4.53	0.65	0.49	0.626	غير دالة
	أنثى	50	4.58	0.61			

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم (ت) غير دالة في المحاور: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية)، وفي الدرجة الكلية لدرجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور، تعود لاختلاف نوع العينة. الفروق في درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة باختلاف عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي جاءت كالتالي:

جدول رقم (10): اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة باختلاف عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	1.84	2	0.92	2.37	0.098	غير دالة
	داخل المجموعات	50.54	130	0.39			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	1.95	2	0.97	2.07	0.130	غير دالة
	داخل المجموعات	61.14	130	0.47			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	0.91	2	0.46	0.98	0.378	غير دالة
	داخل المجموعات	60.62	130	0.47			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.61	2	0.80	2.01	0.138	غير دالة
	داخل المجموعات	51.50	130	0.40			

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم (ف) غير دالة في المحاور: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية)، وفي الدرجة الكلية لدرجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية

محمد بن فهد اللوقان: درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة...

في الجامعة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور، تعود لاختلاف عدد سنوات خدمة أفراد العينة في العمل القيادي. الفروق في درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة باختلاف طبيعة العمل القيادي جاءت كالتالي:

جدول رقم (11): اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة باختلاف طبيعة العمل القيادي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.20	0.819	غير دالة
	داخل المجموعات	42.22	130	0.40			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	0.57	2	0.29	0.60	0.552	غير دالة
	داخل المجموعات	62.52	130	0.48			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	0.02	2	0.01	0.02	0.984	غير دالة
	داخل المجموعات	61.42	130	0.47			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.15	0.864	غير دالة
	داخل المجموعات	52.98	130	0.41			

#### ملخص النتائج والتوصيات:

جاءت نتائج الدراسة الميدانية للمتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي:

- الموافقة على واحد وأربعين متطلبًا لازمًا لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل مرتبةً ترتيبًا تنازليًا في ثلاثة محاور هي: (المتطلبات البشرية - المتطلبات المادية - المتطلبات التنظيمية).

- أن درجة أهمية المتطلبات البشرية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيم (ف) غير دالة في المحاور: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية)، وفي الدرجة الكلية لدرجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في الجامعة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور، تعود لاختلاف طبيعة العمل القيادي لأفراد العينة.

- تبني الجامعة للمتطلبات التي وردت في الدراسة، وتذليل كافة السبل لتحقيقها.

- بناء نظام داخلي في جامعة حائل لإدارة عمليات إنتاج المعرفة يعمل على توفير الدعم والمساندة لكافة المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية فيها.

- العمل على بناء بيئة تنظيمية داعمة لعمليات إنتاج المعرفة في جامعة حائل، تسهّل من خلالها الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها، وتشجيع الجامعة العاملين على الاستفادة من المخزون المعرفة الذي تمتلكه.

- العمل على بناء شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي.

- العمل على تطوير القدرات العلمية في الجامعة ورفع مستوى أداؤها ودعم تميزها.

- استقطاب الكوادر الفنية اللازمة في المختبرات للمساعدة على عمليات إنتاج وتطوير المعرفة من خلال تسهيل إجراءات التحاقهم بالجامعة، ووضع الحوافز المادية والمعنوية التي تسهل عمليات استقطابهم.

\*\*\*

جاءت بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي مقداره (4.60).

- أن درجة أهمية المتطلبات المادية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي مقداره (4.57).

- أن درجة أهمية المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي مقداره (4.51).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور، تعود لاختلاف نوع العينة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور، تعود لاختلاف عدد سنوات خدمة أفراد العينة في العمل القيادي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور، تعود لاختلاف طبيعة العمل القيادي لأفراد العينة.

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بما يلي:

## قائمة المصادر والمراجع

- أولاً: الكتب العربية:
- ابن القطاع، الصقلي. (1999م). *أبنية الأسماء والأفعال والمصادر*. تحقيق أحمد محمد عبد الدايم، القاهرة، مصر: مطبعة دار الكتب المصرية.
- ابن فارس، أحمد بن زكريا. (1979م). *معجم مقاييس اللغة*. تحقيق عبد السلام محمد هارون، عمان: دار الفكر.
- أحمد، مصنوعة. (2012م). *تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني*. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدولز جامعة حسبية بن بو علي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 3-4 ديسمبر 2012.
- إسماعيل، سعيد. (2011م). *المعرفة التربوية الحاضر والمستقبل*. القاهرة: عالم الكتب.
- الجنابي، أكرم سالم. (2013م). *إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد. (1990م). *الصحاح تاج اللغة و صحاح العربية*. ط 4. تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، بيروت: دار العلم للملايين.
- حجازي، هيثم علي. (2014م). *المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات*. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- حرب، محمد خميس. (2013م). *تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي*. مجلة كلية التربية - دراسات تربوية ونفسية، الزاويق، 79، 139 - 228.
- داسي، وهيبة حسين. (2012م). *دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية*.
- مجلة الباحث، الجزائر، 11، 165 - 176.
- الذبياني، محمد عودة. (2012م). *دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجي للمملكة العربية السعودية*. رسالة الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، 33 (124)، 153 - 200.
- الزيادات، محمد عواد. (2008م). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكرانه، بلال خلف. (2009م). *دراسات إدارية معاصرة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2001م). *الإدارة بالمعرفة*. القاهرة: دار غريب.
- سملاي، محضية. (2005م). *أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الصالح، عثمان عبدالله. (2012م). *بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الصالح، عثمان عبدالله. (2012م). *تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح*. مجلة الباحث، الجزائر، 10، 297-113.
- طاشكندي، زكية بنت ممدوح. (2007م). *إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي. (2012م). *رؤية استراتيجية*



- محمد، فلاق. (2010م). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
- المطلق، تركي حمود. (2009م). إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. حائل: مركز النشر العلمي والترجمة بجامعة حائل.
- نعمة، نغم حسين. (2010م). بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 16، 197 - 228.
- نوي، طه حسين. (2006م). الاستشار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، 1، 149 - 186.
- همشري، عمر أحمد. (2013م). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الوذياني، جواهر. (2007م). إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015م). الخطة الاستراتيجية 2025. تم استرجاعه بتاريخ 15\3\2015.
- <http://www.mep.gov.sa/themes/GoldenCarpet/index.jsp>  
وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015م). الخطة الخمسية العاشرة 1440 - 1436. تم استرجاعه بتاريخ 15\3\2015.
- <http://www.mep.gov.sa/themes/GoldenCarpet/index.jsp>  
ياسين، سعد غالب. (2007م). إدارة المعرفة المفاهيم النظم لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. جامعة الأزهر، مصر: كلية التجارة.
- العتيبي، ياسر عبد الله. (2007م). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- العلي، عبدالستار؛ وقنديلجي، عامر إبراهيم؛ والعمرى، غسان. (2006م). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علي، نبيل. (2009م). العقل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول. مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 2 (370).
- عليان، ربحي مصطفى. (2012م). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عيشوش، خيرة. (2011م). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونصطراك. رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الغالي، طاهر محسن. (2011م). دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، 7 (4)، 177 - 198.
- الفاعوري، رفعت عبدالحليم. (2005م). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، عامر خضير. (2004م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- الكلوي، مرفت مصطفى كمال. (2005م). إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي. مجلة الإدارة، مصر، 40 (4)، 92 - 122.

محمد بن فهاد اللوقان: درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة...

التقنيات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

يورك برس. (2005م). *إدارة المعرفة*. بيروت، لبنان: مكتبة لبنان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Kilawi, M. (2005). Knowledge management as an input for organizational development (in Arabic). *Adara magazine, Egypt*, 40 (4), 92 - 122.
- Al Salih, O. (2012). Competitive institutions of higher education: a framework proposal (in Arabic). *Albaheth Magazine - Algeria*, 10, 297- 113.
- Coakes, E (ed).(2003). *Knowledge Management Current Issues and Challenges*, U.S.A, Idea Group publishing.
- Dacey, W. (2012). The role of knowledge management in achieving competitive advantage an applied study in the Syrian government banks (in Arabic). *Albaheth Magazine – Algeria*, 11, 165- 176.
- Ghalibi, T. (2011). The role of knowledge generation in promoting creativity Organisational (in Arabic). *Journal of Administration Studies - the University of Basra, Iraq*, 4 7, 198 - 177.
- Hareb, M. (2013). Application of knowledge management in universities to achieve excellence in educational research: educational and psychological studies (in Arabic). *Journal of College of Education Zagazig*, 79, 139 - 228.
- Juran, C. & Mercedes. (2006). Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage. *Journal of knowledge management*, (10)04.
- Name, N. (2010). Construction and development of human capital and its role in achieving competitive advantage (in Arabic). *Algharee Journal for Economics and Adminisrration Sciences, Faculty OF Adminisrration and Economics, University of Kufa, Iraq*, 16, 197 - 228.
- Nawy, T. (2006). Investment in knowledge capital and its role in building a competitive advantage for the organization (in Arabic). *Scientific Journal of Research and Business Studies, Egypt*, 1, 149 - 186.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2008). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, Fifth Reprint*. New York: Tata Mcgraw-Hill.
- Oxford Dictionaries. (2015). Retrieve March 9, 2015, from <http://www.oxforddictionaries.com>.
- Thubiyni, M. (2012). The role of Saudi universities in building the knowledge society as a strategic option for Saudi Arabia (in Arabic). *Risalet Al-Khaleej Al-Arabi - Saudi Arabia*, 33 (124), 153 -200.

\*\*\*