



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الابراهيمي-برج بوعريريج-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

عنوان المذكرة:

جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة

دراسة ميدانية بثانويات بلدية* خليل *

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع-

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل -

تحت إشراف الدكتورة

بادي سامية

من إعداد الطالبة:

صخراوي إيمان

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر و تقدير

الحم لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات ، وبتوفيقه أنجزت هذه المذكرة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى اله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذة الدكتورة بادي سامية، التي كان لإشرافها الكريم وتوجيهاتها السديدة الأثر الكبير في دفع هذا العمل إلى الامام ، فقد لمست منها حرصا بالغا، وصبرا لا يضاهى، وتشجيعا مستمرا منحني القوة والعزيمة على المثابرة والإجتهد.

كما أخص بالشكر والتقدير الدكتورة مشري سعاد، التي أسهمت بحكمتها وخبرتها في إغناء هذا البحث علميا، وكانت كلماتها دافعا محفزا للإستمرار والإرتقاء بالمستوى الأكاديمي للمذكرة.

ولا يفوتني أن أعبر عن إمتناني الكبير لكل من دعمني وساندني ، وعلى رأسهم طاقم ثانوية يوسف الحسين ، لما قدموه من تعاون ومساعدة في مختلف مراحل إعداد هذا العمل.

الإهداء

إلى من كان ظلي إذا اشتد وهج الطريق، وسندي إذا مالته بي الأيام
إلى زوجي العزيز، شريك الحياة، ونبض الأمان
لك كل الإمتنان على صبرك، وحنانك، ووقوفك بجانبتي في كل مراحل هذا
المشوار.

إلى قناديل روحي، وأجمل ما أنجبته الحياة.....

فراس، قصي، لجين

أنتم الحلم الذي تحقق، والأمل الذي لا يخيب.....

أهديكم هذا العمل، حبا وإعترافا، ووفاء لكل لحظة إنتظرتهموني فيها منشغلة عنكم.

إلى أمي الغالية

يا من غرست في قلبي قوة نوفي روحي الطمأنينة.....

دعائك سر توفيقتي، ورضاك زادي، وحنانك وطن لا يعوض

إلى كل من غرس في طريقي بذرة علم، أو زرع في قلبي بذرة أمل

أهديكم هذا العمل



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

انطلقت هذه الدراسة من هدف أساسي حول الكشف عن جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة، ولقد حاولنا دراسة الموضوع من الجانبين النظري والميداني، فالدراسة النظرية للموضوع ان الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة من المواضيع الحيوية في ظل التحولات المتسارعة نحو مجتمع المعرفة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتهيئة بيئتها الداخلية وتطوير بنيتها التقنية والبشرية بما يتماشى مع متطلبات إدارة المعرفة، ولتحقيق هذه الأهداف قمنا بإختبار الفرضيات بإتباع دراسات سابقة وكذا المقاربة النظرية وهذا وفقا لتتبع جملة من الخطوات المنهجية هذه الأخيرة تضبط الجانب الميداني لموضوع الدراسة، كما أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يلائم دراستنا، كما أننا اعتمدنا على العينة القصدية، أما عن أدوات الدراسة الاستمارة ولقد وزعت على الإداريين في الثانويات وتضمنت 52 فردا، والملاحظة أيضا وفقا للأسلوب المعتمد داخل المؤسسات التعليمية، في بلدية -خليل- ولاية برج بوعرييج وتمت المعالجة الإحصائية بإستخدام مقياس كاي تربيع، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك وعي تنظيمي مرتفع لدى القيادة لتطبيق إدارة المعرفة.
- كفاءات بشرية مؤهلة لكنها غير مدعومة كفاية لتطبيق إدارة المعرفة.
- بنية تحتية رقمية محدودة تعيق تطبيق إدارة المعرفة.

Study Summary in Arabic

This study was based on a primary objective of revealing the readiness of educational institutions to implement knowledge management. We attempted to study the subject from both theoretical and field perspectives. The theoretical study of the subject shows that readiness to implement knowledge management is a vital topic in light of the rapid transformations towards a knowledge society, as institutions are required to prepare their internal environment and develop their technical and human infrastructure in line with the requirements of knowledge management. To achieve these objectives, we tested the hypotheses by following previous studies and the theoretical approach, following a set of methodological steps, the latter of which control the field aspect of the study. We also relied on the descriptive approach that suits our study, as we relied on the intentional sample. As for the study tools, the questionnaire was distributed to administrators in secondary schools and included 52 individuals, and observation was also conducted according to the method adopted within educational institutions in the municipality of Khalil - the state of Bordj Bou Arreridj. Statistical processing was carried out using the chi-square measure, and we reached the following results:

There is a high organizational awareness among the leadership to implement knowledge management

Qualified human resources, but not sufficiently supported to implement knowledge management.

Limited digital infrastructure hinders the implementation of knowledge management



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
أ- ب	مقدمة
22	تمهيد
23	أولا: الإشكالية
24	ثانيا: الفرضيات
25	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
25	رابعا: أهمية الدراسة وأهداف البحث
26	خامسا: تحديد المفاهيم
31	سادسا: المقاربة النظرية للدراسة
32	سابعا: الدراسات السابقة
39	ثامنا: موضوع البحث
44	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

47	تمهيد
48	أولاً: منهجية البحث
48	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
49	ثالثاً: أدوات جمع البيانات الميدانية
52	رابعاً: مجالات الدراسة
54	خامساً: المقاييس الإحصائية المستعملة في الدراسة
54	سادساً: تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة
56	سابعاً: عرض خصائص العينة
62	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

65	تمهيد
66	أولاً - عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى (القيادة وإدارة المعرفة)
86	ثانياً - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية (الكفاءات وإدارة المعرفة)
97	ثالثاً - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة (البنية التحتية الرقمية وإدارة المعرفة)

الفصل الرابع: مناقشة النتائج

110	تمهيد
111	أولاً: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
111	1- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية الأولى
112	2- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية
112	3- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثالثة
113	ثانياً: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

114	ثالثاً: مناقشة النتائج في ظل أهداف الدراسة
126	الاستنتاج العام للدراسة
118	التوصيات والاقتراحات
120	خاتمة
122	قائمة المراجع
126	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
51	الإحصائيات المسجلة في توزيع العينة	01
52	معامل الثبات ألف كرونباخ	02
56	توزيع أفراد العين حسب متغير الجنس	03
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	06
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	07
66	إشراك القيادة للموظفين في صياغة أهداف المؤسسة وتطويرها	08
67	طرق إشراك القيادة للمبحوثين في تحديد الأهداف	09
68	مدى توفير القيادة فرص لتبادل المعلومات بين الموظفين	10
69	مدى تشجيع القيادة للموظفين على التعلم المستمر والتطور المهني ونقل الخبرات	11
70	مدى إيمان القيادة بضرورة تطوير الكفاءات المعرفية للموظفين	12
71	مدى توفير برامج تدريبية لقيادة المؤسسة على إستخدام الأنظمة الإلكترونية	13
72	توزيع المناصب	14
73	اعتماد المؤسسة على البيانات المعرفية فيإِتخاذ القرارات	15
74	سير عملية الأرشفة داخل المؤسسة	16
75	تشجيع القيادة للموظفين على تطوير الأفكار والحلول المبتكرة	17
76	حرص القيادة على الإستفادة من آراء الموظفين	18
77	العلاقة بين تشجيع القيادة على التعلم والتطور المهني والسماح بمواصلة الدراسة	19

78	طبيعة النقاش مع المسؤولين	20
79	توفير المؤسسات منصات تشرح السياسات والإجراءات داخل المؤسسة	21
79	التجديات التي تواجه القيادة في تطبيق إدارة المعرفة	22
81	العلاقة بين حرص المسؤولين على الاستفادة من آراء الموظفين والأقدمية	23
83	العلاقة بين تشجيع القيادة على تطوير أفكار جديدة و الوظيفة	24
84	العلاقة بين إيمان القيادة بضرورة تطوير الكفاءات وتشجيعها على تطوير الأفكار	25
86	وجود كفاءات داخل المؤسسة	26
87	مدى توفر البرامج التدريبية المتخصصة والتكوين الإداري داخل المؤسسة	27
88	تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات ونقل الخبرات	28
88	مدى سماح المؤسسة لموظفيها بمواصلة الدراسة	29
89	اعتماد المؤسسة على إستراتيجيات لتطوير الموظفين	30
90	مدى توفر المؤسسة لبيئة داعمة للعمل في فرق متخصصة	31
90	تقييم مستوى الكفاءة في المؤسسة من حيث القدرة على تبادل المعرفة	32
91	توفير المؤسسة لبرامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات	33
92	توفير المؤسسة فضاء للموظفين لتطوير كفاءتهم المهنية	34
93	التحديات التي تواجه الكفاءات في تطبيق إدارة المعرفة	35
94	العلاقة بين مستوى تبادل المعرفة و وجود إدارات في المؤسسة	36
95	العلاقة بين توفير فضاء لتطوير الكفاءة والاعتماد على إستراتيجيات لتطوير الموظفين	37
97	إمتلاك المؤسسة بنية تحتية رقمية تدعم العمليات الإدارية	38
98	مدى توفير أنظمة إلكترونية لتسهيل التواصل بين الإداريين	39
98	إعتماد المؤسسة على التحليل الرقمي للبيانات في دعم إتخاذ القرار	40
99	تحديث أنظمة الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة	41
100	تشجيع الموظفين على إستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء	42
101	مدى مساهمة الأدوات التكنولوجية في تسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين	43
102	توفير المؤسسة بيئة آمنة لحفظ البيانات والمعلومات الرقمية	44

102	تحديث الأجهزة والأنظمة الرقمية داخل المؤسسات لضمان الكفاءة و الإستمرارية	45
103	مدى وضوح خطط الإدارة العليا لدعم وتطوير الأدوات التقنية الرقمية	46
104	تقييم جاهزية المؤسسة من حيث توفر البنية الرقمية	47
105	العلاقة بين توفر البنية الرقمية وجاهزية المؤسسات لدعم العمليات الإدارية	48
106	العلاقة بين إمتلاك بنية رقمية وتشجيع الموظفين على إستخدام التكنولوجيا	49



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	56
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	57
03	يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	59

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولا جذريا نحو ما يعرف بمجتمع المعرفة ،وهو المجتمع الذي يساهم في إنتاج المعرفة وتطويرها، وليس مجرد الاستفادة منها، وحسن استعمالها وتوظيفها، ولم تعد المعرفة مجرد مخزون معلومات بل أصبحت موردا اقتصاديا واستراتيجيا يسهم في دفع عجلة التنمية ويعزز القدرة التنافسية، ويعد اقتصاد المعرفة أحد أبرز مظاهر هذا التحول،ومن هنا برز مفهوم إدارة المعرفة حيث تعد من الأساليب الحديثة في الإدارة وأصبحت أداة أساسية لتنظيم المعلومات وتوظيفها في تحسين الأداء وتطوير القدرات داخل مختلف المؤسسات،فإدارة المعرفة كمفهوم جديد بالنسبة للمؤسسات التعليمية ، يعتبر واحدا من الحلول الإدارية المتاحة التي تعطيها الفرصة لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتحسين أدائها واتخاذ القرارات الصائبة و أصبح تطبيق إدارة المعرفة اليوم ضرورة تنموية تفرضها التحديات الحديثة، التي يجب التعامل معها بشكل فعال خاصة في المؤسسات التعليمية.

وموضوع بحثنا الحالي،يركز على دراسة ميدانية في ثانويات بلدية خليل كمثال تطبيقي على جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة.

وقد تناولنا في الدراسة الحالية أربعة عناصر ،خصص العنصر الأول للجانب النظري ،وما تبقى من فصول خصص للجانب الميداني،وقد جاءت خطة البحث كالآتي: إذ عرضنا العنصر الأول وهو عبارة عن مقدمة عامة، والذي تضمن :الإشكالية، صياغة الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم ،المقاربة النظرية، الدراسات السابقة، و أخيرا موضوع الدراسة.

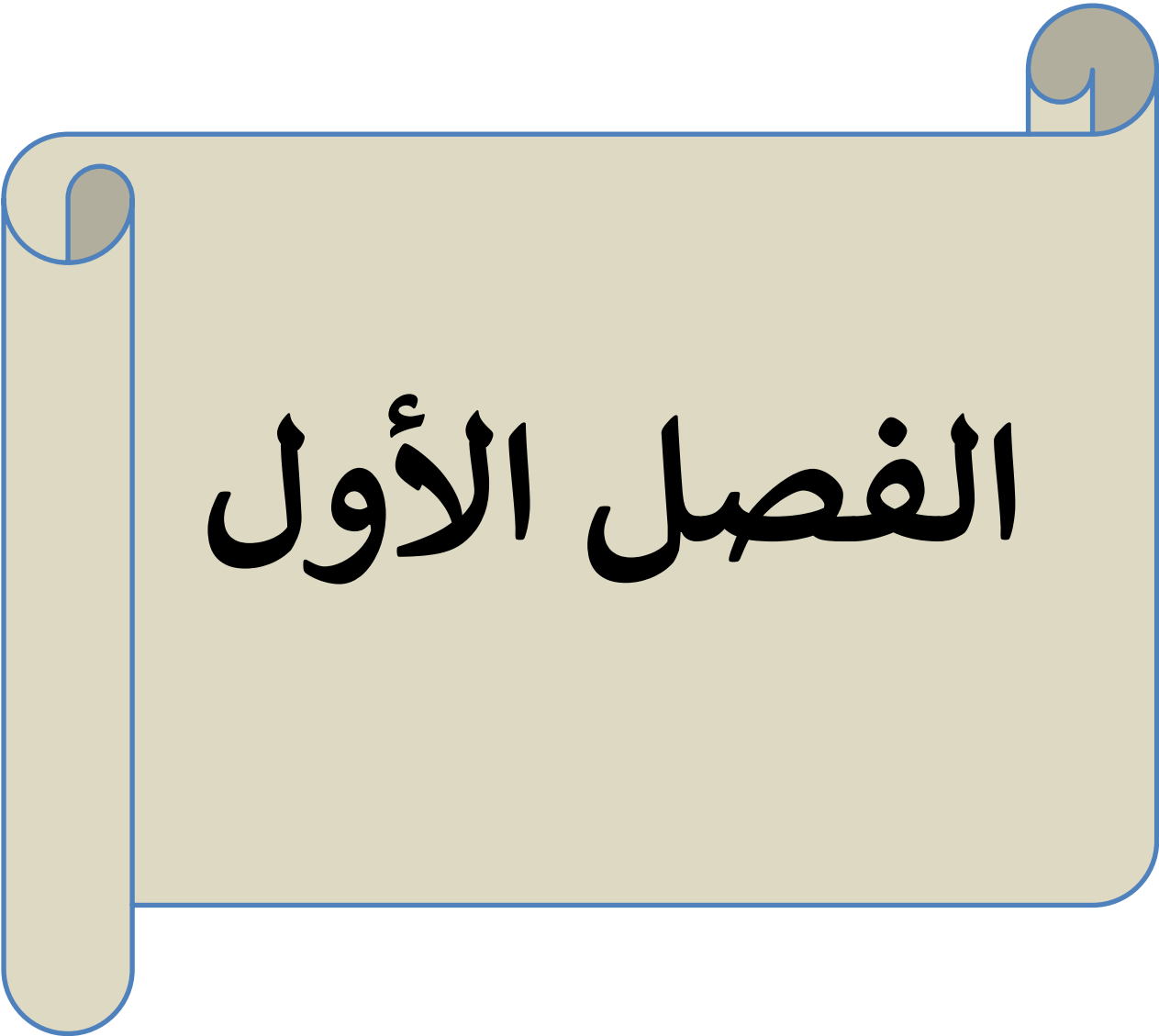


مقدمة

واحتوى العنصر الثاني على طرق البحث، والذي تضمن بداية منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة وتناولنا فيه أدوات جمع البيانات الميدانية، والمجالات الثلاثة للدراسة، بحيث اعتمدنا على منهج الدراسة والعينة القصدية.

بينما احتوى الفصل الثالث على عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة مع التعليق على الجداول إحصائية وسوسيولوجيا من خلال عرض وتحليل البيانات في حين الفصل الرابع والأخير تضمن مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والأهداف التي تناولت الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة





الفصل الأول

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة وأهداف البحث

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: المقاربة النظرية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: موضوع البحث

خلاصة الفصل

تمهيد:

لا تتطلق البحوث العلمية من فراغ بل الحاجة إلى فهم ما يحيط بنا من قضايا وظواهر وتثير فضول الباحث وتدفعه إلى التعمق لفهم أبعادها والسعي لإيجاد إجابات تعليمية وموضوعية لها

انطلاقاً من ذلك خصصنا هذا الفصل لتوضيح الإطار العام للدراسة من خلال عرض الإشكالية الرئيسية وأبعادها المختلفة بالإضافة إلى اقتراح الإجابة المؤقتة لتساؤلات الدراسة في شكل فروض مع تحديد أبرز المفاهيم الأساسية واستعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

أولا الإشكالية:

أصبح العالم بأسره على مشارف عصر جديد حيث يتأهب المجتمع الإنساني لنقلة نوعية نحو مجتمع جديد مجتمع لم تتحدد ملامحه بعد ولكنه بلا شك مجتمع ديناميكي سريع التغيير وهو مجتمع معرفي يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي سعيا لارتقاء بالمجتمع الإنساني من خلال عمليات التنمية الإنسانية المختلفة.

فقد أصبحت المعرفة محركا قويا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية ومن ضمن أهم مظاهر ومجالات مجتمع المعرفة يظهر لنا ما عرف بإدارة المعرفة حيث تعتبر أسلوب إداري حديث للتسيير، تساهم بشكل كبير في تنمية وتعزيز قدرات المؤسسة على الإبداع والابتكار وهي من مرتكزات التقدم العلمي والتطور الذي تتبناه معظم المؤسسات للارتقاء بمستواها إلى مصاف المؤسسات العالمية ، وتعتبر من احد لحلول الجوهرية الإدارية المتاحة لتي تعطي للمؤسسات فرصة مواكبة التغيرات المتسارعة لأنها تؤدي حتما إلى تحسين قدرة هذه المؤسسات في صنع القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها.

ومن أهم القطاعات التي تستلزم تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف المنشودة يأتي قطاع التربية والتعليم كقطاع استراتيجي ضمن قطاعات الدولة المنوط إعداد الأجيال وصناعة مستقبل الأمة حيث تعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تقوم على المعرفة والاستثمار فيها ، ومن أكثر المؤسسات الملائمة لتبني إدارة المعرفة التي تسعى من خلالها إلى تعزيز الوعي وترسيخ الثقافة وتشجيع الابتكار تنمية القدرات الفكرية والإبداعية لدى المتعلمين.

غير أن تحقيق هذا التطبيق يتوقف على مدى جاهزية هذه المؤسسات من حيث القيادة، والموارد البشرية، والبنية التحتية التكنولوجية.

وعليه وبناءا على ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى جاهزية القيادة في المؤسسات التعليمية بميدان الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة؟
- 2- ما مدى جاهزية الكفاءات البشرية في المؤسسات التعليمية بميدان الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة؟
- 3- ما مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية بميدان الدراسة لدعم تطبيق إدارة المعرفة؟

ثانيا صياغة الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية يستلزم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- تتمتع المؤسسات التعليمية بمستوى كافٍ من الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة.
و ينبثق عنه الفرضيات الفرعية التالية:

1. تتمتع القيادة في المؤسسات التعليمية بمستوى كافٍ من الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة.
2. تتوفر الكفاءات البشرية في المؤسسات التعليمية بمستوى يؤهلها لتطبيق إدارة المعرفة.
3. تتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية بمستوى يدعم تطبيق إدارة المعرفة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع مايلي:

1- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع ميدانيا كوني موظفة في مؤسسة تعليمية.

- الرغبة في معرفة واقع تطبيق المؤسسات التعليمية لإدارة المعرفة.

- الخبرة الميدانية أو الاحتكاك المباشر بالمؤسسات التعليمية، لكوني جزء من الفريق الإداري لواحدة من مؤسسات التربية و التعليم ميدان الدراسة.

❖ أسباب موضوعية:--تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة

- أهمية إدارة المعرفة في كل المؤسسات.

- قلة الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع وخاصة ما يتعلق بالمؤسسات التعليمية.

- الاهتمام المتنامي بموضوع إدارة لمعرفة

- المساهمة في إثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات.

رابعا : أهمية الدراسة:

تكمن أهميته في :

❖ الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية

❖ فسح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع

تعتبر إدارة المعرفة في مؤسسات التربية و التعليم أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تحسين فعالية التعليم وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التربوية، من خلال تحسين طرق التدريس، و تطوير مناهجه ، و تطوير مهارات التلاميذ ، والاستفادة من المعلومات المتاحة في تحسين الأداء الإداري والتعليم و تطوير الإدارة التعليمية في المدارس.

فإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية من شأنها أن تعزز الوعي بضرورة تطبيق أدوات الإدارة الحديثة في كافة جوانب التعليم، بما في ذلك القيادة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا،

مما ينعكس إيجابًا على تحقيق تحسينات ملموسة في مستوى التعليم وتحقيق نتائج أكاديمية أفضل.

خامسًا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية المؤسسات لتعليمية في تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال:

- 1- التعرف على واقع جاهزية مؤسسات التربية والتعليم في تطبيق إدارة المعرفة.
- 2- مدى جاهزية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة المعرفة
- 3- مدى توفر البنية التكنولوجية المعلومات بمستوى يدعم تطبيق إدارة المعرفة
- 4- إبراز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية
- 5- معرفة مدى جاهزية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة

سادسًا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الجاهزية:

يسعى هذا لمفهوم إلى وضع معايير صارمة لتحديد مدى امتلاك منظمة ما بنية تحتية متطورة قادرة على القيام بالمشاريع .

و الجاهزية هي: " تحديد مستوى المؤسسة باستثمار المكاسب المتوفرة."

وتعرف أيضا بأنها: "الاستعداد لحالة ما أو ظرف أو احتمال معين وتوفير مقدرة ومستلزمات الاستجابة له أو الرد عليه"¹.

إجرائيًا: تعني استنفار وحشد كل المستلزمات واستغلال كل العوامل أو العناصر و المواد لمساعدة لتطبيق غرض ما.

¹ زعمي حكيمة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية، مذكرة لنسب شهادة ماستر، تخصص اتصال التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020، ص8

2- مفهوم المؤسسة التعليمية:

2-1 اصطلاحاً: هي مكان يلتقي فيه الأشخاص من مختلف الأعمار لتعليم وتشمل تلك

المؤسسات مؤسسة التعليم قبل المدرسي ورياض الأطفال والمدارس الابتدائية والجامعات.¹
وتعرف أيضاً بأنها هي التي ينحصر دورها الرئيسي ومهمتها الرئيسية في توفير التعليم والتي عادة ما تكون مرخصة أو مراقبة من بعض السلطات الحكومية، غالباً ما تدار هذه المؤسسات أو تكون تحت وصاية سلطات تربوية.²

وتعتبر المؤسسات التعليمية مؤسسة ذات طابع إداري تركز على وظيفة نبيلة في مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني فهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي وتؤدي مهامها حسب طبيعته انطلاقاً من المدارس الأساسية والثانوية والمتاقن.³

2-2 إجرائياً:

المؤسسة التعليمية مؤسسة رسمية ذات طابع إداري يكون الهدف الرئيسي من إنشائها هو التعليم وتكون معترف بها رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم ويتم فيها التقاء فئات مختلفة وتتكون من أعضاء وهم أساتذة، تلاميذ، وإداريون، و تتعلق بالمدارس الابتدائية و المتوسطة و الثانوية و المتاقن.

3- مفهوم المعرفة:

3-1 لغة:

عرف يعرف ، معرفة وعرفانا.

¹00: h8/2025/1/ar/wikipediaM2 //ar/wikipediaM2

²00: h9/2025/1/www/unexwa/org1

³عباس محمد وآخرون، فعالية الاتصال الشخصي بالمؤسسات التربوية الخاصة من وجهة نظر أولياء التلاميذ ، مذكرة لنيل شهادة ماستر،

تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة غرداية، 2016، ص12

3-2 اصطلاحاً: المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات اذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.¹

كما عرفت أيضاً بأنها : " البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار و مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق علمي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كأنه في إنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة.²

والمعرفة هي العلم بالشيء وفهمه بحيث يمكن التعبير عنه في صورة حديثة أو إشارة وقد يتمكن الفرد من التعبير عن هذا العلم حيث تبقى المفاهيم كافة في العقل وفي داخل الإنسان وقد يتصف بطريقة انفعالية أو استجابات أو رد فعل عليها.³

3-3 إجرائياً:

المعرفة عبارة عن مزيج من المهارات والخبرات والمعتقدات والإجراءات والمفاهيم والأفكار التي تساعد على القيام بالعمل والتغلب على مختلف المشكلات والصعوبات في جميع الميادين.

4- مفهوم إدارة المعرفة:

4-1 اصطلاحاً:

تعرفها موسوعة الإدارة بـ: " أنها تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والاستفادة من الدروس.⁴

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2013، ص30.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دارالصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014، ص18.

³ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص15.

⁴ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 58.

كما عرفها Newman: " أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق المعرفة وتستخدمها وتنتشرها من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"¹.

وعرف نجم عبود نجم إدارة المعرفة على أنها: "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفؤ لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو إنشائها لتكون المصدر الرئيسي للربح."² كما عرفت بأنها إدارة معرفية صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة.³

4-إجرائيا:

إدارة المعرفة عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وفرزها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

5- مفهوم الكفاءة:

5-1 اصطلاحا:

يعرفها لوك بايور: " الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة،وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل."⁴

5-2 إجرائيا:

الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات و القدرات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهام و وظائف معينة بكفاءة وفعالية.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى عمان 2012، ص35.

² سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب لأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص54.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص56.

⁴ ماضي الهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة النور، جامعة الاغواط، المجلد5، العدد 8،

6- مفهوم القيادة:

6-1 اصطلاحا:

القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة حيث تعتبر القيادة على أنها تتصل وتحرك وتحفز العاملين عن أجل تحقيق أهدافها.¹

كما عرفت القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.²

6-2 إجرائيا: القيادة عملية بين القائد ومجموعة من الأفراد الأصل فيها استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال التأثير المتبادل.

7- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

7-1 اصطلاحا: تكنولوجيا المعلومات هي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات هي كل ما يترتب على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الالكتروني والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية والالكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة من أشكال جديدة لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات وجمعه وتخزينها ومعالجتها ونشره واسترجاعه بأسلوب غير مسبوق.³

7-2 إجرائيا: هي مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدم لجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتأمينها من أجل دعم العمليات الإدارية.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 23.

² بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 17

³ بوعاتي يسرى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجامعة الافتراضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص عم اجتماع اتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة 2020، ص 11

سابعاً: المقاربة النظرية:

تعد المقاربة النظرية جزءاً أساسياً في أي بحث علمي تمثل الإطار المفاهيمي الذي يستند إليه الباحث لفهم الظاهرة محل الدراسة فهي لا تقتصر على نظرية معينة، بل تتجاوز ذلك إلى تحديد الرؤية التي ينظر من خلالها الباحث إلى موضوعه والزوايا التي يقاربه منها عن تبني مقاربة نظرية واضحة يسهم في توجيه البحث وضبط المفاهيم وتفسير النتائج ضمن سياق علمي منسجم .

وبما أن موضوع بحثنا يتمحور حول جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة فقد ارتأينا إلى اعتماد نظرية النظم كإطار يساعدنا على تفكيك مكونات المؤسسات التعليمية. **نظرية النظم:** تعتر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع وتتميز تأكيدها على اعتبار النظام أدق وحدة تمكن أن تكون إطار علمياً للدراسة الموضوعية فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة منها نظاماً ذاتها وهذه الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية، ويعتبر النظام الإداري نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية ي هذا النظام الفني ولمعلومات والقوى البشرية والنظام الاقتصادي المالي ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة الآلة من حيث الترابط أجزائها بعضها البعض ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية: المدخلات، العمليات الإدارية، المخرجات، التغذية العكسية وهكذا تتفاعل العناصر الأربعة الأنفة الذكر بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة.¹

¹ بن خزانجي لينة فطوم، ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2022، ص، ص 10،9.

ويرى أيضا أنصار هذه النظرية مثل " تالكولت بارسونز " و"هربرت سبنسر" أن هذه النظرية تقوم على حجة مؤداها أن العلاقة بين أجزائها لا يمكن دراستها بعيدا عن سياق الكل¹

بما أن نظرية النظم إطار هاما لفهم كيفية تفاعل الأجزاء المختلفة داخل النظام لتحقيق الأهداف المرجوة، وعند تطبيق هذه النظرية على إدارة المعرفة نجد أنها تقدم رؤية للكيفية التي يمكن بها أن تتفاعل مع بعضها البعض لتطوير وتعزيز المعرفة.

وما أن إدارة المعرفة هي تنظيم ومشاركة واستخدام المعرفة داخل المنظمة فتطبيق نظرية النظم في هذا السياق يعني النظر إلى المعرفة كجزء من نظام مترابط يشمل الأفراد والقيادة والعمليات التكنولوجية عندما تتفاعل هذه الأجزاء بشكل منسق من خلال نظرية النظم يمكن للمنظمات أن تخلق بيئة تتفاعل فيها جميع مكونات النظام بطريقة تدعم تحقيق أقصى استفادة من المعرفة.

وتتناس نظرية النظم مع موضوع البحث نظرا لأهميته حيث تركز نظرية النظم على العلاقات بين عناصر المعرفة في ترتيبها و علاقة بعضها البعض ، فإن إدارة المعرفة لا تتعلق فقط بتخزين البيانات بل بكيفية تنظيمها وتوظيفها داخل النظام الاجتماعي والمؤسسي لتحقيق قيمة مضافة.

ويمكن اعتبار نظرية النظم نموذجا مفاهيمي لفهم كيفية بناء إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية مما يتيح استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثامنا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث التي يقوم بإجرائها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة حيث تزود هذه الدراسة الأبحاث بأفكار ومقاربات جديدة وهي الدعم الأساسي لطرق التفكير والطرح وتحديد الموضوع بشكله الدقيق حيث تمكن الباحث من الاطلاع في سياق هذا البحث إلى مجموعة من الدراسات أهمها:

¹ مصطفى خلف عد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص379.

1- الدراسة الأولى: بشرى بنت سيف بن محمد الخضرية، مروة بنت سليمان بن سالم النبهاني، جاهزية المراكز البحثية بجامعة السلطان قابوس لتبني إدارة المعرفة مسقط. عمان 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جاهزية مركز الدراسات العمانية بجامعة السلطان قابوس لتطبيق إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة عليها والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول : مدى جاهزية مركز الدراسات العمانية بجامعة السلطان قابوس لتبني إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة عليها؟
والذي تفرعت عنه الأسئلة الآتية:

1- ما واقع جاهزية مركز الدراسات العمانية بجامعة السلطان قابوس لتطبيق إدارة المعرفة؟

2- ما العوامل المحفزة على إدارة المعرفة بمركز الدراسات العمانية بجامعة السلطان قابوس؟

3- ما المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة بمركز الدراسات العمانية بجامعة السلطان قابوس؟¹

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في صيغة دراسة الحالة عن طريق الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات حيث توصلت إلى النتائج التالية:
- المركز يطبق إدارة المعرفة بشكل متوسط حسب رأي العينة.

¹ بشرى بنت سيف بن محمد الخضرية، مروة بنت سليمان بن سالم النبهاني، جاهزية المراكز البحثية بجامعة السلطان قابو سلتبني إدارة المعرفة، دراسة حالة لمراكز الدراسات العمانية ، مجلة أريد الدولية لقياسات المعلومات والاتصال العلمي، مركز الدراسات العمانية، جامعة السلطان قابوس مسقط ، المجلد 04 ، العدد 07 ، عمان الأردن، 2023، ص 42

- العوامل المتعلقة بالأفراد هي من أكثر العوامل المحفزة في المركز ويأتي بعدها عامل الهيكل التنظيمي ومن ثم عامل الثقافة التنظيمية أما عامل التكنولوجيا فهو الأقل تحفيز إلا انه جاء بدرجة متوسطة.

- هناك عدد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في المركز أبرزها عدم وجود آلية واضحة لتقدم الحوافز والمكافآت للأفكار التطويرية والإبداعية وضعف البنية التكنولوجية.¹

أشارت هذه الدراسة إلى غياب الحوافز وهي نقطة تتقاطع مع نتائجنا في ضعف البرامج التدريبية رغم وجود تشجيع للأفكار، وكذلك أكدت أن عامل التكنولوجيا هو الأضعف في مركز الدراسات العمالية وهو ما يتفق مع دراستنا.

2- الدراسة الثانية: زينب عبد الرحمان السحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المعرفة وفوائدها والتعريف بمتطلبات إدارة المعرفة وقياس مدى استعداد الجامعة لإدارة المعرفة.

وتحورت إشكالية الدراسة حول مدى الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة لدى قطاع التعليم العالي ممثلاً في جامعة الملك عبد العزيز؟².

اعتمدت هذه الدراسة على استبانة مقننة لدراسة مدى استعداد الجامعة لإدارة المعرفة تم توزيعها على منتسبي جامعة الملك عبد العزيز من

الكادر الإداري والأكاديمي، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- اختلف تأثير العناصر الدالة على استعداد الجامعة لإدارة المعرفة وقد كانت أفضل المؤشرات مايلي:

¹بشرى بنت سيف بن محمد الخضرية، مروة بنت سليمان بن سالم النبهاني، نفس مرجع، ص 42

²زينب عبد الرحمان السحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، حالة تطبيقية جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جدة، 2009، ص 19

- دعم القادة في الجامعة لكادر التطوير واهتمامهم بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.

- وجود إستراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة

- دور الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ومكافأة المبدع

- يوجه التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه بوسائل إعلام مختلفة¹.

أكدت هذه الدراسة على أن دعم القيادة لتطوير الأفراد وتوفير بيئة مشجعة للمشاركة وتبادل المعرفة وهو ما يتطابق مع نتائجنا من حيث الدعم القيادي وتشجيع التعلم.

2-الدراسة الثالثة: حليلة بنت صالح البلوشي وآخرون، جاهزية شركة تنمية نفط عمان لتطبيق إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى معرفة جاهزية شركة تنمية نفط عمان لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال التعرف على واقع الشركة لتطبيق إدارة المعرفة والعوامل التي من شأنها أن تؤثر على هذا التطبيق.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

1-ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في شركة تنمية نفط عمان؟

2-ما العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في شركة تنمية نفط عمان؟²

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج متعدد التصاميم (mixede methode) وتكونت عينة الدراسة عن 34 موظفا عن طريق الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

¹زينب عبد الرحمان السحيمي، نفس مرجع، ص 19

²حليلة بنت صالح البلوشي وآخرون، جاهزية شركة تنمية نفط عمان لتطبيق إدارة المعرفة، قسم دراسات المعلومات، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2017، ص 36

- أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في شركة تنمية نفط عمان وصل إلى درجة مرتفعة وذلك من خلال توفير أنظمة متنوعة تعزز من عمليات التشارك في المعرفة بين الموظفين.
- العوامل التكنولوجية كأحد أهم العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة بالشركة
- من تسهيلات التكنولوجيا تعمل على رفع كفاءة العمل من خلال تخزين المعرفة ونقلها والتشارك بها.
- العوامل الفردية التي تحققت من خلال رغبة الموظفين للتعامل واحترامهم لأفكار بعضهم البعض.
- العوامل التنظيمية عبر فرص التدريب المتاحة والمتنوعة لجميع العاملين بهذه الشركة¹.

بينت هذه الدراسة توفر كفاءات بشرية مدربة مع بيئة عمل داعمة وتدريب منتظم، مما يظهر فارقا واضحا مقارنة بنتائجنا. وأوضحت أيضا التكنولوجيا عنصر رئيسي لنجاح إدارة المعرفة وهو ما يتعارض مع نتائجنا التي تكشف عن ضعف البنية الرقمية.

4- الدراسة الرابعة: فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر رسالة دكتوراه. 2015. جامعة الجزائر 3

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، بقياس درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3، إضافة إلى درجة توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة فيها، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق فعاليتها في منظمات التعليم العالي الجزائرية.²

وتمحورت إشكالية الدراسة حول هل هناك فعالية لإدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3؟
الذي تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

¹ حليلة بنت صالح البلوشي وآخرون، نفس مرجع، ص 36

² فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014-2015، ص 24

- 1- ما مفهوم إدارة المعرفة ، ما أهميتها، أهدافها، نماذجها ، عملياتها، استراتيجياتها؟
 - 2- ما المقصود بإدارة المعرفة بالتعليم العالي؟
 - 3- ماهي دعائم فعالية إدارة المعرفة بالتعليم العالي؟
 - 4- ما درجة ممارسة أفراد العينة بجامعة الجزائر 3 إلى عمليات إدارة المعرفة؟
 - 5- ما درجة توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة بجامعة الجزائر 3 حسب أفراد عينة الدراسة؟
 - 6- هل تحقيق إدارة المعرفة نتائج في جامعة الجزائر 3؟
 - 7- ما الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة دراسة حول واقع إدارة المعرفة ومدى توفر دعائمها والتي تمكن أن تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية في جامعة الجزائر 3.
 - 8- ما تأثير ممارسة أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة ومدى توفر دعائمها على نتائج إدارة المعرفة بجامعة الجزائر 3؟
 - 9- ما تأثير توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة على ممارسة أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة بجامعة الجزائر؟
- حيث قدمت الباحثة الفرضية الرئيسية التالية: ليست هناك فعالية لإدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر (جامعة الجزائر 3).
- ويتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- تمارس عمليات إدارة المعرفة بمستوى مقبول في جامعة الجزائر 3.
 - 2- لا تتوفر جامعة الجزائر 3 على الدعائم اللازمة لفعالية إدارة المعرفة.
 - 3- لا تتحقق نتائج إدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3¹
 - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجزائر ومدى توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة فيها تعزى لمتغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية.

5- تؤثر دعائم فعالية إدارة المعرفة معنويا في عمليات إدارة المعرفة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على البحث المكتبي القائم على مسح وتحليل النتائج العلمي والملاحظة والاستبيان، وتمثلت عينة الدراسة في الأساتذة لمحكمين، هيئة لتدريس بالجامعة؟ حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- المتوسط العام لعمليات إدارة المعرفة قدر بـ 34,62 مما يشير أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة متوسط في جامعة الجزائر 3.
 - عدم توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3، فالجامعة لا تتوفر على قيادات إدارية تدعم إدارة المعرفة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة.
 - تؤثر عمليات إدارة المعرفة (القيادة، الدعائم التكنولوجية ، ثقافة الجامعة، الهيكل التنظيمي) معنويا في نتائج إدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3.¹
- و تلقتي دراستنا مع دراسة الباحثة قديد في طرح موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية مع اختلاف نوع المؤسسة حيث ركزت الباحثة على قطاع التعليم العالي في حين جاءت دراستنا لتبحث في جاهزية مؤسسات التربية و التعليم في تطبيق إدارة المعرفة ، إلا أننا استقدنا من هذه الدراسة في فهم أعمق لمتغير إدارة المعرفة و ضبط فرضيات الدراسة ، مع تعديل الطرح بما يتناسب مع خصوصية مجتمع الدراسة.

¹ نفس المرجع، ص 278

تاسعا: موضوع الدراسة.

1- خصائص المؤسسات التعليمية:

هناك خصائص عدة للمؤسسات التربوية تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى وتمتاز المؤسسات التربوية بـ:

- مبسطة

- موسعة

- طاهرة

- مصفاة

ولديها خصائص اجتماعية أيضا:

- الاتصال المتبادل مع الآخرين.

- التعاون

- العمل الجماعي

- الولاء والانتماء

- تحمل المسؤولية.¹

3-وظائف المؤسسة التعليمية:

المؤسسة لتربوية كمنظمة اجتماعية تعتبر ضرورة أوجدها المجتمع للقيام بالعديد من الوظائف المتمثلة في:

- إعداد القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج.

- حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع.

- المحافظة على تقاليد الثقافة الفرعية

- الوظيفة التعليمية والتربوية والاجتماعية²

¹ بوترعة حياة، واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية، مذكرة ماستر، دراسة ميدانية بثانوية نواورية عبد الله، واد السنم، قامة، 2020، ص73.

² نفس المرجع، ص، ص 78، 79.

4- مقومات المؤسسة التعليمية:

تقوم المؤسسات التعليمية على جملة من المقومات لتحقيق وظيفتها وتندرج في :

4-1 الأهداف التعليمية: بمختلف أشكالها وتسميتها حيث أنها تحدد جملة الواجبات التي

على التربية بلوغها، فالتعليم أهداف ديناميكية بهدف إكساب التلميذ خبرات ومهارات.

4-2 المتعلم: يعتبر محور العملية التربوية وهدفها الأساسي.

4-3 المعلم: قد يكون إنسان أو وسيلة اتصال على نحو ما يرى في التعليم عن بعد.

4-4 المناهج التعليمية: جميع الخبرات التعليمية التي تخطط لها المؤسسات التربوية

لمساعدة التلاميذ على النمو الشامل في جميع النواحي التعليمية، التربوية، النفسية،

الاجتماعية.

4-5 الإدارة المدرسة التربوية: يقصد بها مجموعة العمليات التي تقوم بها عدد من الأفراد

وبروح المشاركة والتعاون والشعور بالمسؤولية والفهم المتبادل لتحسين العملية التربوية.¹

5- نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على كتابة في هذا

الموضوع من آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة

نسبياً وكانت معظم الكتابات حول هذا الموضوع خلال الربع الأخير من القرن الماضي

إلا البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في التسعينات حيث أبح من المواضيع

الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة الأعمال، إن نشوء إدارة المعرفة كان

محصلة لحملة من المبادرات الإدارية نذكرها كمايلي:

- إعادة هندسة العملية الإدارية

- إدارة الجودة الشاملة

- إدارة المعلومات

- رأس المال الفكري والموجودات لفكرية².

¹ بوترة حياة، نفس مرجع، ص80.

- المنظمة المتعلمة

- الثقافة المنظمة.

5-متطلبات إدارة المعرفة:

باستقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها وتبادلها عبر وسائل التفاعل لمختلفة داخل منظمات الأعمال والانترنت، أو في شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته وهناك ثلاث متطلبات أساسية لإدارة المعرفة حسب duek وهي:

6-1 مطلب التكنولوجيا Technologie:

وهو يعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ما تقترحه محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المميز التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

6-2 المطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة organisationnel of logistical:

وهذا المطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها عن كيفية الحصول على المعرفة وإعادة استخدامها وبتجديد الوسائل والطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة.

6-3 المطلب الاجتماعي للمعرفة:

ويتم التركيز على تقاسم المعرفة لدى الأفراد العاملين في لمنظمة وبناء جمعت لصنع معرفة جديدة من خلال الإبداع والابتكار عن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.¹

² سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2016، ص 48-51

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في دارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص

7- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيف التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تجديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تسهم في تحضير المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاته عبر التركيز على المحتوى
- تعد إدارة لمعرفة إدارة المنظمات الفعلة للاستثمار رأس مالها الفكري.

8- أهداف إدارة المعرفة: تهدف إلى:

- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات لتعلم، ونشره إلى الجهات ذات العلاقة
- تساعد على بناء اختصاصي المعرفة
- أخذ لمعرفة من مصادرها وتخزينها وإدامتها.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها.
- خلق بيئة تنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة
- بناء إمكانات لتعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز ولتنافس من خلال جمع الأفكار الذكية
- تهدف إلى الإبداع والتصميم الهادف.¹

¹ محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 60.

9- عمليات إدارة المعرفة:

تتكون أهم عمليات إدارة المعرفة من توليد ، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة وهو ما يساعد في إيجاد آلية رشيدة الاستخدام والفعالية لإدارة و تنظيم الإدارة كما تمكن أن تسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة وبسرعة.¹

9-1 توليد المعرفة: هي الحصول على المعرفة بأساليب ومن مصادر مختلفة فالشراء يشير الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف وهي تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها أو شار إليها عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين²

9-2 خزن المعرفة: هي المحافظة على البيانات وإدارتها والبحث والوصول والاسترجاع وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية.³

9-3 نشر المعرفة: المعرفة بوصفها موجود تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم إذا سعت المنظمات غالى تشجيع المشاركة.

9-4 تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، وهذا لتطبيق هو أبرز عملياتها والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.⁴

¹ هبة فيصل عبد الله ، أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية لموظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة بكالوريوس، إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2021، ص31

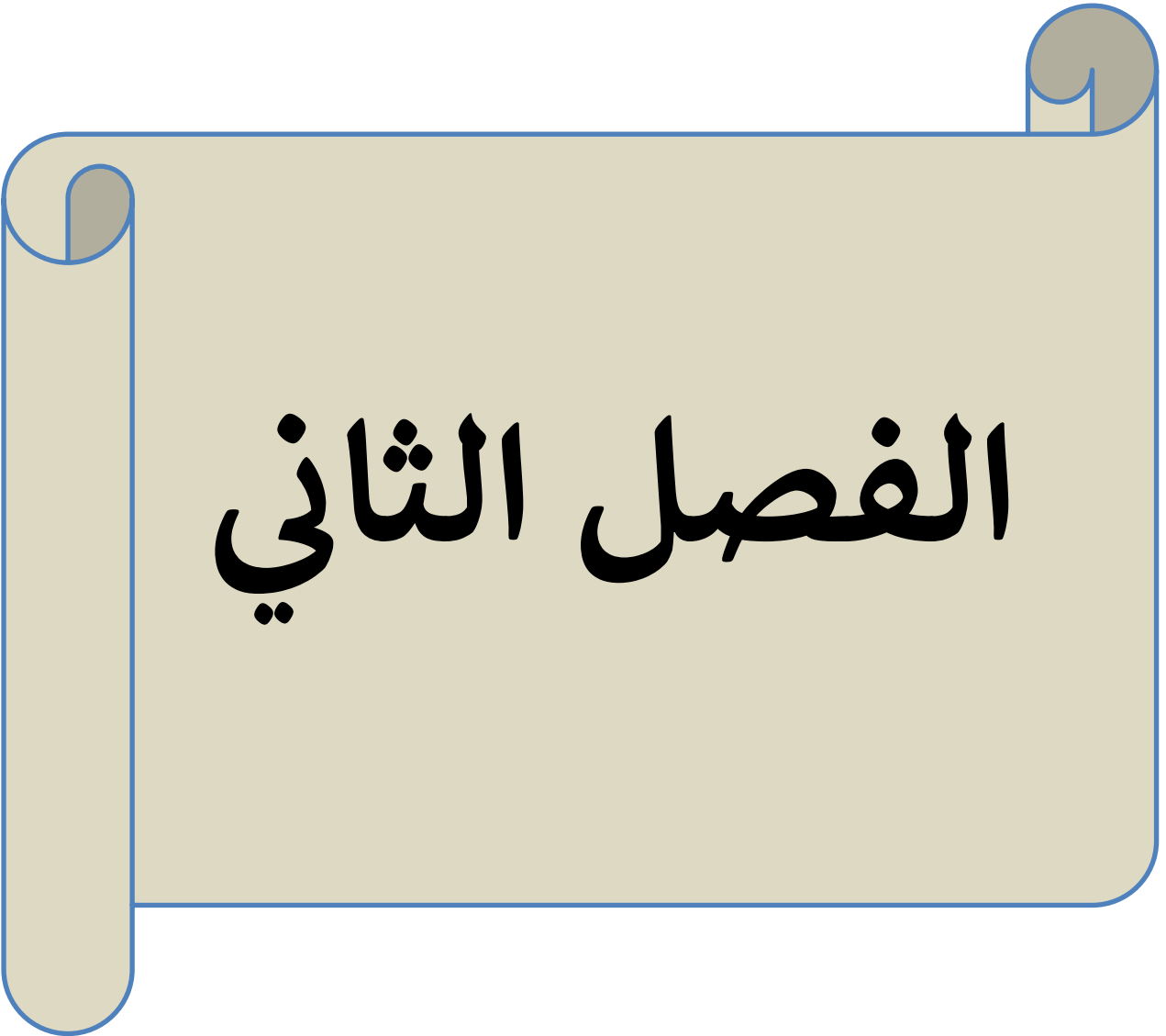
² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد ، 2005، ص59.

³ جمال يوسف بدير، مرجع سابق، 66.

⁴ صلاح الدين الكبيسيين مرجع سابقين ص، ص75، 76.

خلاصة:

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل والخاص بصياغة الإشكالية في إطارها النظري وبعها صياغة فروضها كإجابات مؤقتة لأسئلة الإشكالية من خلال ذكر أهم الأسباب لاختيار الموضوع وكذا التطرق للأهداف والأهمية البحثية للوصول إليها مع تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية وموضوع البحث وعرفنا الدراسات السابقة من هنا فإننا نرى بأن الضرورة المنهجية تتطلب منا وبالتفصيل أن نقدم شرحاً نظرياً لأهم المفاهيم التي يتهيكّل عليها البحث.



الفصل الثاني

الفصل الثاني:

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد

أولاً: منهجية البحث

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية

ثالثاً: أدوات جمع البيانات الميدانية

رابعاً: مجالات الدراسة

خامساً: المقاييس الإحصائية المستعملة في الدراسة

سادساً: تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة

سابعاً: عرض خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات إذا أنها تساعد على دعم الدراسة النظرية من جهة ومن جهة أخرى تجسيد أهداف الدراسة وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة ، حيث تتضمن منهجية البحث المستخدم وأدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، ومختلف القواعد والقياسات الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتضمن كذلك التعريف بميدان الدراسة من خلال المجال المكاني والزمني والبشري

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

❖ منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة:

أولاً: منهجية البحث:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منهجية معينة تمنح للموضوع صبغته العلمية وتساعد الباحث على العمل في بلوغ نتائج وأهداف ولذلك يمكن تعريف المنهج على أنه: " الطريقة التي يعتمد عليها أو يتبعها الباحث في دراسة موضوعه. ويعرف أيضاً بأنه: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة أو طائفة من القواعد التي تهيمن على العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول عن طريق ذلك إلى نتائج معلومة.¹

وفي دراستنا المعنونة بـ " جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة " دراسة ميدانية بثانويات بلدية خليل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأنسب لدراسة وتحليل واقع المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.²

ويستخدم هذا المنهج لفهم الواقع كما هو دون التدخل فيه من خلال جمع المعلومات من الميدان وتحليلها بشكل علمي بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق لنا أهداف الدراسة.

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة الميدانية من الضروري الاطلاع على الظروف والإجراءات التي يتم فيها إجراء هذه الدراسة ولهذا الغرض جاءت الدراسة الاستطلاعية التي تهدف إلى استكشاف الواقع الفعلي لموضوع " جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة "

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص 115

² محمد سرحان على المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019، ص 35.

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

والتي اعتبرت أساسا للبحث الميداني نظرا لأهميتها في مساعدة الباحث على اختيار أدوات البحث المناسبة.

انطلقنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية بعد تحديد موضوعنا وكانت البداية بمحاولة التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية وتحديدًا بثانويات بلدية خليل من أجل الحصول على إحصائيات دقيقة حول عدد الطاقم الإداري العامل بها وكانت الإحصائيات كالآتي: عدد الثانويات يوجد ثلاث ثانويات، والعدد الإجمالي للطاقم الإداري هو 52 إداريا

ثالثا: أدوات جمع البيانات الميدانية

تعتبر أدوات جمع البيانات من العناصر الأساسية في أي بحث ميداني وذلك للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

1- الملاحظة: تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات والمعطيات والمعلومات حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات وهي توجيه الحواس للمشاهدة ومراقبة السلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، ويمكن تعريف الملاحظة على أنها: " طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات، يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة".¹

2- الاستمارة: تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا حيث تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.²

¹ بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، ألمانيا، 2019، ص 66.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار عياش للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2012، ص 172.

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

كما يعرفها فاخر عاقل بأنها: "أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي وهي مستعملة على نطاق الواسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء وتضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عليها بنفسه"¹.

وقد قمنا بإعداد الاستمارة من أجل جمع المعلومات والبيانات كما تم عرضها على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة لجمع البيانات ، ل يتم توزيع الاستمارة بعد ذلك على جميع أفراد العينة وقد تضمنت مقدمة تعريفية توضح للمبحوث الغرض من الدراسة وقد احتوت على 39 سؤال وتم توزيعها على عينة الدراسة الموجودة بثانويات بلدية خليل.

بحيث قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن محاور كالتالي: المحور الأول تضمن البيانات العامة أي خصائص ومفردات العينة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي والوظيفة وكذا الخبرة المهنية، أما المحور الثاني يشمل بيانات الفرضية الأولى المتضمنة جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة من خلال القيادة.

أما المحور الثالث، فشمّل بيانات الفرضية الثانية المتضمنة جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة من خلال الكفاءات .

بينما المحور الرابع تضمن بيانات الفرضية الثالثة المتعلقة بجاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة من خلال البنية التحتية الرقمية.

ومن ناحية عملية توزيع واسترجاع الاستمارة الجدول الموالي يوضح أهم إحصائيات هذه العملية.

¹بحوش عمار، مرجع سابق، ص71.

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

الجدول رقم (01) الإحصائيات المسجلة في توزيع واسترجاع الاستثمار.

الاستثمار	البحـثية	التكرار
الاستثمارات الموزعة		52
الاستثمارات المسترجعة و المقبولة نهائيا		52

المصدر: من إعداد الباحثة.

2-1- الاختبارات الخاصة بالاستبيان:

2-1-1 اختبار الصدق:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان الاستعانة بالأساتذة المحكمين، الذين ينتمون إلى التخصص، قصد الاستفادة من خبرتهم، هذا جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في الاختبار.

أ- اختبار الثبات:

من أجل البرهنة على أن الاستبيان تختبر العوامل المراد اختبارها والتأكد من صدقها، قمنا بإجراء مدى الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، حيث تم تقييم تماسكه بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ؛ إذ أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق أداء الفرد من محور إلى آخر وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين محاور الاستبيان، إضافة لذلك، فإن معامل ألفا يقوم بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على محاور الاستبيان، حيث من الناحية التطبيقية يعد $0.60 \leq$ معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

الجدول رقم (02) معامل الثبات ألفا كرونباخ.

0.750	ألفا كرونباخ
39	عدد الأسئلة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج¹ spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مقياس الثبات هو 0.750 أي (75%) وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%) وبذلك نستنتج أن أداة الاختبار (الاستبيان) صالحة.

رابعاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني : تمت الدراسة الميدانية ضمن المجال الجغرافي لبلدية خليل وهي وهي تضم ثلاث ثانويات رئيسة. -

- ثانوية زرقون سليمان التي تقع في مركز بلدية خليل وتعتبر من أقدم الثانويات في المنطقة التي تم إنشاءها عام 2001 وكانت حيز الخدمة وتحتوي على 16 حجرة للدراسة وعدد تلاميذها يقدر بـ 453 تلميذ و 31 أستاذ أما الموظفين يقدر عددهم بـ 35 موظفا.

- ثانوية لعلى بهاء تقع أيضا في مركز بلدية خليل وتعتبر من الثانويات البارزة في المنطقة وتم إنشاءها سنة 2005 وتحتوي على 16 حجرة وعدد تلاميذها قدر بـ 643 تلميذ و 44 أستاذ وقدّر عدد الموظفين بـ 41 موظف.

- ثانوية يوسف الحسين تقع في منطقة الشفاء التابعة لبلدية خليل وتم افتتاحها رسميا في بداية الموسم الدراسي 2024/2023 تحتوي على 18 حجرة وعدد تلاميذ يقدر بـ 261 تلميذ و 21 أستاذ و 21 موظفا.

¹ انظر الملحق رقم (02).

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

2- المجال الزمني: تمتد مراحل إنجاز هذه الدراسة على عدة أشهر ، حيث تم تقسيم العمل إلى أربع مراحل أساسية، كما يلي:

المرحلة الأولى: استمرت لمدة شهرين (سبتمبر - أكتوبر 2024)، وقد خُصصت هذه المرحلة لاختيار الموضوع وضبط عنوان الدراسة، إضافة إلى صياغة الإشكالية وتحديد الفرضيات .

المرحلة الثانية: امتدت على مدار ثلاثة أشهر (أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 2024)، وتم خلالها العمل على الضبط النظري للدراسة، بدءًا بالقراءات النظرية المعمقة في مجال الموضوع، مرورًا بتحديد المفاهيم الأساسية، وصولًا إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة

المرحلة الثالثة: دامت شهرين (جانفي-فيفري 2025)، وشملت هذه المرحلة إعداد أداة الدراسة (الاستمارة)، وتحكيمها من طرف مختصين، ثم تعديلها وصياغتها في شكلها النهائي.

المرحلة الرابعة: بدأت 7 أفريل 2025 إلى غاية 15 أفريل 2025 ، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة في عدد من الثانويات، واستمرت عملية جمعها إلى غاية الأسبوع الثاني من نفس الشهر. تلا ذلك تفريغ المعطيات وتحليلها إحصائيًا، ثم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

3- المجال البشري: يقصد بالمجال البشري الأشخاص الذين يشملهم البحث وتحدد في دراستنا التي تبحث من خلالها عن جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة في جميع إداري ثانويات بلدية خليل - برج بوعريريج -

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

خامسا: المقاييس الإحصائية المستعملة في الدراسة

يدخل بحثنا هذا ضمن البحوث الوصفية التي تتحرى وصف طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة، حيث لا يكتفي فيها الباحث بمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بينهما؛ بل يهتم أيضا بتحديد نوعها ودرجة الارتباط بينهما، وإن تحديد الارتباط بدقة بين هذه المتغيرات يستلزم منا دخول مجال الإحصاء الاجتماعي، وذلك من خلال دراسة معاملات الارتباط والتي تمكننا من الوقوف على طبيعة العلاقة بين أكثر من متغير، وتعطي لنا تفسيراً عددياً دقيقاً يتسنى للباحث أن يصدر من خلاله تنبؤات على الدراسة، كما يستطيع تقدير قيمة الفرضيات التي وضعها أثناء الدراسة، بحيث يمكنه من خلال دراسة الاستقلالية بين المتغيرات من أن يؤكد فرضياته أو ينفيها.

وفي بحثنا تم الاعتماد على أهم المقاييس الإحصائية المتعلقة بالارتباط والذي يتمثل في:

- اختبار الاستقلالية كاي تربيع " كا² ": يستعمل هذا المقياس من أجل اختبار

الفرضيات التي تقوم على مجموعة من التكرارات النظرية مع مجموعة من التكرارات الفعلية والتقييم الفرق بينهما ومعرفة هل الفرق هو ظاهري قائم على الصدفة أم أنه

حقيقي عند مستوى ثقة¹

سادسا: تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة

1- تحديد مجتمع البحث: مجتمع البحث يمثل جزءا من المجتمع العام لذا يعرف بأنه: "

جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها ."

¹ مشري سعاد، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة Condor - بيرج بوغريج، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم والموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة علي لونيس البليدة 02، 2016-2017، ص 244.

الفصل الثاني: ————— منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

أو هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة وهو مجتمع محدد الملامح، إذ كلما زاد تحديد هذه الملامح كلما زادت إمكانية إجراء دراسة تمكن تعميم نتائجها عليه.¹

وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع البحث من جميع إداريي ثانويات بلدية خليل وعددها ثلاث ثانويات وهي:

- ثانوية يوسف الحسين
- ثانوية لعلى بهاء
- ثانوية زرقون سليمان.

2- تحديد عينة الدراسة: تعد مرحلة تحديد وضبط العينة من أبرز مراحل البحث العلمي، حيث يبنى عليها تصميم الدراسة ودقة نتائجها، مما يستلزم من الباحث دقة ووعيا في اختيار أفراد العينة بما يخدم أهداف الدراسة، وفي هذا السياق تم اعتماد العينة القصدية في هذه الدراسة، حيث تم اختيار الإداريين من ضمن مجموع أفراد مجتمع الدراسة، والمتمثل في الإداريين، والمهنيين، والفئات العمالية، ويعود قصر العينة على فئة الإداريين إلى طبيعة موضوع الدراسة المرتبط بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وهو موضوع يتطلب إلماما بالجوانب الإدارية والتنظيمية، وهي مسؤوليات تقع ضمن اختصاص الإداريين دون غيرهم من الفئات، ونظرا لكون عدد الإداريين في المجتمع الإحصائي لم يكن كبيرا، فقد تم إدراجهم جميعا في العينة، وبلغ عددهم 52 موظفا

¹ ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016،

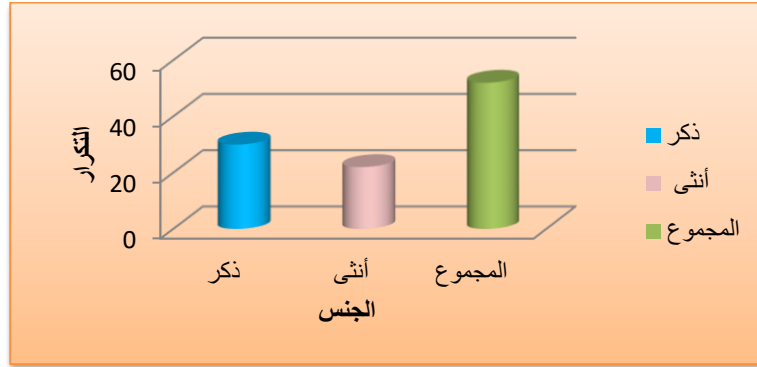
الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

سابعاً: عرض خصائص العينة

سنحاول في هذا العنصر عرض البيانات الشخصية للعينة البحثية

الجدول رقم (03) توزيع العينة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	57.7%
أنثى	22	42.3%
المجموع	52	100%



الشكل رقم (01) أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (01) والمتعلقان بتوزيع أفراد العينة حسب

متغير الجنس نلاحظ أن الفئة الغالبة تركزت حول فئة الذكور بنسبة قدرت بـ 57.7% مقابل 42.3% عند فئة الإناث.

وجود عدد أكبر من الذكور في المناصب الإدارية داخل المؤسسات التعليمية يعكس

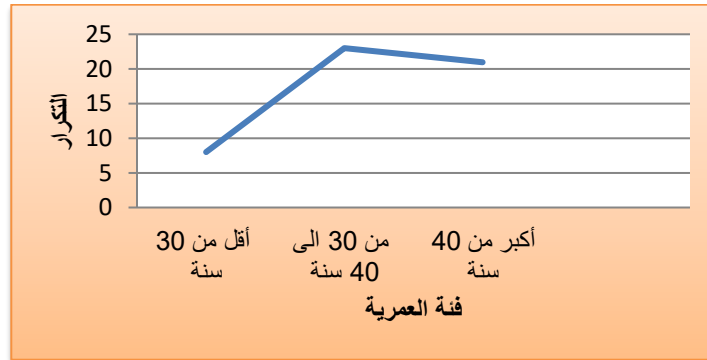
تميز غير مباشر في فرص الترقية بين الجنس، غالباً ما ينظر للرجل على أنه أكثر قدرة على القيادة.

ونستنتج أن المناصب الإدارية في المؤسسات تكافئ بين الذكور والإناث.

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	15,4
[40 - 30]	23	44,2
أكبر من 40 سنة	21	40,4
المجموع	52	%100



الشكل رقم (02) منحنى بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

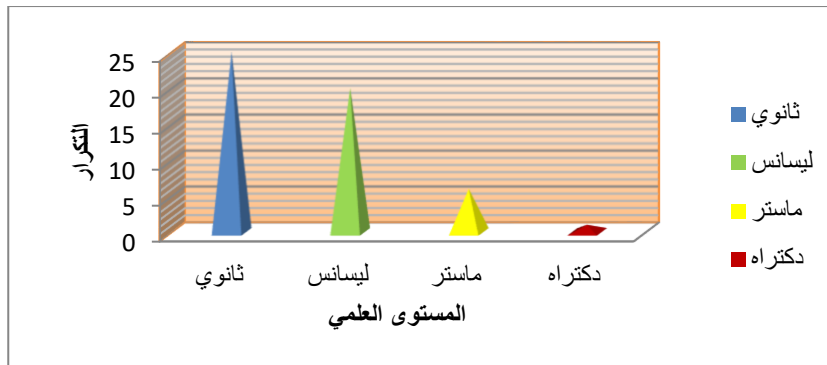
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ إن أغلب أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية [40 - 30] بنسبة 44.2 % تليها فئة من تقع أعمارهم في الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 40.4 % وفي الأخير الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة بنسبة 15.4 % من خلال التحليل الإحصائي تبين لنا أن المؤسسات التعليمية يشتغل بها نسبة أكبر من الفئات العمرية الوسطى والكبرى التي غالبا ما تملك تراكم معرفي وخبرة بينما نجد فئات الشبابية قليلة التوجه إلى المناصب الإدارية نتيجة توجههم المتزايد نحو المقاولاتية وإنشاء مؤسسات ناشئة والتوجه إلى العمل الحر وهذا يمكن أن نعزّه إلى الاستقلالية والنمو المهني خارج الإطار المؤسساتي.

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

ونستنتج أن توجه الشباب نحو العمل الحر يقلل وجودهم في المناصب الإدارية داخل المؤسسات التعليمية مما يضعف فرص التجديد أو التغيير.

الجدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
48,1%	25	ثانوي
38,5%	20	ليسانس
11,5%	6	ماستر
1,9%	1	دكتوراه
100%	52	المجموع



الشكل رقم (03) مدرج بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (03) نلاحظ أن 25 فرد من المبحوثين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 48.1% و 20 فرد لديهم مستوى جامعي شهادة ليسانس بنسبة 38.5% بينما نجد 6 أفراد من العينة لديهم مستوى جامعي بشهادة ماستر بنسبة 11.5% وفي الأخير نجد موظف واحد حال على شهادة دكتوراه بنسبة 1.9%,

هذا التوزيع يعكس خصائص البنية البشرية داخل المؤسسة لتعليمية حيث نجد أن الفئات المتحصلة على شهادة ثانوي هي الغالبة وهذا ما يمكن ربطه بطبيعة الهيكل التنظيمي لهذه

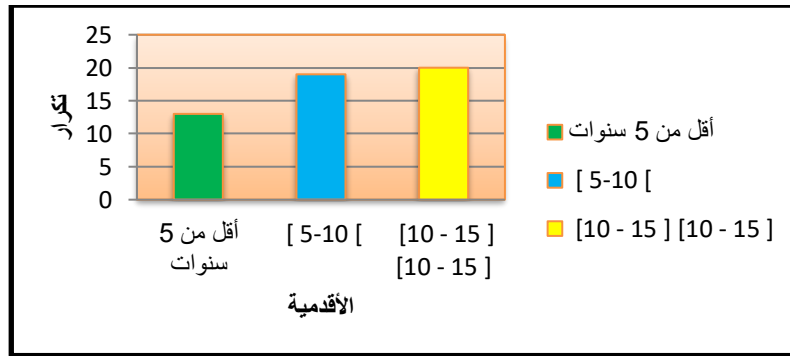
الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

المؤسسات الذي لا تتطلب في الكثير من المناصب ذات مؤهلات جامعية عليا وربما يرتبط هذا الوضع بندرة المناب العليا,

نستنتج أن المستوى الدراسي وطبيعة المهام الموكلة داخل المؤسسات يعكس نوع من التوافق.

الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

متغير الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	13	25%
[10-5]	19	36,5%
[15 - 10]	20	38,5%
المجموع	52	100%



الشكل رقم (04) أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

من خلال الجدول (06) والشكل (04) المتعلق بتوزيع عينة البحث حسب متغير

الأقدمية نجد أن المبحوثين تتراوح سنوات أقدميتهم من [15 - 10] بنسبة 38.5% تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها من [10-5] بنسبة 36.5% وأخيرا الفئة التي تقل أقدميتها عن 5 سنوات بنسبة 25%

الفصل الثاني: — منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

هذا التوزيع يعكس تنوعا في الخبرات داخل المؤسسات التعليمية حيث يغلب عليها الذين يمتلكون رصيда معرفيا يمكن أن يشكل دعامة أساسية في المؤسسات والأفراد ذو الخبرة المحدودة أكثر مرونة واستعداد لتبني الممارسات الجديدة.

نستنتج أن المؤسسات التعليمية تضم أفرادا من مستويات مختلفة من حيث سنوات الخبرة وهذا عامل قوة في سياق تطبيق إدارة المعرفة وهذا التنوع يوفر فرصا لتبادل الخبرات

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

متغير الوظيفة	التكرار	النسبة %
المصالح الاستشارية	24	46.2%
المصالح الاقتصادية	08	15.4%
أعوان الإدارة	14	26.9%
النظار	03	5.8%
المديرين	03	5.8%
المجموع	52	100%

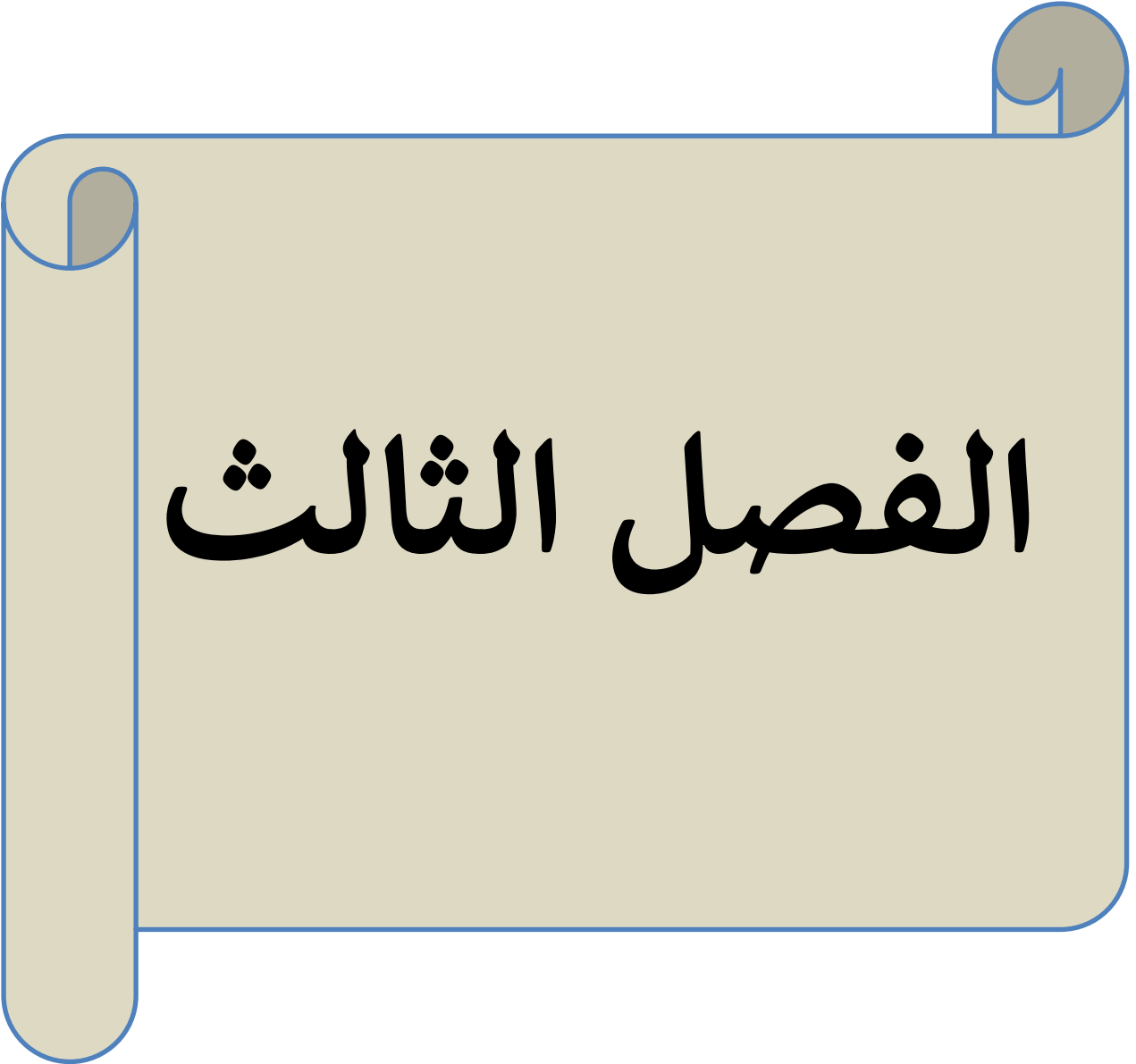
تمثل البيانات الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الوظيفة أن الفئة الكبرى تركزت حول المصالح الاستشارية بنسبة 46.2 من إجمالي العينة بعدد 24 مفردة من مفردات الدراسة لتليها فئة أعوان الإدارة بنسبة 26.9% مقابل 15.4% عند المصالح الاقتصادية، في حين سجلت نسبة متساوية عند كل من فئة النظار والمديرين بنسبة 5.8%

الفصل الثاني: ————— منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

يفسر لنا هذا التنوع الوظيفي بنية التنظيمية غنية قد تشكل أرضية ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة بشرط التواصل والتنسيق بين مختلف الرتب من اجل تبادل المعارف والخبرات بشكل ممنهج غير أن غلبة المصالح الاستشارية تبرز الحاجة إلى تمكنهم من مهارات إدارة المعرفة وخاصة أن دورهم محوري ي نقل المعلمة وتوظيفها أي انه يجب دمج جميع الرتب من اجل الاستفادة من خبراتهم الميدانية

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة مع تطرقنا لمنهج الدراسة ومصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية وكذا الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات من الميدان وصولاً إلى عرض عينة الدراسة، وكيفية اختيارها بالإضافة إلى أساليب معالجة البيانات إحصائياً ما يسهل لنا تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتحصل عليها.



الفصل الثالث

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية وعرض نتائج البحث

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- عرض وتحليل المحور الأول

2- عرض وتحليل المحور الثاني

3- عرض وتحليل المحور الثالث

تمهيد :

بعدما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ، يأتي هذا الفصل لمناقشة وتحليل المعطيات التي تم جمعها من المؤسسات التعليمية المتمثلة في ثانويات بلدية خليل، من خلال طرح جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيره التابع والمستقل الجاهزية و إدارة المعرفة وذلك بصفة تحليلية دقيقة لمضمون الجداول وما تشمله من نتائج.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

✓ تتمتع القيادة في المؤسسات التعليمية بمستوى كاف من الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة.

الجدول رقم (08) يوضح مستوى إشراك القيادة للموظفين في صياغة أهداف المؤسسة وتطويرها.

إشراك المؤسسة الموظفين في صياغة الأهداف	التكرار	النسبة %
نعم	40	76,9%
لا	12	23,1%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمستوى إشراك القيادة للموظفين في صياغة أهداف المؤسسة أن 76.9% من المبحوثين يرون أن القيادة تشرك الموظفين في صياغة أهداف المؤسسة أي 40 مفردة من إجمالي العينة بمقابل نجد 23.1% أجابوا بـ "لا" أي 11 فرداً من إجمالي العينة

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى إشراك الموظفين في صياغة الأهداف المؤسسة أن أغلبية الموظفين يشعرون بأن القيادة تشركهم في وضع أهداف المؤسسة وتطويرها وهذا يدل على أن أسلوب الإدارة يتجه نحو الاعتماد على المشاركة ولتواصل مع الموظفين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (09) مما يقوي شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة وهذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم ومؤسستهم ويشجعهم على الإبداع وهو ما يعتبر أساساً لإنجاح أي مشروع

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

أما البقية التي ترى غياب هذا الإشراف تشير إلى الموظفين الذين يشغلون مناصب روتينية ومهام عادية مما لا يشركون في عملية صياغة الأهداف وهذا ما يدل على ربما على وجود تفاوت في طرق القيادة.

نستنتج أنه من خلال فهمنا للمؤسسة كنظام متكامل أن مشاركة الموظفين يمثل عاملاً أساسياً في ربط أجزاء النظام ببعضها البعض أي أنها كلما كان اتصال قوي بين القيادة والموظفين كان أداء المؤسسة أكثر انسجاماً.

الجدول رقم (09) يوضح طرق إشراك القيادة للمبحوثين في تحديد الأهداف.

النسبة %	التكرار	طرق إشراك القيادة الموظفين في تحديد الأهداف
42.3%	22	التشاور والتواصل الشفاف والمفتوح
34.6%	18	من خلال المجالس الدورية المنعقدة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بطرق التي يراها المبحوثين أن الإدارة من خلالها تشركهم في صياغة الأهداف حيث نجد 42.3% من المبحوثين يرون أن الإشراف يكون عن طريق التشاور والتواصل الشفاف بالمقابل 34.6% عبر المجالس المنعقدة على مستوى المؤسسة.

يظهر لنا جلياً من خلال النتائج تباين أو اختلاف في ثقافة العمل داخل المؤسسة التعليمية فهناك من يميل إلى علاقات عمل مرنة تقوم على الحوار والمناقشة والتشاور وهناك من يفضل الطرق الرسمية في صياغة الأهداف والتي تعتمد على عقد مجالس وفق المنشور الوزاري الذي يحدد المجالس بين مجلس التربية والتسيير ومجلس التنسيق الإداري. نستنتج أن المؤسسات التعليمية توازن في صياغة أهداف المؤسسة مع شركاء منتهجة سياسة التشاور والتعاون بالإضافة إلى اعتماد على المجالس وفق ما ينص عليها القانون.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (10) يوضح مدى توفير القيادة فرص لتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	توفير القيادة فرص لتبادل المعلومات
78,8%	41	نعم
21,2%	11	لا
100%	52	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بمدى توفير القيادة فرص لتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين داخل المؤسسة أن نسبة 78.8% أجابت بنعم أي 41 مفردة من إجمالي العينة بينما 11 مفردة من إجمالي العينة أجابت بـ "لا" بنسبة 21.2%.

يتضح من خلال النتائج المتحصل أن القيادة داخل المؤسسة تلعب دوراً محورياً في دعم تبادل المعلومات بين الموظفين حيث يرى أغلبية المبحوثين وجود فرص حقيقية للتواصل المعرفي فيما بينهم وهذا ما يعكس وجود بنية ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الانفتاح المعرفي وتقلل من الحواجز الاجتماعية بين الأفراد حيث أن توفير فرص تبادل المعرفة هو مؤشر عميق على وجود نية قوية تتم بالثقة المتبادلة والانتماء المشترك، أما من يرون غياب هذه الفرص مما يدل على أن جاهزية المؤسسة الكاملة لا تزال تتطلب مزيداً من العمل على نشر ثقافة التعاون المعرفي.

وعليه يمكن القول أن القيادة تساهم بقدر معتبر في تهيئة بنية خاصة لتطبيق إدارة المعرفة وهذا يتطلب تعزيز جسور الثقة بين جميع الفاعلين في المؤسسة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (11) يوضح مدى تشجيع القيادة للموظفين على التعلم المستمر والتطور المهني ونقل الخبرات

تشجيع القيادة الموظفين على التعلم المستمر والتطور المهني	التكرار	النسبة %
نعم	43	82,7%
لا	9	17,3%
المجموع	52	100%

يتبين لنا من خل الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 82.7% أي 43 فردا من إجمالي العينة أجابوا بنعم أي أن القيادة تشجع الموظفين على التعلم المستمر والتطور المهني ونقل الخبرات وهذا ما يدل على الوعي القيادي في المقابل بلغت نسبة 17.3% أي 09 أفراد أجابوا بلا وهي نسبة منخفضة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نرى وجود حالة من الوعي الجماعي داخل المؤسسات التعليمية وهذا ميل واضح داخل المؤسسة نحو تبني سلوكيات التعلم المستمر وتبادل المعرفة وهو مؤشر على وجود ثقافة مهنية تسهل عمليات التعاون ونقل المعرفة داخل النسق وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك درجة معينة من المرونة والتكيف أما البقية ترى غياب بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم والتطور.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (12) مدى إيمان القيادة بضرورة تطوير الكفاءات المعرفية للموظفين :

النسبة %	التكرار	إيمان القيادة بضرورة تطوير الكفاءات المعرفية للموظفين
75%	39	نعم
25%	13	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 75% من إجمالي العينة بعدد 39 مفردة يرون أن القيادة داخل المؤسسة تؤمن بضرورة تطوير الكفاءات المعرفية للموظفين في المقابل 25% من المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تؤمن بضرورة تطوير الكفاءات المعرفية

ويتبين لنا من خلال هذه النتائج أن أغلبية الموظفين يعتقدون أن القيادة تؤمن بضرورة تطوير الكفاءات المعرفية مما يدل على أن النسق القيادي يعترف بأهمية المعرفة لضمان استمرارية الأداء الأفضل والأنسب وهو مؤشر ايجابي للتوجه نحو الحداثة التي تقوم على المعرفة والابتكار.

غير أن 25% من المبحوثين لا يرون هذا الإيمان وهي تعكس وجود اختلاف في الرؤية داخل المؤسسة وتباين آراء الموظفين.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (13) يوضح مدى توفير برامج تدريبية لقادة المؤسسة على استخدام الأنظمة الالكترونية

النسبة %	التكرار	توفير المؤسسة برامج تدريبية حول استخدام الأنظمة الالكترونية
28.85%	15	نعم
71.15%	37	لا
100%	52	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات التعليمية تقتصر إلى برامج تدريبية حيث 71.15% من المبحوثين بعدد 37 مفردة أكدوا عدم توفر مثل هذه البرامج فيما يرى 26.9% بعدد 15 مفردة أفادوا بوجودها، تعتبر هذه النتائج مشكلة تنظيمية عميقة أو خلل وظيفي في احد مكونات النظام وهذا ما يعيق جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة حيث لا تعطي الأولوية لتأهيل القيادات لمواكبة متطلبات التحول الرقمي واستمرار النمط الإداري التقليدي وعدم تبني استراتيجيات حديثة يؤدى إلى إتباع الهوة (الفجوة) المعرفية بين الإدارة والتقنيات الحديثة وهذا يضعف تفاعل الأفراد وتحد من فرص مواكبة العصر الرقمي

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (14) يوضح توزيع المناصب

النسبة %	التكرار	توزيع المناصب
75%	39	على أساس الشهادة
19,2%	10	على أساس الخبرة
5,8%	3	على أساس الترقية
100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة المبحوثين أكدوا أن توزيع المناصب يكون على أساس الشهادة بنسبة 75% وبتكرار 39 مبحوث تليها على أساس الخبرة بنسبة 19.2% بتكرار 10 مبحوثين حيث أن 8.5% بتكرار 3 مبحوثين يرون أن المناصب توزع على أساس الترقية.

إن توزيع المناصب داخل المؤسسات التعليمية يكون بناءً على الشهادات الأكاديمية وهذا يدل على ربط الكفاءة بالمؤهلات الأكاديمية وهو ما يؤدي إلى إضعاف التقدير الاجتماعي للخبرة المكتسبة ميدانياً كما أن النسبة الضئيلة للترقية تشير إلى ضعف الحركية داخل المؤسسات مما يؤثر على الانتماء الوظيفي إستعداد الموظفين لتطوير أنفسهم مهنياً وهذا قد يحد من تبادل المعرفة الضمنية (التراكمية) بين الأفراد.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (15) يوضح اعتماد المؤسسة على البيانات المعرفة في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
51,9%	27	على أساس السلطة
26,9%	14	قرارات مركزية للتنفيذ
21,2%	11	عن طريق التشاور
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 1.9% بعدد 27 مبحوث يرون القرارات تتخذ على أساس السلطة مقابل 26.9% بعدد 14 مبحوث القرارات تتخذ عبر قرارات مركزية للتنفيذ في حين 21.2% فقط بعدد 11 مبحوث تتم عبر التشاور وهنا نلاحظ هيمنة السلطة في اتخاذ القرارات مع ضعف نسبي للتشاور والمشاركة.

تعكس هذه النتائج وجود ثقافة تنظيمية يغلب عليها الطابع السلطوي في إدارة المؤسسات وهذا بدوره يؤدي إلى تهميش الفاعلين وتقليص فرص الابتكار والمبادرة مما بدوره يؤدي إلى تهميش الفاعلين وتقليص فرص الابتكار والمبادرة مما يضعف المؤسسات على تطوير نفسها وقلة نسبة التشاور تؤكد محدودية العمل بالمشاركة في صنع القرارات وهذا ما يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: _____ عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (16) يوضح سير عملية الأرشفة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
55,8%	29	طريقة تقليدية
40,4%	21	طريقة رقمية
3,8%	2	لا يوجد أرشفة
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن 5.8% بعدد 29 مبحوث من إجمالي العينة يصرحون بأن الأرشفة يكون بطريقة تقليدية مقابل 40.4% بعدد 21 مبحوث أن الأرشفة تقوم على الرقمنة بينما 3.8% بعدد مبحوثين أن المؤسسات لا تتوفر على أرشفة. تبين لنا أن المؤسسات التعليمية تعتمد على الطريقة التقليدية رغم التكنولوجيا الحديثة وهذا ما يكشف عن ضعف الاستعداد للتغير داخل هذه المؤسسات وهو مؤشر على غياب الثقافة التنظيمية التي تشجع المعرفة كأداة للتطور.

الفصل الثالث: _____ عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (17) يوضح تشجيع القيادة للموظفين على تطوير الأفكار والحلول المبتكرة.

النسبة	التكرار	تشجيع المؤسسة للموظفين على تطوير الأفكار
82,7%	43	نعم
17,3%	9	لا
100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 82.7% من إجمالي العينة بعدد 43 أكدوا أن المسؤولين داخل المؤسسات التعليمية يشجعون على تطوير الأفكار والحلول المبتكرة وفي المقابل 17.3% بعدد 9 مبحوثين أشاروا إلى غياب هذا التشجيع.

نستنتج أن هناك مستوى عالي من التشجيع على تطوير والابتكار ويعتبر توجه ايجابي أو نضج النظام في المؤسسات التعليمية وهذا ما يؤكد لنا الجدولين رقم 09 ورقم 10 وهذا يؤدي تشجيع وتعزيز التفاعل داخلها مما يؤدي بدوره إلى تحقيق إدارة المعرفة قائمة على التشجيع والتحفيز واستثمار أفكار الجديدة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (18) حرص القيادة على الاستفادة من آراء الموظفين

النسبة	التكرار	حرص القيادة على الاستفادة من آراء الموظفين
80,8%	42	نعم
17,3%	9	لا
1,9%	1	أحيانا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن 80.8% بعدد 42 مبحوث من إجمالي العينة أكدوا أن المسؤولين يحرصون على الاستفادة من آراء الموظفين عند اتخاذ القرارات مقابل 17.3% بعدد 9 مبحوثين نفوا ذلك و 19% بعدد مبحوث أفاد أن ذلك يحدث أحيانا. نستنتج هنا أن المؤسسات التعليمية تنتهج أسلوب تشاركي في القرار وهو يعبر عن وجود ثقافة تنظيمية تشتمل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وهذا ما يعزز الثقة لدى الموظفين وهذا ما يزيد من فعالية المخرجات لديهم ويدعم المؤسسات في تحقيق جاهزيتها لإدارة المعرفة بكفاءة عالية.

الفصل الثالث: _____ عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين تشجيع القيادة على التعلم والتطور المهني والسماح بمواصلة الدراسة

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	لا تشجع	تشجع	تشجيع القيادة على التعلم السماح بمواصلة الدراسة
1	0.71	43 %100	05 %11. 6	38 %88.4	تسمح
		09 %10 0	02 %22. 2	07 %77. 8	لا تسمح
		52 %100	07 %13. 5	45 %86. 5	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل عند الصنف المبحوثين الذين يرون أن لقيادة تقوم بتشجيع الموظفين على التعلم والتطوير في مجال المهني وذلك بالنسبة 86.5% سجلت فيه أعلى نسبة عند فئة المبحوثين الذين يرون أن القيادة تسمح لهم بالمواصلة الدراسة بنسبة 88.4% مقابل نسبة 77.8% من يرون بأن القيادة لا تسمح بذلك.

بينما الصنف الذي يرى أن القيادة لا تشجع على التطوير المهني والتعلم سجل نسبة 13.5% كانت فيه النسب موزعة بين من يرون أنها لا تسمح وبين ما يرون أنها تسمح على التوالي 22.5% و 11.6% .

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.71 بينما كانت قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.84 وعليه فيما أن قيمة كا² الجدولة أكبر من قيمة كا² المحسوبة ، فالباحثة

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

متأكدة بنسبة 95% من عدم وجود علاقة بين تشجيع القيادة على التعلم والتطور المهني والسماح بمواصلة الدراسة.

فما تحليل ذلك؟

رغم أن غالبية أفراد العينة أقرروا أن القيادة تشجع على التعلم وتسمح بمواصلة الدراسة، إلا أن التحليل يستند إلى النتائج الإحصائية التي أظهرت غياب علاقة دالة بين المتغيرين، ما يشير إلى أن التشجيع لا يترجم إلى دعم فعال أي أن تشجيع القيادة موجود فعلا لكنه غير كاف لإحداث أثر فعلي في تمكين الموظفين في مساراتهم التعليمية والتطويرية. نستنتج أن دعم القيادة قد يكون محدودا أو موجها وفق إحتياجات العمل فقط.

الجدول رقم (20) يوضح طبيعة النقاش مع المسؤولين

النسبة	التكرار	طبيعة النقاش مع المسؤولين
86,5	45	تشجع على تبادل المعارف
13,5	7	نقاش تسلطي
100,0	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 86.5% بعدد 45 من المبحوثين أكدوا النقاش مع المسؤولين يتم تشجيع على تبادل المعارف مقابل 13.5% بعدد 7 مبحوثين من إجمالي العينة اعتبروا أن النقاش تسلطي.

نستنتج أن المؤسسات تدعم الحوار البناء مما يعزز تبادل المعرفة والخبرات داخل بيئة العمل، حيث يعتبر الحوار ولتواصل ركيزتين في بناء مجتمع معرفي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (21) يوضح توفير المؤسسة منصات تشرح سياسات والإجراءات داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	توفير المؤسسة لمنصات تشرح سياستها
34,6	18	نعم
65,4	34	لا
100,0	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 34.6% من إجمالي المبحوثين بعدد 18 مفردة يؤكدون على توفر منصات معرفية توضح السياسات والإجراءات في حين 65.4% من إجمالي العينة بعدد 34 مفردة أكدوا أن المؤسسات لا توفر هذه المنصات وهذا يدل على أن أغلبية المؤسسات لا نملك بنى معرفية واحة لتسهيل الحصول على لمعلومات. نستنتج من خلال النتائج أن ضعف توفر المنصات المعرفية داخل المؤسسات التعليمية يعبر عن وجود خلل في الهيكل الداخلي للمؤسسة خاصة ما يتعلق بنقل المعرفة وتدفق المعلومات بين الأفراد والوحدات وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق التكامل والانسجام بين مكوناتها وهذا ما يدل على الأسلوب الإداري التقليدي لا يشجع على التعلم والتطور

الجدول رقم (22) يوضح التحديات التي تواجه القيادة في تطبيق إدارة المعرفة

النسبة	التكرار	التحديات التي تواجه القيادة في تطبيق إدارة المعرفة
55,8%	29	عدم توفر المواد الكافية
34,6%	18	عدم توفر الأنظمة الالكترونية متطورة
9,6%	5	فقدان الخبرات للموظفين
100%	52	المجموع

الفصل الثالث: — عرض وتحليل البيانات الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55.8% من إجمالي المبحوثين بعدد 29 مبحوث أكدوا أن من أكبر التحديات التي تواجه القيادة في تطبيق إدارة المعرفة هي عدم توفر الموارد الكافية وتليها عدم توفر الأنظمة الالكترونية المتطورة بنسبة 34.6% ثم فقدان الخبرات لدى الموظفين بنسبة 9.6% وهذا ما يبرز أن أغلبية المؤسسات تعاني من محدودية الإمكانيات البشرية والمالية.

توضح البيانات المتحصل عليها أن القيادة في المؤسسات التعليمية تواجه صعوبات حقيقية في تطبيق إدارة المعرفة وهذا من خلال غياب الموارد الكافية وهذا يعتبر اكبر تحدي حيث يضعف قدرتها على إنشاء نظام معرفي فعال وأيضا عدم توفر فعال و أيضا عدم توفر أنظمة الكترونية متطورة أي أن المؤسسات لا تملك البنية الرقمية اللازمة التي تسمح بجمع المعرفة وأيضا نقص الخبرات لدى لموظفين أي نقص التدريب والتعلم وهذه التحديات تعني اضطراب التوازن في مكونات المؤسسة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين حرص المسؤولين على الاستفادة من آراء الموظفين و الأقدمية

استنتاج	درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	أحيانا	لا تحرص	تحرص	حرص على الاستفادة من الآراء الأقدمية
			13 %100	0 %0	03 %23.1	10 %76.9	أقل من 5 سنوات
	4	2.62	19 %100	01 %.5.3	02 %10.5	16 80%	[10-5]
			20 %100	0 %0	04 %20	16 %80	[15 10-]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة بين (05-10) يقرون بحرص المسؤولين على الاستفادة من آراء الموظفين وذلك بأعلى نسبة تمثلت في 80%، و 10% من نفس الفئة يقرون بأنها لا تحرص على الاستفادة من آراء الموظفين، في حين يتجه أصحاب الخبرة المهنية المتراوحة بين (10-15) إلى الإقرار بحرص المسؤولين على الاستفادة من خبرات ومعارف الموظفين وذلك بنسبة 80% وهي تتقارب إلى حد كبير مع أصحاب الخبرة التي تتراوح بين (05-10)، وتليها في نفس الفئة نسبة 20% من المبحوثين يقرون بعدم حرص المسؤولين على الإنتفاع ب الموظفين وخبراتهم ومعارفهم، في حين يرى أغلب المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات أن المسؤولين لا يستفيدون من معارف وخبرات الموظفين.

في حين سجل الصنف أحيانا ما تحرص المؤسسة على الاستفادة من آراء الموظفين نسبة 1.9% سجلت فيها نسبة 5.3% عند المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

الفصل الثالث: — عرض وتحليل البيانات الميدانية

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي **SPSS**، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي **2.62** بينما كانت قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر بـ **04** وهامش خطأ قدره **0.05** تساوي **9.49** وعليه فيما أن قيمة كا² الجدولة أكبر من قيمة كا² المحسوبة ، فالباحثة متأكدة بنسبة **95%** من عدم وجود علاقة بين متغير الخبرة المهنية ومدى حرص المؤسسة على الاستفادة من آراء الموظفين في اتخاذ القرارات.

فكيف نفسر ذلك؟

تعتبر الخبرة المهنية مجموعة المهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال ممارسة لعملية وطول احتكاكه بمواقف العمل المختلفة ن مم يكسبه قدرة على التفاعل والتعرف بشكل أكثر فاعلية¹

برغم من أن الخبرة المهنية لا تقاس فقط بعدد السنوات إلا أنها لها أثر واضح في تشكيل نظرة الإدارة نحو الموظف ونظرة الموظف نحو الإدارة فكلما زادت سنوات الخبرة زادت الثقة التي تمنح للموظف من قبل المسؤولين وارتفعت فرص إشراكه في اتخاذ القرار.

وهذا ما توضحه البيانات الواردة في الجدول حيث سجلت أعلى نسبة للموظفين الذين يأخذ بآرائهم خاصة الموظفين أصحاب اكبر خبرة ويمكن تفسير هذا إلى الإدارة التشاركية التي تعتمد عليها المؤسسة التعليمية خاصة مع ذوي الخبرة لأنهم اكتسبوا تمرسا عمليا وهذا ما يوضحه الجدول رقم 10.

أما الفئة التي تملك خبرة تقل عن 5 سنوات قد حصلت على نسبة مشاركة ضعيفة وهذا يعود إلى افتقاد هذه الفئة للتجربة العلمية الكافية

¹ عبيدات عدنان وآخرون، البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الاردين، 2004، ص212.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ونستنتج أن العلاقة بين الخبرة المهنية ومشاركة الموظف في اتخاذ القرار تتأثر النسق الإداري التي تعطي قيمة للخبرة وهذا ما يعكس توجه واضح نحو إشراك من هم أكثر خبرة وتمرس في العمل.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين تشجيع القيادة على تطوير أفكار جديدة والوظيفة

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	لا تشجع	تشجع	تشجيع القيادة على تطوير الأفكار الوظيفية
4	2.46	24 %100	06 25%	18 %75	المصالح الاستشارية
		14 %100	02 %14.3	12 %85.7	أعوان الإدارة
		08 %100	01 %12.5	07 %87.7	المصالح الاقتصادية
		03 %100	0 %00	03 %100	الناظر
		03 %100	0 %00	03 %100	المدير

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيادة تشجع على تطوير الأفكار وهوما يعكس توجهها إيجابيا عاما داخل المؤسسة نحو دعم الإبداع وقد سجلت أعلى نسب التشجيع عند فئتي المديرين والنظار بنسبة 100% كما جاءت فئتا المصالح الاقتصادية وأعوان الإدارة بنسب متقاربة (87.5% 85.7%) مما يعزز فرضية الدعم القيادي لا يقتصر على فئة معينة، وسجلت فئة المصالح الاستشارية أدنى نسبة 75% وكانت هي الفئة الوحيدة التي ظهرت فيها نسبة ملحوظة لغياب التشجيع حيث بلغت نسبة من يرون أن القيادة لا تشجع على تطوير الأفكار 25% وهو ما قد يشير إلى تفاوت في تفاعل القيادة مع هذه الفئة.

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 2.46 بينما كانت قيمة كا² المجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 04 وهامش خطأ قدره

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

0.05 تساوي 9.49 وعليه فيما أن قيمة كا² المجدولة أكبر من قيمة كا² المحسوبة فإنه لا توجد علاقة بين المتغيرين.

فما تحليل ذلك؟

أن الممارسات التحفيزية للقيادة على مستوى المؤسسة محل الدراسة وحسب المبحوثين قد تكون موحدة أو مطبقة بشكل روتيني أي دون مراعاة خصوصية المنصب أو قد يكون خطاب تشجيعي عام وليس خاص بكل منصب وحسب مكانته ووظيفته. وبهذا فالمؤسسة تتجه نحو تشجيع الإبداع والتطوير مع كل الفئات والمناصب. نستنتج أن القيادة تشجع الأفكار الجديدة ولكن بشكل عام.

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين إيمان القيادة بضرورة تطوير الكفاءات وتشجيعا على تطوير الأفكار

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	لا تشجع	تشجع	تشجيع على تطوير أفكار جديدة إيمان القيادة بضرورة تطوير الكفاءة
1	2.19	39 %100	05 %39	34 %87.2	تؤمن
		13 %100	04 %30.8	09 %69.2	لا تؤمن
		52 %100	09 %17.3	43 %82.7	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تركزت عند المبحوثين الذين يرون أن القيادة بالمؤسسة تؤمن بضرورة تطوير الكفاءات وتشجيعهم على تطوير أفكارهم وذلك بنسبة 87.2% نتليها نسبة المبحوثين الذين يقرون بأن المسؤولين يؤمنون بتطوير الكفاءات ولكن لا يشجعون العمال على تطوير أفكارهم وبلغت هذه النسبة 69.2%

الفصل الثالث: ——— عرض وتحليل البيانات الميدانية

بينما الذين يرون أن القيادة بالمؤسسة لا تؤمن بضرورة تطوير الكفاءات ولا تشجعهم على تطوير أفكارهم وذلك بنسبة 39% بالمقابل 30.8% من المبحوثين يرون أن القيادة لا تؤمن بضرورة تطوير الكفاءات ولا تشجعهم على تطوير أفكارهم.

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 2.91 بينما كانت قيمة كا² المجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.84 وعليه فبما أن قيمة كا² المجدولة أكبر من قيمة كا² المحسوبة ، فالباحثة متأكدة بنسبة 95% من عدم وجود علاقة بين تشجيع القيادة على التعلم والتطور المهني . وإيمان المؤسسة بضرورة تطوير الكفاءات

فما تحليل ذلك؟

قد يكون لدى القيادة قناعة بضرورة تطوير الكفاءة المعرفية لكنها لا تعكس بالضرورة على سلوك المؤسسة أو ممارستها اليومية خصوصا إذا لم تدعم هذه القناعة بإجراءات عملية وتشجيع فعلي للمبادرات والأفكار الجديدة. وهو ما يعكس فجوة بين ما تؤمن به القيادة وما تطبقه فعليا داخل المؤسسة ونستنتج إن الإيمان أو القناعة وحدها لا تكفي فالمؤسسات بحاجة إلى تجسيد هذا الإيمان إلى ممارسات ملموسة تضمن تفاعل الجميع مع أهداف المعرفة والابتكار.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

✓ تتوفر الكفاءات البشرية في المؤسسات التعليمية بمستوى كاف من الجاهزية
لتطبيق إدارة المعرفة:

الجدول رقم (26): يوضح وجود الكفاءات داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	وجود كفاءات عالية بالمؤسسة
88,5%	46	نعم توجد
11,5%	6	لا توجد
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين 88.5% بعدد 46 مبحوث من أجمالي العينة أكدوا أن المؤسسات التعليمية تتوفر على إطارات ذات كفاءة في حين أن نسبة 11.5% بعدد 6 مبحوثين عبروا عن عدم اقتناعهم بذلك وهذا مؤشر ايجابي على جاهزية المؤسسة من حيث طاقة وكفاءة موظفيها.

نستنتج أن وجود كفاءات عالية يدل على أن المؤسسة تتمتع بعنصر بشري قادر على تحمل مسؤوليات التغير والتطوير مما يعزز فعاليتها كنظام حيث تعتبر الكفاءات وحدات نشطة داخل النظام وتستجيب المؤسسات لمتطلبات المعرفة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (27) يوضح مدى توفر البرامج التدريبية المتخصصة والتكوين الإداري داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	توفر البرامج التدريبية
9,6%	5	نعم بشكل مستمر
28,8%	15	يوجد لكنه غير كاف
61,5%	32	لا يوجد
100%	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 61.5% من المبحوثين بعدد 32 مبحوث أفادوا بعدم وجود برامج تدريبية متخصصة، أما بنسبة 28.8% بعدد 15 مبحوث أقرت بأنه توجد برامج تدريبية ولكنها غير كافية بينما 9.6% من المبحوثين بعدد 5 مبحوثين صرحوا بوجود بشكل مستمر وهي نسبة ضعيفة.

وتشير هذه النتائج إلى نقص الوعي المؤسسي بأهمية لتدريب والتكوين كوسيلة لتجديد المعرفة وتطوير المهارات وهو ما يعكس خلل في أحد مكونات النظام التنظيمي للمؤسسة أي نظام فعال يتطلب آليات مستمرة للتغذية الراجعة والتطوير وبعد التكوين أجد هذه الآليات وضعف التدريب والتكوين يضعف قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتطورات ويسهم أيضا في تجميد المهارات بلا من تطويرها

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (28) تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات ونقل الخبرات

النسبة %	التكرار	تشجيع على تبادل المعلومات ونقل الخبرات
76,9%	40	تشجع
23,1%	12	لا تشجع
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين 76.7% أكدوا وجود تشجيع على تبادل المعلومات ونقل الخبرات في حين 23.1% أكدوا غياب هذا التشجيع وهذه المعطيات تعكس بشكل واضح أن المؤسسات تتوفر على بيئة تنظيمية محفزة ووعي بأهمية المعرفة.

تبين لنا من خلال النتائج أن المؤسسات التعليمية تعمل كوحدة اجتماعية مترابطة تقوم على التفاعل المهني وعلاقات ومنه وجود رأسمال اجتماعي داخل المؤسسة وهو أحد الأسس الضرورية لنجاح إدارة المعرفة.

الجدول رقم (29) وضع مدى سماح المؤسسة لموظفيها بمواصلة الدراسة

النسبة %	التكرار	تشجيع على تبادل المعلومات ونقل الخبرات
86,5	45	تسمح
13,5	7	لا تسمح
100,0	52	المجموع

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

من خلال الجدول رقم 31 نجد أن 86.5 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة تسمح لهم بمواصلة دراستهم بينما 13.5 % يرون أنها لا تسمح وتعكس هذه النسبة العالية تركيز المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها

كما تبين لنا أن السماح يعكس شعور الموظفين بأن المؤسسة تفتح أمامهم فرصا للتعليم المستمر والتطوير المعرفي ، أي أن المؤسسات تتحول من مجرد مكان للعمل إلى فضاء داعم للتطور الفردي والجماعي وهي تعزز العلاقات داخلها مما تمهد الطريق إلى دارة المعرفة.

الجدول رقم (30) يوضح اعتماد المؤسسة على استراتيجيات للتطوير الموظفين.

اعتماد المؤسسة على استراتيجيات لتطوير	التكرار	النسبة %
نعم	22	42,3%
لا	30	57,7%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 42.3 % من المبحوثين يرون أن المؤسسات تعتمد استراتيجيات لتوثيق الخبرات الداخلية ونقلها بينما يرى 57.7 % عدم وجود ذلك وهذا يفسر بوجود نقص في البيانات الواضحة التي تنظم عمليات جمع وتخزين المعرفة

تبين لنا من خلال النتائج على ضعف ثقافة التعاون وتقاسم الخبرات بين العاملين مما يؤدي إلى فقدان كبير من المعرفة عند انتقال الموظفين أو مغادرتهم للمؤسسات وهذا ما يضعف العلاقات المهنية ويجعل كل فرد يحتفظ بمعرفته لنفسه، وهنا المؤسسات لا تعمل كنظام متكامل بل كمجموعة من الأفراد يعمل كل فرد بشكل منفصل هذا يجعل المؤسسة غير جاهزة لتطبيق إدارة المعرفة

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (31) مدى توفر المؤسسة لبيئة داعمة للعمل في فرق متخصصة

النسبة %	التكرار	توفير المؤسسة لبيئة داعمة لعمل في فرق متخصصة
42,3%	22	نعم
57,7%	30	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا توفر لهم بيئة مناسبة من أجل العمل في فرق متخصصة لتبادل المعلومات والخبرات حيث أن نسبة 7.7% أكدت غياب هذه البيئة بينما 42.3% أكدت وجود هذه البيئة وهذا ما يضعف المؤسسة ويؤثر على قدرتها في التعلم والتجديد.

وتبين لنا من خلال النتائج أن هناك خلل في التفاعل بين مكونات لنظام الداخلي فهنا المؤسسة لا تستثمر في فرق عمل متخصصة حيث تفقدها قدرتها على تحويل المعرفة الفردية إلى المعرفة جماعية قابلة للتوظيف و تطوير الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (32) تقييم مستوى الكفاءة في المؤسسة من حيث القدرة على تبادل المعرفة:

النسبة %	التكرار	تقييم مستوى الكفاءة في المؤسسة من حيث القدرة على تبادل المعرفة:
17,3%	9	ضعيفة
80,8%	42	متوسطة
1,9%	1	قوية
100%	52	المجموع

من خلال الجدول رقم 32 يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة 80.8% يرون أن الكفاءة تتم بمستوى متوسط في حين يرى 17.3% أنها ضعيفة و 1.9% فقط يعتبرونها قوية وهذه النتائج تعكس حالة عن الجاهزية جزئية داخل المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

يتضح لنا أن الهيكل المؤسسي داخل المؤسسة لا يعمل بكفاءة تكاملية فهناك اختلاف بين المدخلات (الكوادر البشرية- التكوين) والمخرجات (التحسين المستوى في الأداء) ويفترض في النظام الفعل أن يتضمن قنوات التواصل نشطة وثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة

الجدول رقم (33) توفير المؤسسة لبرامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات:

النسبة %	التكرار	توفير المؤسسة لبرامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات
23,1%	12	نعم توفر
76,9%	40	لا توفر
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 23.1% من المبحوثين يرون إن المؤسسات توفر برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الموظفين في حين يرى 76.9% من الموظفين أن المؤسسات لا توفر هذه البرامج وهذا ما يؤكد عن ضعف واضح استثمار المؤسسات التعليمية في تنمية الموارد البشرية والتي تعتبر أهم ركائز إدارة المعرفة يتبين لنا من خلال هذه النتائج تبرز بنية تنظيمية تقليدية لا تولي اهتمام كبير بالتعليم والتدريب المتخصص أي أن الموظفين ينظر إليهم كأدوات تنفيذ وليس كفاعلين في التطوير وهذا ما يضعف القدرة على التكليف مع متطلبات التحول المعرفي أي أن المؤسسات تشتغل كنظم مغلقة نسيباً تفتقد إلى آليات التغذية الراجعة والتفاعل بين مكوناتها .

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (34) توفير المؤسسة فضاء للموظفين لتطوير كفاءتهم المهنية:

النسبة %	التكرار	توفير المؤسسة فضاء للموظفين لتطوير كفاءتهم المهنية
19,2%	10	نعم توفر
80,8%	42	لا توفر
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 80.8% من المبحوثين أكدوا غياب فضاء ملائم لتطوير كفاءتهم داخل المؤسسات التعليمية في حين 9.2% أفادوا بوجود هذا الفضاء وهذه النتائج تبين وجود فجوة واضحة بين الحاجة لتطوير الكفاءات ومتطلبات إدارة المعرفة تبين لنا أن غياب فضاء لتطوير الكفاءات يمثل خلل على العنصر البشري الذي يعتبر مكون أساسي من مكونات النظام بل يعكس قصورا في التفاعل بين مختلف عناصر النظام (الإدارة، الموارد، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية) فالنظام التعليمي كوحدة متكاملة يوفر آليات التغذية تسمح للموظفين بتحسين أدائهم وتطوير معارفهم مما يعزز قدرات المؤسسة على التكليف والتطور

الفصل الثالث: _____ عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (35) التحديات التي تواجه الكفاءات في تطبيق إدارة المعرفة

التحديات التي تواجه الكفاءات في تطبيق إدارة المعرفة	التكرار	النسبة %
غياب التدريب والتأهيل المناسب	28	53,8%
غياب الحافز الشخصي	6	11,5%
عدم توفر أنظمة رقمية حديثة	11	21,2%
غياب الحوافز والمكافآت	7	13,5%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول الذي يوضح التحديات التي تواجه الكفاءات في تطبيق إدارة المعرفة ، حيث يتضح أن غياب التدريب والتأهيل المناسب يعد العائق الأكبر بنسبة 53,8% يليه ضعف توفر الأنظمة الرقمية الحديثة بنسبة 21,2% تم غياب الحوافز والمكافآت 13,5% وأخيرا غياب الحافز الشخصي 11,5% ويبرز هذا التوزيع غلبت التحديات ذات الطابع البشري والتنظيمي على حساب التحديات التقنية مما يشير إلى غياب بنية معرفية مؤسسية متكاملة .

يتبين لنا أن هناك خلل في الثقافة التنظيمية حيث لا يتم الاستثمار في الرأسمال البشري ولا يتم توفير حوافز مشجعة على تبادل المعرفة كما أن غياب البنية الرقمية الحديثة يكرس نوعا من لا مساواة المعرفية داخل المؤسسة ويحول دون تحويل المعرفة الفنية إلى معرفة صريحة ومشاركة

وهذا يدل على أن جاهزية المؤسسات لتعليمية لتطبيق إدارة المعرفة لا تزال جزئية

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (36) يوضح العلاقة بين مستوى تبادل المعرفة و وجود إطارات في المؤسسة:

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	قوية	متوسطة	ضعيفة	مستوى تبادل المعرفة في تطوير العمل وجود إطارات متعلمة في المؤسسة
2	1.615	46 %100	01 %2.2	36 %78.3	09 %19.6	نعم
		06 %100	0 %0	06 %100	0 %0	لا
		52 %100	01 %1.9	42 %80.8	09 %17.3	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل عند الصنف المبحوثين الذين يرون أن مستوى تبادل المعرفة في تطوير العمل متوسطة بنسبة 80.8% سجلت فيه أكبر نسبة عند فئة عدم وجود إطارات وكفاءات متعلمة بنسبة 100% مقابل 78.3 % بينما سجل صنف الذي يرى بأن مستوى تبادل المعرفة ضعيفة بنسبة 17.3 % ، سجلت فيه نسبة 19.6% عند المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة تتوفر على إطارات متعلمة . في حين سجل صنف قوية بنسبة 1.9 % يرى فيه المبحوثين بأن المؤسسة تتوفر على إطارات متعلمة بنسبة 2.2%

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.615 بينما كانت قيمة كا² الجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.99 وعليه فبما أن قيمة كا² الجدولة أكبر من قيمة كا² المحسوبة ، فالباحثة متأكدة بنسبة 95% من عدم وجود علاقة بين وجود الإطارات المتعلمة ومستوى تبادل المعرفة

فما تحليل ذلك؟

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

تلعب الإطارات المتعلمة دوراً محورياً في تعزيز تبادل المعرفة داخل بيئة العمل حيث تساهم في خلق مناخ مهني يقوم على التفاعل وتشارك الخبرات فكلما زاد وجود الإطارات ذات كفاءة زادت فرص تبادل الأفكار وتطوير أسلوب العمل وهذا يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المعرفة وتساهم كذلك في دفع المؤسسة نحو الابتكار والتحسين المستمر.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين توفير فضاء لتطوير الكفاءة والإعتماد على استراتيجيات لتطوير الموظفين

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	لا توفر	توفر	توفير فضاء لتطوير كفاءة اعتماد على استراتيجيات للتطوير
1	11.538	10 %100	01 %10	09 %90	نعم
		42 %100	29 %69	13 %31	لا
		52 %100	30 %57.7	22 %42.3	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل عند صنف لا توفر المؤسسة فضاء للمؤسسة بنسبة 57.7 % كانت فيه النسبة الأكبر عند فئة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تعتمد على أي استراتيجيات لتطوير موظفيها مقابل 10% ممن يرون أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية في تطوير الموظفين بينما سجل صنف الذي يرى بأن المؤسسة توفر فضاء لتطوير كفاءة قدر بنسبة 42.3 % توزعت فيه النسب بين عدم اعتماد إستراتيجية بنسبة 90% وعدم اعتمادها بنسبة 31%.

الفصل الثالث: ——— عرض وتحليل البيانات الميدانية

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 11.538 بينما كانت قيمة كا² المجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.84 وعليه فيما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² المجدولة، فالباحثة متأكدة بنسبة 95% من وجود علاقة بين توفير فضاء لتطوير الكفاءة واعتماد على استراتيجيات لتطوير الموظفين

فما تحليل ذلك؟

إن توفير المؤسسة لفضاء متخصصة لتطوير كفاءات الموظفين يكشف عن الوعي بأهمية المورد البشري داخل بيئة العمل أي التوجه من التسيير التقليدي إلى التسيير التشاركي من خلال تكوينه و إدماجه في العمل أي النظر إلى الكفاءة كعامل أساسي جوهري) في تحقيق الفعالية، أي رفع مستوى الأداء

نستنتج أن المؤسسة تهيئ بيئة ملائمة للتكوين والتطوير واعتماد رؤية إستراتيجية لتنمية المورد البشري.

الفصل الثالث: _____ عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

✓ تتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية بمستوى يدعم تطبيق إدارة المعرفة:

الجدول رقم (38) امتلاك المؤسسة بنية تحتية رقمية تدعم العمليات الإدارية:

النسبة %	التكرار	امتلاك المؤسسة بنية تحتية رقمية تدعم العمليات الإدارية
38,5%	20	نعم
61,5%	32	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه حول امتلاك المؤسسة بنية تحتية رقمية يدعم العمليات الإدارية نجد أن 61.5% المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تملك بنية تحتية رقمية أي الإطار التكنولوجي العام في المؤسسة يدعم العمليات الإدارية مقابل 38.5% يؤكدون وجودها وهذا التفاوت بين النسب يعكس وجود ضعف ملحوظ في توفر البنية التحتية الرقمية في المؤسسات والتي تعد من احد المكونات الأساسية في النظام المؤسسي المتكامل وعليه فان غيابها أو ضعفها يخلق اختلال في التفاعل بين مكونات النظام أو مما يؤدي إلى ضعف نقل وتبادل المعرفة

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (39) مدى توفير أنظمة الكترونية لتسهيل التواصل بين الإداريين

النسبة %	التكرار	توفير أنظمة الكترونية لتسهيل التواصل
48,1%	25	نعم
51,9%	27	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 51.9% من المبحوثين أكدوا عدم توفر أنظمة الكترونية التي تتعلق بالبرمجيات و التطبيقات لتسهيل التواصل بينهم مقابل 48.1% أفادوا بوجودها وهذا يوحي بعدم جاهزية الرقمية

نستنتج من هذه النتائج أن قصور الوعي التنظيمي بأهمية التحول الرقمي داخل لمؤسسات التعليمية فالتواصل الفعال هو العمود الفقري لأي نظام يسعى لتطبيق إدارة لمعرفة باعتبار المعرفة لا تبني بتوفر المعلومات فقط بل بنقلها وتشرکها وغيابها قد يؤثر على الأداء المؤسسي

الجدول رقم (40) اعتماد المؤسسة على التحليل الرقمي للبيانات في دعم اتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	اعتماد المؤسسة على التحليل الرقمي للبيانات في دعم اتخاذ القرار
65,4%	34	نعم
34,6%	18	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول (40) نلاحظ أن 65.4% من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة تدعم التحليل الرقمي للبيانات المتمثل في الآليات والأدوات المستخدمة في اتخاذ القرار أما 34.6% من المبحوثين يعارضونه.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

من المؤكد أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تعزيز استخدام التحليل الرقمي للبيانات لدعم اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات تلعب دور كبير في قبول هذه العقبات ومدى استعداد الأفراد في المؤسسة لاستخدام هذه الأدوات يجب أن تعمل جميع مكونات النظام بشكل مترابط لضمان فعالية تطبيق إدارة المعرفة.

الجدول رقم (41) تحديث أنظمة الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة

النسبة %	التكرار	تحديث أنظمة الأجهزة والبرمجيات لمواكبة التطورات
48,1	25	نعم بشكل دوري
51,9	27	لا
100,0	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 51.9% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تقوم بتحديث أنظمة الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة مقابل 48.1% من يرون أنها تقوم بذلك وبشكل دوري، وهذا ما يوضح قصور في الاستعداد التكنولوجي لمواكبة التطورات الحديثة وهو ما يشكل عائق لتطبيق إدارة المعرفة يتبين لنا من خلال النتائج ضعف الوعي بأهمية التحديث المستمر لأنظمة الأجهزة والبرمجيات أي أنه لا يوجد دعم إداري كافٍ وأي نظام غير قدر على التكيف مع التغيرات سيتعرض للفشل أو الضعف

عدم التحدي يضعف قدرة المؤسسة على التفاعل مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية مما يؤثر على كفاءتها في إدارة المعرفة

الفصل الثالث: _____ عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (42) تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء

النسبة %	التكرار	تشجيع على استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء
75,0	39	نعم
25,0	13	لا
100	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أظهرت النتائج أن 75% من الموظفين أكدوا أن المؤسسات التعليمية تقوم بتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا لتحسين أدائهم مقابل 25% أكدوا العكس وهذه النتائج مؤشر ايجابي على أن الثقافة التنظيمية منفتحة على التغيير والتحدي مما يعزز جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة

يتبين لنا أن هناك نزعة جماعية نحو التكيف مع متطلبات العصر الرقمي وهو ما يعكس الوعي لأهمية التكنولوجيا كوسيلة لتعزيز الكفاءة والجودة في العمل وهو يعكس وجود ثقافة تنظيمية بدأت تتحول من نمط تقليدي إلى نمط أكثر انفتاحا على التطور

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (43) مدى مساهمة الأدوات التكنولوجية في تسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين

النسبة %	التكرار	مدى مساهمة الأدوات التكنولوجية في تسهيل تبادل المعرفة
67,3%	35	نعم
32,7%	17	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (43) نلاحظ أن 67.3% من المبحوثين يرون أن الأدوات التكنولوجية تساهم بشكل كبير وفعال في تسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين داخل المؤسسات التعليمية بينما 32.7% يرون عكس ذلك.

تبين لنا من خلال النتائج أن التكنولوجيا لها دور ايجابي في تسهيل تبادل المعرفة داخل المؤسسة التعليمية أي أنه أصبح ينظر للتكنولوجيا كرافعة أساسية لتنظيم العمل وتسهيل تدفق المعلومات بين الموظفين حيث تكون مبنية على التشارك والتفاعل وتأكيد الأغلبية على مساهمة التكنولوجيا يدل على ترسيخ وعي جماعي بأهمية التحول الرقمي وهو ما عكس نجاح إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (44) توفير المؤسسة بيئة آمنة لحفظ البيانات والمعلومات الرقمية.

النسبة %	التكرار	توفير المؤسسة بيئة آمنة لحفظ البيانات والمعلومات الرقمية
76,9%	40	نعم
23,1%	12	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 76.9% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسات التعليمية توفر بنية آمنة لحفظ البيانات والمعلومات الرقمية عكس 23.1% يرون عدم توفير هذه البيئة وهذا ما يدل على وجود خلل في احد مكونات النظام وخاصة البنية التحتية الرقمية يتبين لنا أن هناك درجة عالية من الوعي داخل المؤسسات التعليمية بأهمية توفير بيئة رقمية آمنة وهو ما يعد مؤشر ايجابي على جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة ولكن نسبة الرفض تعكس فجوة اجتماعية ومعرفية لا تزال قائمة وقد تكون نتيجة الثقافة التقليدية التي ترفض التغيير.

الجدول رقم (45) تحديث الأجهزة والأنظمة الرقمية داخل المؤسسات لضمان الكفاءة والاستمرارية

النسبة %	التكرار	تحديث الأجهزة والأنظمة الرقمية لضمان الكفاءة والاستمرارية
69,2%	36	نعم
30,8%	16	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 69.2% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسات تقوم بتحديث أجهزتها وأنظمتها الرقمية وتشير هذه النتيجة إلى وعي تقني بأهمية مواكبة التطور ضمن الكفاءة والاستمرارية مقابل 30.8% نفوا وجود هذه التحديثات في المؤسسة

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

نستنتج من خلال هذه البيانات أن المؤسسات التعليمية قامت بتحديث أجهزتها وأنظمتها الرقمية وهذا يعتبر وعي جماعي داخل النظام نحو تبني التكنولوجيا كجزء أساسي من بيئة العمل والتعلم أي استمرارية المؤسسات وكفاءتها تعتمد بشكل مباشر على قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية وهو مؤشر على التحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب أكثر انفتاح أما البقية التي تعارض وجود هذا التحديث إشارة واضحة إلى وجود مقاومة داخلية للتغيير.

الجدول رقم (46) مدى وضوح خطط الإدارة العليا لدعم وتطوير الأدوات التقنية الرقمية

النسبة %	التكرار	وضوح خطط الإدارة العليا لدعم وتطوير الأدوات التقنية الرقمية
53,8%	28	نعم
46,2%	24	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 53.8% من المبحوثين أكدوا وضوح خط الإدارة العلي في دعم وتطوير الأدوات التقنية الرقمية داخل المؤسسات بينما 46.2% يرون العكس وهذه النسب المتقاربة تظهر تباين ملحوظ في الآراء مما يشير إلى وجود فجوة في التواصل بين الإدارة العليا والموظفين

يتضح لنا أن الموظفين الذين ينفون وجود خطط واضحة للإدارة ، وعدم شعورهم بوجود رؤية واضحة إدارية واضحة تترجم أفعال ملموسة ، أن هناك ضعف في تقبل الأفراد لفكرة التحول نحو إدارة المعرفة.

أما الذين يرون أن خطط الإدارة العليا لدعم وتطوير الأدوات التقنية واضحة أي أن المؤسسة تسيير نحو دعم التحديث التقني في مجال الترجمة أي أن هناك وعي مبدئي من الإدارة لأهمية التطوير. ويشير التقارب بين النسبتين إلى تباين في إدراك الموظفين لجهود الإدارة العليا في دعم وتطوير الأدوات التقنية.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (47) تقييم جاهزية المؤسسة من حيث توفر البنية الرقمية

النسبة %	التكرار	تقييم جاهزية المؤسسة من حيث توفر البنية الرقمية
30,8%	16	ضعيفة
69,2%	36	متوسطة
100%	52	المجموع

من خلال الجدول علاه نلاحظ أن 69.2% من المبحوثين قيموا جاهزة المؤسسة من حيث توفر البنية الرقمية بأنها متوسطة بينما 30.8% أكدوا أنها ضعيفة وهنا يظهر لنا أن اغلبيه الموظفين يعتقدون أن البنية الرقمية موجودة جزئيا لكنها لم تصل إلى مستوى القوي

نستنتج أن اغلبيه الموظفين يرون أن الجاهزية الرقمية متوسطة فهذا يعني أن النظام المؤسسي يعمل بكفاءة محدودة وتحتاج إلى مزيد من التطور لبلوغ مرحل النضج الرقمي الذي يعتبر ضرورة في عصر إدارة المعرفة

أما البقية الذين يرون أن الجاهزية ضعيفة فهي تعتبر مؤشر يدل على أن جزء من النظام يعاني من ضعف في الموارد الرقمية وهذا يؤدي بدوره إلى تفاوت فرص الوصول إلى المعرفة بين مختلف مكونات المؤسسة

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم(48) يوضح العلاقة بين توفر البنية الرقمية وجاهزية المؤسسات لدعم العمليات الإدارية:

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	متوسطة	ضعيفة	توفر البنية لتحتية الرقمية تبذل المعرفة جاهزية المؤسسات لدعم عمليات إدارية
1	1.76	20 %100	16 %80	04 %20	نعم
		32 %100	20 %62.5	12 %37.5	لا
		52 %100	36 %69.2	16 %30.8	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل عند صنف توفر لبنية الرقمية داخل المؤسسة بشكل متوسط بنسبة 69.2% توزعت فيه النسبة بين من يرى أن لمؤسسة لديها جاهزية في دعم العمليات الإدارية بنسبة 80% مقابل 62.5 % من يرون عدم جاهزيتها.

بينما الاتجاه الثاني قد سجل عند صنف توفر المؤسسة لبنية رقمية يكون بشكل ضعيف بنسبة 30.8% كانت فيه تصريحات المبحوثين بنسبة 37.5% من يرون عدم جاهزية المؤسسة مقارنة ب 20%

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.76 بينما كانت قيمة كا² المجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.84 وعليه فبما أن قيمة كا² المحسوبة أقل من قيمة كا² المجدولة، فالباحثة متأكدة بنسبة 95% من عدم وجود علاقة بين توفر البنية الرقمية وجاهزية المؤسسات لدعم العمليات الإدارية فكيف نفسر ذلك؟

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية

برغم من تور بنية تحتية رقمية في بعض المؤسسات إلا أن هذا لا يعني أنها لديها جاهزية لدعم العمليات الإدارية وهذا يؤكد لنا أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي إذ أن التحول الرقمي يتطلب بيئة تنظيمية وثقافية تتوفر الأدوات (التكنولوجيا) لكن غياب التكوين أو رفض التعلم للموظفين يجعل الجاهزية الإدارية غير مضمونة

نستنتج انه لا يكفي توفر البنية التحتية الرقمية لضمان جاهزية المؤسسات بل يجب دعمها بتكوين فعال.

الجدول رقم (49): يوضح العلاقة بين امتلاك بنية رقمية وتشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا

امتلاك بنية رقمية تشجيع استخدام التكنولوجيا	تمتلك	لا تمتلك	المجموع	كاي المحسوبة	درجة الحرية
نعم	17 %85	03 %15	20 %100	1.733	1
لا	22 %68.8	10 %31.3	32 %100		
المجموع	39 %75	13 %25	52 %100		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل عند صنف امتلاك المؤسسة لبنية تحتية رقمية بنسبة 75% سجلت فيه اكبر نسبة عند فئة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تشجع موظفيها على استخدام تكنولوجيا بنسبة 85% مقابل 68.8% من يرون انها لا تشجع.

بينما الاتجاه الثاني سجل عند الصنف لا تمتلك المؤسسة بنية رقمية بنسبة 25% توزعت فيها النسب بين عدم وجود تشجيع من طرف المؤسسة ووجود بالنسب التالية على التوالي 31.3% و 15%

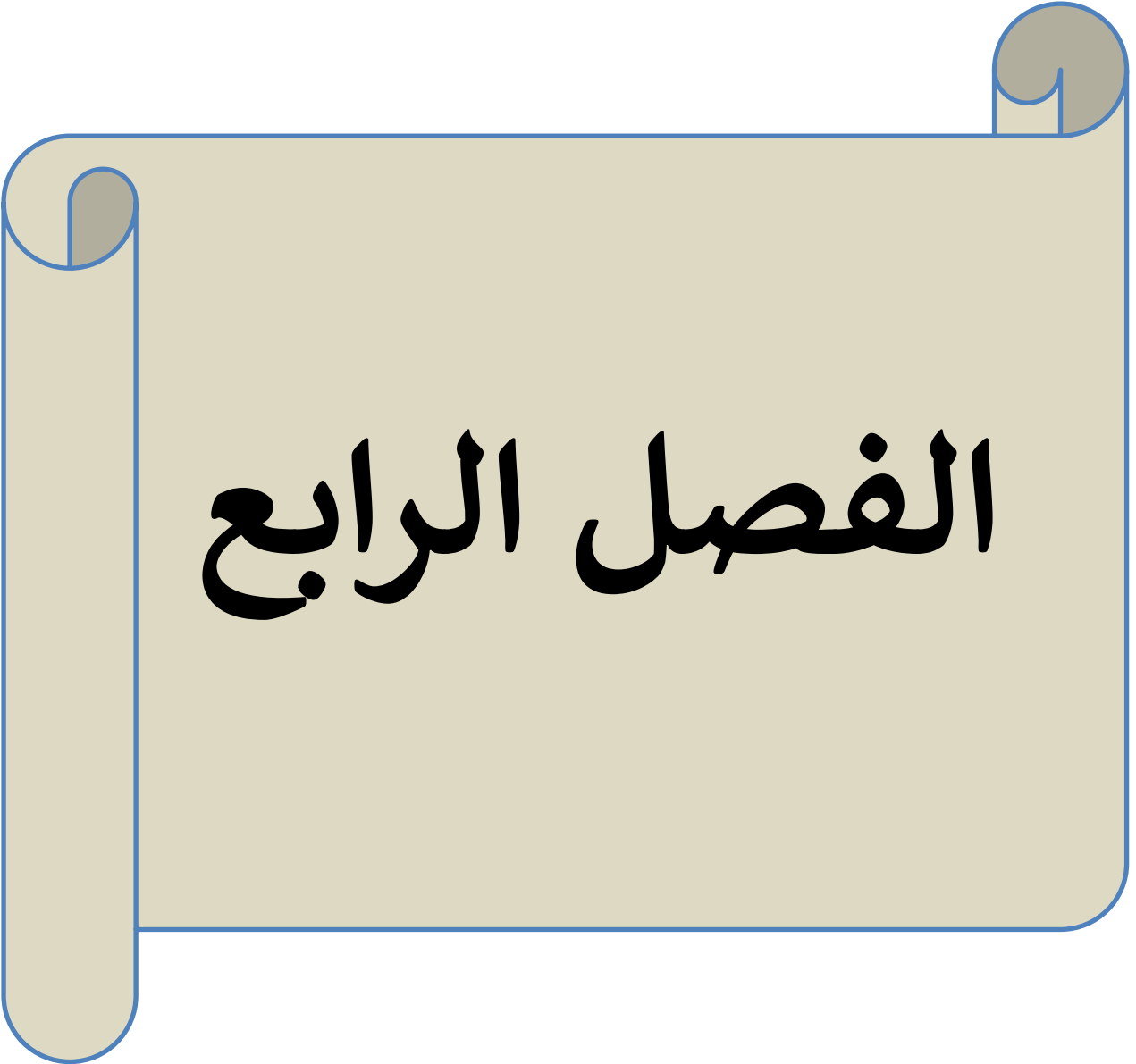
الفصل الثالث: ——— عرض وتحليل البيانات الميدانية

وبحسابنا " توزيع كا² " عبر البرنامج الإحصائي SPSS، حصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.733 بينما كانت قيمة كا² المجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 01 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 3.84 وعليه فيما أن قيمة كا² المحسوبة أقل من قيمة كا² المجدولة، فالباحثة متأكدة بنسبة 95% من عدم وجود علاقة بين توفر البنية الرقمية وجاهزية المؤسسات لدعم العمليات الإدارية

فكيف نفسر ذلك؟

إن امتلاك المؤسسة التعليمية لبنية تحتية رقمية تدعم العمليات وتشجع الموظفين على استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء يؤكد أن البنية التحتية لا تعني توفير الأدوات والتقنيات فقط بل وجود مستوى من الاستعداد المؤسسي حيث كلما توفر الوسائل الرقمية بطريقة متكاملة وفعالة كلما زاد شعور الموظفين بالثقة مما يجعلهم يدمجون لتكنولوجيا مع الممارسات اليومية.

ونستنتج أن توفر الموارد التقنية داخل المؤسسات لتعليمية يعد عاملاً محفزاً للسلوكيات المهنية التي تدعم التحول الرقمي ولا تعتمد على توفرها فقط بل تعتمد أساساً على مدى استعداد المؤسسة لتوظيفها.



الفصل الرابع

الفصل الرابع:

مناقشة النتائج البحث

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى

2- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية

3- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

تمهيد:

تعتبر مرحلة مناقشة النتائج آخر مرحلة في البحث السوسيولوجي وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات عن الميدان وذلك من خلال وضع بصمة الباحث وإضفاء قدراتهم وخبراته المعرفية لإثبات الواقعية والموضوعية وهذا الفصل يعتمد على مناقشة وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجريت فيه الدراسة.

من خلال الدراسة التي تتناولها حول موضوع جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة وتوصلنا إلى النتائج التالية.

أولاً: : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الفرضية الأولى:

"تتمتع القيادة في المؤسسات التعليمية بمستوى كاف من الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة "

ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

1- وجود نمط إداري تشاركي , و ذلك من خلال إشراك القيادة في المؤسسات التربوية محل الدراسة للعمل في تحديد الأهداف عن طريق التشاور المفتوح (الجدول 09،10 ، 19) .

2- وجود بيئة تنظيمية مشجعة على الانفتاح المعرفي و التطوير و ذلك من خلال تبادل المعارف و التشجيع على التعلم المستمر و الاهتمام بأهمية تطوير الكفاءات المعرفية للموظفين (الجدول 11،12،13، 20)

3- ضعف البنية الرقمية في المؤسسات التربوية محل الدراسة من خلال غياب المنصات الرقمية و ضعف الأنظمة الالكترونية و منه غياب البرامج التدريبية واستخدام الطرق التقليدية (الجدول 14، 17 ، 21 ، 22) .

4- وجود مناخ داعم للإبداع و الابتكار و التحسين من خلال تشجيع مسئولي المؤسسات التربوية محل الدراسة على تطوير الأفكار (الجدول 18

و من هنا نستنتج أن هناك قيادة تتصف بالتشاركية و دعم الانفتاح المعرفي يمكن الاعتماد عليها في حالة إلى اللجوء تطبيق إدارة المعرفة رغم ضعف البنية الرقمية ، و منه نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت تماما

2- : نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية:

" تتوفر كفاءات بشرية في المؤسسات التعليمية بمستوى كاف من الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة "

ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

1- توفر المؤسسات على كفاءات بشرية مؤهلة نسبيا، وذلك من خلال وجود موظفين ذوي كفاءة عالية، والتشجيع على تبادل المعارف ونقل الخبرات والسماح بمواصلة الدراسة(الجدول 28.30.31)

2- وجد وعي بأهمية تطوير الكفاءات ،إلا أن هذا الوعي لا يرافقه دعم مؤسسي كاف ،حيث تم تسجيل غياب برامج تدريبية متخصصة ،وعدم توفر فضاءات لتطوير المهارات،وغياب إستراتيجيات واضحة لتطوير الموظفين وغياب بيئة العمل الجماعي(الجدول 29،32،33،35،36، 37،)

نستنتج أن هناك كفاءات بشرية موجودة يمكن الاعتماد عليها بشرط توفير بيئة مؤسسية داعمة تساهم في تنميتها وتطويرها وهذا ما يؤكد أن الفرضية الثانية تحققت جزئيا.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثالثة:

" تتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية بمستوى يدعم تطبيق إدارة المعرفة "

ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

1- المؤسسات التعليمية تعاني من ضعف في البنية التحتية الرقمية وهذا من خلال غياب المنصات الرقمية ،ضعف الأنظمة الإلكترونية،غياب التحديثات التقنية،و اعتماد المؤسسات على الطرق التقليدية(الجدول 40.41.43.50.51.52.53)

2- غياب برامج تدريبية تعتمد على التكنولوجيا واستخدام الطرق التقليدية رغم وجود بعض المؤشرات على الاستخدام الجزئي للتكنولوجيا مثل التحليل الرقمي للبيانات والتشجيع على استخدامها لتحسين الأداء (الجدول 42.44.45.46.47.48.49)

نستنتج أن البنية الرقمية في المؤسسات محل الدراسة ما تزال محدودة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب لدعم تطبيق إدارة المعرفة وعليه الفرضية لم تتحقق لأن كل المؤشرات تؤكد غياب بنية تحتية، وذلك يعود لغياب الدعم المركزي للمؤسسات التربوية محل الدراسة، فقد توصلنا في الفرضية الأولى وجود قيادة مرنة تعتمد على التشاركية، وتشجيع البعد المعرفي لدى موظفيها، وبالتالي فإن غياب البنية التحتية ليس من صلاحياتها أو من مسؤوليتها.

ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة:

لقد تعددت نتائج الدراسات السابقة واختلفت في ما بينها وتطرقنا إليها ضمن الفصل المنهجي وهذا باختلاف الأبعاد والمؤشرات الميدانية المراد دراستها والتحقق منها . وعليه فهذه الدراسات عرفت مجموعة من النتائج تؤكد نتائج الدراسة الحالية.

1* دراسة بشرى بنت سيف بن محمود الأخضرية، جاهزية المراكز البحثية بجامعة السلطان قابوس لتبني إدارة المعرفة، التي أنجزت سنة 2023، حيث توصلت في نتائجها إلى غياب الحوافز وهي نقطة تتوافق مع نتائجنا في ضعف البرامج التدريبية رغم وجود تشجيع للأفكار . وأكدت دراستها أيضا أن عامل التكنولوجيا هو الأضعف في مركز الدراسات العمانية وهو ما يتفق مع دراستنا.

2* دراسة زينب عبد الرحمان السحيمي، جاهزية المنظمات العامة إدارة المعرفة ، التي أنجزت سنة 2009، توصلت في نتائجها إلى تأكيد دعم القيادة لتطوير الأفراد وتوفير بيئة

مشجعة للمشاركة وتبادل المعرفة وهو يتطابق مع نتائجنا من حيث الدعم القيادي وتشجيع التعلم.

3*دراسة حليلة بنت صالح البلوشي وآخرون ،جاهزية شركة تنمية نفط عمان لتطبيق إدارة المعرفة،التي أنجزت سنة 2017، بينت توفر كفاءات بشرية مدربة مع بيئة عمل داعمة وتدريب منتظم مما يظهر فارقا واضحا مقارنة بنتائجنا.

-أوضحت كذلك أن التكنولوجيا عنصر رئيسي لنجاح إدارة المعرفة وهو ما يتعارض مع نتائجنا التي تكشف عن ضعف البنية الرقمية.

4*دراسة فوزية قديد |،فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر ،التي أنجزت سنة 2014|،أكدت أن غياب الدعم القيادي لإدارة المعرفة وهذا ما يتعارض مع نتائجنا التي أظهرت جاهزية نسبية للقيادة

-أشارت أيضا إلى ضعف الدعائم التكنولوجية في الجامعة وهو ما يدعم نتائج دراستنا

ثالثا: مناقشة النتائج في ظل أهداف الدراسة:

1هناك توجها إيجابيا على مستوى القيادة في دعم إدارة المعرفة من خلال وجود رؤية واضحة ومشاركة الموظفين،غير أن هنا كقصورا واضحا في البنية التحتية الرقمية(مثل غياب المنصات التدريبية وضعف الأنظمة الإلكترونية)وضعف استثمار الموارد البشرية (كغياب البرامج التدريبية).

2مدى جاهزية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة المعرفة رغم تأكيد أغلبية المبحوثين على وجود كفاءات عالية وتشجيع على مواصلة الدراسة وتبادل المعرفة، إلا أن غياب البرامج التدريبية،والإستراتيجيات التطويرية، وعدم وجود فرق متخصصة، يكشف عن نقص في التمكين المؤسسي للكفاءات ويُضعف جاهزيتها التطبيقية.

3-مدى توفر البنية التكنولوجية بمستوى يدعم تطبيق إدارة المعرفة:

4-المؤسسات التعليمية تفتقر في المجمل لبنية تحتية قوية، إذ أكد الكثير من المبحوثين غياب الأنظمة الإلكترونية، وعدم تحديثها، وضعف التواصل الإداري الرقمي، وهو ما يشكل عائقًا حقيقيًا أمام تطبيق إدارة المعرفة رغم وجود بعض المبادرات لتشجيع استخدامها.

4-إبراز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: هناك إدراكًا متزايدًا لأهمية إدارة المعرفة من خلال تشجيع تطوير الأفكار، تبادل المعلومات، والثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين، مما يعكس وعيًا تنظيميًا.

5-معرفة مدى جاهزية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة :القيادة في المؤسسات التعليمية تُظهر درجة معتبرة من الجاهزية من خلال تشجيع التعلم، دعم التطوير، والإيمان بأهمية الكفاءات، غير أن بعض السلوكيات التقليدية (مثل مركزية القرار وغياب المنصات الرقمية) تعكس تناقضًا بين التوجه والرؤية التنفيذية.

6-تبين أن جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة متفاوتة؛ القيادة تظهر دعماً تنظيمياً، الكفاءات البشرية تمتلك مؤهلات لكنها غير مدعومة تدريبياً، والبنية الرقمية مازالت تشكل عقبة حقيقية تحتاج إلى تطوير شامل لضمان فعالية التطبيق.

بالاعتماد على ما سبق من مناقشة وتحليل، يتبين أن الدراسة قد حققت أهدافها الرئيسية، إذ كشفت بوضوح عن مدى جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة من خلال تحليل دور القيادة، وتقييم كفاءة الموارد البشرية، واستعراض واقع البنية التحتية الرقمية .

الاستنتاج العام للدراسة:

في ضوء التساؤل الرئيسي حو لواقع جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الجاهزية متفاوتة بين الأبعاد الثلاثة المدروسة، كما يلي:

1-جاهزية القيادة لتطبيق إدارة المعرفة: أظهرت النتائج مؤشرات إيجابية تدل على وجود توجه استراتيجي ووعي تنظيمي متقدم لدى القيادة. وهذا من خلال:

*وضوح الرؤية نحو تطبيق إدارة المعرفة

*مشاركة الموظفين وتعزيز بيئة تشاورية

*تشجيع على التعلم المستمر

لكن بالمقابل، كشفت بعض المؤشرات عن معوقات مثل:

*ضعف البرامج التدريبية

*نمط سلطوي في اتخاذ القرار

*غياب منصات رقمية، مما يعوق تدفق المعرفة

ومما سبق نجد القيادة تظهر استعدادا جيدا من حيث الرؤية والدعم المعنوي ،لكنها تعاني من نقص في الوسائل والإجراءات العملية ،خاصة ما يتعلق بالبنية الرقمية والممارسات الحديثة.

2-جاهزية الكفاءات لتطبيق إدارة المعرفة:

*وجود كفاءات عالية

*وجود تشجيع على تبادل الخبرات

لكن يوجد ضعف في البنية الداعمة لتطوير هذه الكفاءات:

* غياب البرامج التدريبية المتخصصة

* عد موجود إستراتيجية لتطوير الموظفين

* غياب بيئة داعمة للعمل الجماعي

* ضعف في توفير فضاءات تطوير الكفاءات

ومما سبق نجد أن الكفاءات البشرية تمتلك القدرة والرغبة، لكن تعاني من نقص في البيئة

المؤسسية الداعمة والتدريب المستمر

3-جاهزية البنية التحتية الرقمية لتطبيق إدارة المعرفة:

*المؤسسات لا تمتلك بنية رقمية مناسبة

*ضعف في الأنظمة الإلكترونية

*الجاهزية الرقمية متوسطة

وعليه نجد المؤسسات التعليمية لا تزال في مرحلة متوسطة من التحول الرقمي، والبنية

التي تحتية الحالية غير كافية بالكامل لدعم إدارة المعرفة.

النتيجة العامة:يمكن القول إن واقع جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة

يتميز بـ:

-وعي تنظيمي مرتفع لدى القيادة.

-كفاءات بشرية مؤهلة لكنها غير مدعومة كفاية.

-بنية تحتية رقمية محدودة تعيق التنفيذ الكامل

بالتالي، فإن المؤسسات التعليمية في ميدان الدراسة ليست جاهزة بعد بشكل كامل لتطبيق

إدارة المعرفة، لكنها تمتلك ركائز قوية يمكن البناء عليها، خصوصا على مستوى القيادة.

الاقتراحات:

- 1- تعزيز نمط التشاركية من خلال إشراك الموظفين في وضع الأهداف وصنع القرار.
- 2- تطوير القدرات القيادية في مجال إدارة المعرفة عبر تنظيم دورات تدريبية متخصصة.
- 3- تشجيع القادة على الابتكار من خلال تقديم حوافز للمبادرات التي تساعد تبادل المعرفة
- 4- تصميم برامج تدريبية دورية وموجهة تعنى بإدارة المعرفة من خلال تعزيز المهارات الرقمية.
- 5- إعداد إستراتيجية مؤسسية لتطوير الكفاءات وإتاحة الفرص لمواصلة الدراسات العليا.
- 6- تقييم الكفاءات بشكل دوري وربط التقييم بفرص الترقية .
- 7- تحديث الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الإدارة التربوية لتصبح أكثر توافق مع متطلبات إدارة المعرفة.
- 8- توفير منصات رقمية مخصصة لتخزين ومشاركة المعرفة بين الموظفين.
- 9- تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات عبر ورشات ودورات للتعليم الرقمي لذوي الخبرة المحدودة.
- 10- تخصيص ميزانية للجانب التكنولوجي في المؤسسات .
- 11- استخدام التكنولوجيا في التدريب والإدارة.

خاتمة

خاتمة

في ختام دراستنا الموسومة بجاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى استعداد المؤسسات التعليمية لاعتماد إدارة المعرفة، من خلال إبراز أهميتها كممارسة حديثة تعزز الأداء وتدعم التطوير داخل هذه المؤسسات.

وقد حاولنا من خلال الدراسة – نظريًا وميدانيًا – الوقوف على مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتشخيص التحديات والعراقيل التي قد تواجه المؤسسات التعليمية في هذا المجال.

وقد توصلنا إلى أن المؤسسات التعليمية ليست جاهزة بالشكل الكافي لتطبيق إدارة المعرفة، فرغم توفر عنصر القيادة المحلية المتمثلة في مديري المؤسسات، ووجود كفاءات مهنية تتسم بالفعالية والإيجابية، إلا أن هذه المؤسسات تفتقر إلى بنية تكنولوجية رقمية متطورة تُعد الركيزة الأساسية للتحويل من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط إداري قائم على المعرفة.

وتكمن أهمية هذه النتيجة في أنها تبرز بوضوح العقبة المركزية التي تعيق جاهزية المؤسسات التعليمية، والمتمثلة في غياب البنية التحتية الرقمية، مما يستدعي التركيز في المرحلة القادمة على تنفيذ توصيات الدراسة المتمثلة في :

- استخدام التكنولوجيا في التدريب والإدارة.

_تحديث الأنظمة الإلكترونية المستخدم في الإدارة

_توفير منصات رقمية مخصصة لتخزين ومشاركة المعرفة بين الموظفين.

وبذلك يمكن للمؤسسات التعليمية أن تخطو خطوات واثقة نحو تبني نظام إدارة معرفية متكامل، يساهم في تحسين الأداء، ويدعم التميز والابتكار في بيئة التعليم.

قائمة
المصادر
و
المراجع

المراجع:

1. الكتب:

- 1- بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
 - 2- بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، ألمانيا، 2019.
 - 3- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى عمان 2012.
 - 4- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار عياش للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2012.
 - 5- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
 - 6- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2016.
 - 7- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب لأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.
 - 8- صلاح الدين الليبي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
 - 9- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمدخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2013.
 - 10- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
 - 11- محمد سرحان على المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019.
 - 12- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014.
 - 13- مصطفى خلف عد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
 - 14- ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
 - 15- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- #### 2. الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 1- بن خزناسي لينة فطوم، ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، في علم الاجتماع،

قائمة المراجع

- تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2022.
- 2- بوترعة حياة، واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية، مذكرة ماستر، دراسة ميدانية بثنائية نواورية عبد الله، واد السنم، قامة، 2020.
- 3- بوعاتي يسرى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجامعة الافتراضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع اتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قامة 2020.
- 4- زعمي حكيمة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020.
- 5- عباس محمد وآخرون، فعالية الاتصال الشخصي بالمؤسسات التربوية الخاصة من وجهة نظر أولياء التلاميذ، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة غرداية، 2016.
- 6- فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014-2015.
- 7- مشري سعاد، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة Condor- ببرج بوعريريج، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم والموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة علي لونيس البلدية 02، 2016-2017.
- 8- هبة فيصل عبد الله، أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية لموظفين كلية الإدارة والاقتصاد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة بكالوريوس، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2011.
3. المجلات العلمية:
- 1- بشرى بنت سيف بن محمد الخضرية، مروة بنت سليمان بن سالم النبهاني، جاهزية المراكز البحثية بجامعة السلطان قابوس لتبني إدارة المعرفة، دراسة حالة لمراكز الدراسات العمانية، مجلة أريد الدولية لقياسات المعلومات والاتصال العلمي، مركز الدراسات العمانية، جامعة السلطان قابوس مسقط، المجلد 04 ، العدد 07، عمان الأردن، 2023.

قائمة المراجع

- 2- حليلة بنت صالح البلوشي وآخرون، جاهزية شركة تنمية نفط عمان لتطبيق إدارة المعرفة، قسم دراسات المعلومات، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2017.
 - 3- زينب عبد الرحمان السحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، حالة تطبيقية جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جدة، 2009.
 - 4- ماضي الهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة النور، جامعة الاغواط، المجلد 5، العدد 8.
- المواقع الالكترونية:

5- Wiki <https://ar.wikipedia.org> 2/1/2025/h8 :00

6- <https://www.unexwa.org> 1/1/2025/ h9 :00

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة محمد البشير الابراهيمى

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة
دراسة ميدانية بثانويات بلدية* خليل *

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
- تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل -

تحت اشراف الأستاذة:

بادي سامية

إعداد الطالبة:

صخراوي ايمان

ملاحظة: في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجية منكم الإجابة على هذه الأسئلة علما أن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي والرجاء أن تكون الإجابة دقيقة، ومعبرة عن إجابة صاحبها، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة. ولنا خالص الشكر على تعاونكم

المحور الأول: محور البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 30 ☐ من 30 الى 40 ☐ أكبر من 40 ☐

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5/10 سنوات ☐ من 10/15 سنوات ☐

5- الوظيفة:

المحور الثاني: تتمتع القيادة في المؤسسات بمستوى كاف من الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة.

6- هل تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول تطبيق برامج متطورة داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل تقوم القيادة بإشراك الموظفين في صياغة أهداف المؤسسة لتطويرها؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم: كيف ذلك؟

.....

8- هل تشجع القيادة الموظفين على تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل تشجع القيادة الموظفين على التعلم المستمر والتطور المهني ونقل الخبرات داخل

المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تؤمن القيادة بضرورة تطوير الكفاءات المعرفية للموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل توفر المؤسسة برامج تدريبية لقادة المؤسسة حول استخدام الأنظمة الإلكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

12-كيف يتم توزيع المناصب؟

- على أساس الشهادة ☐

- على أساس الخبرة ☐

- على أساس الترقية ☐

أخرى أذكرها.....

13-هل القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة تعتمد على؟

- على أساس السلطة ☐

- قرارات مركزية للتنفيذ ☐ -التشاور ☐

- أخرى أذكرها.....

.....

14-كيف تسير عملية الأرشفة؟

- بطريقة تقليدية ☐

- بطريقة رقمية ☐

- لا يوجد أرشيف ☐

- أخرى أذكرها.....

.....

15-هل يشجع المسؤولون الموظفين على تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة؟

نعم ☐ لا ☐

16-هل يحرص المسؤولون على الاستفادة من آراء الموظفين عند اتخاذ قرارات مهمة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

17-ماهي طبيعة النقاش مع المسؤولين؟

- يشجع على تبادل المعارف ☐

- نقاش تسلطي (احتكار الكلمة من طرف الرئيس) ☐

- أخرى أذكرها.....

18- هل توفر المؤسسة منصات أو أدلة معرفية تشرح السياسات والإجراءات داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

19- ما هي أكثر التحديات التي تواجه القيادة في تطبيق إدارة المعرفة؟

☐

- عدم توفر الموارد الكافية

☐

- عدم توفر أنظمة الكترونية متطورة

☐

- فقدان الخبرات للموظفين

المحور الثالث: تتوفر الكفاءات البشرية في المؤسسات التعليمية بمستوى يؤهلها لتطبيق إدارة المعرفة.

20- هل يوجد في المؤسسة إطارات ذات كفاءة عالية؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة وتكوين للإداريين؟

نعم بشكل مستمر ☐ يوجد لكنه غير كاف ☐ لا يوجد ☐

22- هل يتم تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات ونقل المعلومات فيما بينهم؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل تسمح المؤسسة لموظفيها بمواصلة الدراسة؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل تعتمد المؤسسة على استراتيجيات لتطوير الموظفين من خلال توثيق ونقل الخبرات

الداخلية؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل توفر المؤسسة بيئة تدعم مشاركة الموظفين في فرق عمل متخصصة لتبادل المعلومات

والخبرات؟

نعم ☐ لا ☐

26- كيف تقيم مستوى الكفاءات في المؤسسة من حيث القدرة على تبادل المعرفة والاستفادة منها في

تطوير العمل؟

ضعيفة ☐ متوسطة ☐ قوية ☐

27- هل توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات لدى الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل توفر المؤسسة فضاء للموظفين لتطوير كفاءتهم المهنية؟

نعم ☐ لا ☐

29- ماهي أكثر التحديات التي تواجه الكفاءات في تطبيق إدارة المعرفة؟

1- غياب التدريب والتأهيل المناسب ☐

2- غياب الحافز الشخصي لتبادل المعرفة ☐

3- عدم توفر أنظمة رقمية حديثة ☐

4- غياب الحوافز والمكافآت ☐

المحور الرابع: تتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية بمستوى يدعم تطبيق إدارة المعرفة.

30- هل تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية تدعم العمليات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل تتوفر أنظمة الكترونية لتسهيل التواصل بين الإداريين؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل تعتمد المؤسسة على التحليل الرقمي للبيانات في دعم اتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

33-هل يتم تحديث أنظمة الاجهزة والبرمجيات بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة؟

نعم بشكل دوري ☐ لا ☐

34-هل يتم تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

35-هل تجد أن الأدوات التكنولوجية المستخدمة تساهم في تسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

36--هل توفر المؤسسة بيئة آمنة لحفظ البيانات والمعلومات الرقمية؟

نعم ☐ لا ☐

37-هل يتم تحديث الأجهزة والأنظمة الرقمية داخل المؤسسة لضمان الكفاءة والاستمرارية؟

نعم ☐ لا ☐

38-هل تضع الإدارة العليا خططا واضحة لدعم وتطوير الأدوات والتقنيات الرقمية المستخدمة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

39-كيف تقيم جاهزية المؤسسة من حيث توفر البنية التحتية الرقمية؟

ضعيفة ☐ متوسطة ☐ قوية ☐

**Récapitulatif de traitement des
observations**

		N	%
Observations	Valide	44	84,6
	Exclue ^a	8	15,4
	Total	52	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	35

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2025 / 221

إلى السيد: مدير ثانوية زرقون سليمان - خليل

الموضوع: تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة

تحية واحترام وبعد... في إطار تشجيع البحوث في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة أنتم

مدير ثانوية زرقون سليمان - خليل التفضل باستقبال الطلبة

على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتها من أجل إتمام مذكرة التخرج

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- صخراوي ايمان	"جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق ادارة المعرفة "	السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل	الموسم الجامعي: 2025/2024

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

برج بوعريريج : 2025/02/04

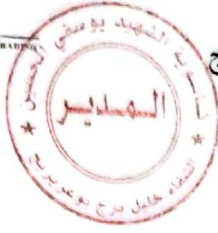
الاستاذ:

- بادي سامية

رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2025 / 220

إلى السيد: مدير ثانوية يوسف الحسين - الشفاء

الموضوع: تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة
تحية واحترام وبعد... في إطار تشجيع البحوث في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة أنتم

مدير ثانوية يوسف الحسين - الشفاء التفضل باستقبال الطلبة

على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتها من أجل إتمام مذكرة التخرج

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- صخراوي ايمان	"جاهزية المؤسسات التعليمية لتطبيق ادارة المعرفة "	السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل	الموسم الجامعي: 2025/2024

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

الاستاذ:

- بادي سامية

برج بوعريريج : 2025/02/04

رئيس القسم





الخريطة التربوية و الادارية

البلدية : خليل

الدائرة : بلر قاصد علي

الثانوية : ثانوية المجاهد لعلي بهاء

المجموع	تقني رياضي				رياضيات	ت. اقتصاد	ت. ميكانيك	لغات اجنبية	لغة انجليزية	لغة فرنسية	الصفحة	المستوى
	الطريق	مدنية	كهربائية	ميكانيكية				انجليزية	اسبانية	الفرنسية		
7	-	-	1	-	-	-	-	3	1	-	2	الأفواج
210	-	-	24	-	-	-	-	111	15	-	60	التلاميذ
200	-	-	22	-	-	-	-	104	15	-	59	المتنقلون
10	-	-	2	-	-	-	-	7	-	-	1	المعدون
30	####	####	24	####	####	####	####	37	###	15	###	معدل الفوج
6	-	-	1	-	-	-	-	3	-	-	2	الأفواج
207	-	-	25	-	-	-	-	125	-	-	57	التلاميذ
172	-	-	20	-	-	-	-	110	-	-	42	المتنقلون
35	-	-	5	-	-	-	-	15	-	-	15	المعدون
35	####	####	25	####	####	####	####	42	###	###	29	معدل الفوج

متوسطات التوجيه	الصفحة	الصفحة
الصفحة الرابعة متوسط	145	106
اسعيد بن عريب	103	90
الواسع لحسن	-	-
-	-	-
-	-	-

الصفحة	الأفواج	آداب	ع. تج	مج
الصفحة الأولى	2	4	6	6
التلاميذ	72	154	226	226
المتنقلون	59	137	196	196
المعدون	13	17	30	30
معدل الفوج	36	39	38	38

التأطير البيداغوجي (مجموع المناصب التربوية)												
رياضيات	ت. ميكانيك	ت. كهربائية	مدنية	الطريق	ت. اقتصاد	ل. اسبانية	ل. انجليزية	ل. فرنسية	ل. ألمانية	ل. إيطالية	ل. إسبانية	ل. أخرى
6	6	5	5	2	5	2	1	4	4	4	4	4

العدد	المناصب المهنية
20	ع. م خارج الصف / ع م المستوى 04 ع م صف اول / ع م المستوى الثالث ع م الصف الثاني / ع م المستوى الثاني عون وقاية من المستوى الثاني عون وقاية من المستوى الأول ع. م. مستوى 02 ت. كلي ع. م. مهني مستوى 01 ت. كلي سائق سيارة من المستوى الأول سائق سيارة من المستوى الثاني ع. م. المستوى 04 ت. جزئي ع. م. المستوى 03 ت. جزئي ع. م. المستوى 02 ت. جزئي ع. م. المستوى 01 ت. جزئي
41	مجموع الموظفين الإداريين و العمال المهنيين

العدد	المناصب الإدارية
8	مشرف رئيس للتربية مساعد رئيسي للتربية مشرف التربية مساعد التربية
-	م. وثائقي أمين محفوظات رئيس مساعد وثائقي أمين محفوظات
1	ملحق رئيسي بالمخبر ملحق بالمخبر عون تقني بالمخبر
-	مساعد تلميذ رئيسي للصحة مساعد تلميذ للصحة العموم
1	مساعد مهندس من م الثاني في تقني في الاعلام الاتي مساعد متصرف

العدد	المناصب الإدارية
1	مدير ثانوية
1	ناظر ثانوية
-	مستشار رئيس للتربية
1	مستشار التربية
1	مقتصد مقتصد رئيسي
1	نائب مقتصد مساعد المصالح الاقتصادية
1	مستشار رئيسي للتوجيه م. ت. و. ا. المدرسي والمهني
5	عون إدارة رئيسي كاتب مديرية كاتب عون مكتب عون حفظ البيانات

الحصيلة	ع. حبرات	ع. المستخدمين	ع. الأفواج	ع. التلاميذ	ع. الأفواج متنقلة	منهم نصف داخلي
	16	85	19	643	3	450

ملاحظات

مدير التربية

تدرس مادة التكنولوجيا - علوم اقتصادية - من طرف أستاذ العلوم اقتصادية لثانوية زروق
سليمان الفصل الثاني /
استاذ مادة الكهرباء يدرس مادة التكنولوجيا بثانوية زروق سليمان الفصل الثاني.



الرقم:	25-24/2-62	التاريخ :	2024-09-02
حت رقم	25-24 / 62	بتاريخ :	25-24 / 62

الخريطة التربوية و الادارية

البلدية : خليل

الدائرة : بئر قاصد علي

الثانوية : ثانوية زرقون سليمان

المجموع	تقني رياضي				ت	رياضيات	ع	لغات اجنبية			الشعبة
	الطرائق	مدنية	كهربائية	ميكانيكية				ايطالية	اسبانية	الفرنسية	
3	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	الافواج
97	-	-	-	-	25	-	41	-	-	-	التلاميذ
89	-	-	-	-	23	-	36	-	-	-	المتفكرون
8	-	-	-	-	2	-	5	-	-	-	المعدون
32	####	####	####	####	25	####	41	###	###	###	معدل الفوج
4	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	الافواج
128	-	-	-	-	27	-	58	-	-	-	التلاميذ
105	-	-	-	-	20	-	44	-	-	-	المتفكرون
23	-	-	-	-	7	-	14	-	-	-	المعدون
32	####	####	####	####	27	####	29	###	###	###	معدل الفوج

متوسطات التوجيه	السنة الرابعة متوسط	موهوبي بلقاسم	درج المسلس
152	164	48	59
-	-	-	-
-	-	-	-

السنة الاولى ثلثوي	موجهون	اداب	ع. تج	مج
الافواج	2	4	6	6
التلاميذ	95	133	228	228
المتفكرون	71	125	196	196
المعدون	24	8	32	32
معدل الفوج	48	33	38	38

التأطير البيداغوجي (مجموع المناصب التربوية)											
رياضيات	ع. تج	ع. طبية	ع. اسلامية	ع. آ. عربي	ع. فلسفة	ع. تاريخ	ع. فرنسية	ع. ت. ايطالية	ع. ت. اسبانية	ع. ت. ألمانية	ع. ت. ايطالية
31	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-

العدد	المناصب المهنية
04	ع. م خارج الصف / ع م المستوى 04
ع م صنف اول / ع م المستوى الثالث	
ع م الصنف الثاني / ع م المستوى الثاني	
عون وقاية من المستوى الثاني	
عون وقاية من المستوى الاول	
ع. ج. مستوى 02 ت. كلي	
ع. مهني مستوى 01 ت. كلي	
سائق سيارة من المستوى الاول	
سائق سيارة من المستوى الثاني	
ع. م. المستوى 04 ت. جزئي	
ع. ج. المستوى 03 ت. جزئي	
ع. ج. المستوى 02 ت. جزئي	
ع. م. المستوى 01 ت. جزئي	
35	مجموع الموظفين الاداريين و العمال المهنيين

العدد	المناصب الادارية
7	مشرف رئيس للتربية
مساعد رئيس للتربية	
مشرف التربية	
مساعد التربية	
م. وثائقي أمين محفوظات رئيس	
مساعد وثائقي أمين محفوظات	
ملحق رئيسي بالمخبر	
ملحق بالمخبر	
عون تقني بالمخبر	
مساعد ترميز رئيس للصحة	
مساعد ترميز للصحة العموم	
مساعد مهندس من م الثاني في	
تقني في الاعلام الآلي	
مساعد متصرف	

العدد	المناصب الادارية
1	مدير ثانوية
1	ناظر ثانوية
-	مستشار رئيس للتربية
1	مستشار التربية
1	مقتصد
1	مقتصد رئيسي
1	نائب مقتصد
1	مساعد المصالح الاقتصادية
2	مستشار رئيسي للتوجيه
م. ت. و. ا. المدرسي والمهني	
عون إدارة رئيسي	
كاتب مديرية	
كاتب	
عون مكتب	
عون حفظ البعثات	

الحصيلة	ع. حجرات	ع. المستخدمين	ع. الأفواج	ع. التلاميذ	ع. الأفواج متفكرة	منهم نصف داخلي
16	66	13	453	-3	200	

ملاحظات

تدرس مادة التكنولوجيا - الهندسة الكهربائية - من طرف أستاذ المادة المعين بثانوية بهاء لعلي /
أستاذ العلوم الاقتصادية يدرس مادة التكنولوجيا بثانوية بهاء لعلي الفصل الثاني س 2

الرقم:	25-24 / 4-61	التاريخ :	2024-10-10
تحت رقم	25-24 / 3-61	بتاريخ :	26-9-2024



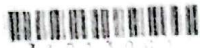
ثانوية الشهيد يوسف الحسين

الشهداء - بلدية خليل

ورد يوم: 11.03.2024

تحت رقم 137

فمعرفة الوقت



مجلسه خبریه و استشاریه

نصفه دراسية 2024 - 2025

63 رفد المخرطة

Carte_Sco_Ped_Adm_Lyc_24/25/02 63

الخريطة التربوية و الادارية

ردیف	تاریخ	شرح	مبلغ	مجموع
1	1397/01/01	بابت...	10	10
2	1397/01/02	بابت...	20	30
3	1397/01/03	بابت...	30	60
4	1397/01/04	بابت...	40	100
5	1397/01/05	بابت...	50	150
6	1397/01/06	بابت...	60	210
7	1397/01/07	بابت...	70	280
8	1397/01/08	بابت...	80	360
9	1397/01/09	بابت...	90	450
10	1397/01/10	بابت...	100	550
11	1397/01/11	بابت...	110	660
12	1397/01/12	بابت...	120	780
13	1397/01/13	بابت...	130	910
14	1397/01/14	بابت...	140	1050
15	1397/01/15	بابت...	150	1200
16	1397/01/16	بابت...	160	1360
17	1397/01/17	بابت...	170	1530
18	1397/01/18	بابت...	180	1710
19	1397/01/19	بابت...	190	1900
20	1397/01/20	بابت...	200	2100
21	1397/01/21	بابت...	210	2310
22	1397/01/22	بابت...	220	2530
23	1397/01/23	بابت...	230	2760
24	1397/01/24	بابت...	240	3000
25	1397/01/25	بابت...	250	3250
26	1397/01/26	بابت...	260	3510
27	1397/01/27	بابت...	270	3780
28	1397/01/28	بابت...	280	4060
29	1397/01/29	بابت...	290	4350
30	1397/01/30	بابت...	300	4650
31	1397/01/31	بابت...	310	4960
32	1397/02/01	بابت...	320	5280
33	1397/02/02	بابت...	330	5610
34	1397/02/03	بابت...	340	5950
35	1397/02/04	بابت...	350	6300
36	1397/02/05	بابت...	360	6660
37	1397/02/06	بابت...	370	7030
38	1397/02/07	بابت...	380	7410
39	1397/02/08	بابت...	390	7800
40	1397/02/09	بابت...	400	8200
41	1397/02/10	بابت...	410	8610
42	1397/02/11	بابت...	420	9030
43	1397/02/12	بابت...	430	9460
44	1397/02/13	بابت...	440	9900
45	1397/02/14	بابت...	450	10350
46	1397/02/15	بابت...	460	10810
47	1397/02/16	بابت...	470	11280
48	1397/02/17	بابت...	480	11760
49	1397/02/18	بابت...	490	12250
50	1397/02/19	بابت...	500	12750
51	1397/02/20	بابت...	510	13260
52	1397/02/21	بابت...	520	13780
53	1397/02/22	بابت...	530	14310
54	1397/02/23	بابت...	540	14850
55	1397/02/24	بابت...	550	15400
56	1397/02/25	بابت...	560	15960
57	1397/02/26	بابت...	570	16530
58	1397/02/27	بابت...	580	17110
59	1397/02/28	بابت...	590	17700
60	1397/02/29	بابت...	600	18300
61	1397/03/01	بابت...	610	18910
62	1397/03/02	بابت...	620	19530
63	1397/03/03	بابت...	630	20160
64	1397/03/04	بابت...	640	20800
65	1397/03/05	بابت...	650	21450
66	1397/03/06	بابت...	660	22110
67	1397/03/07	بابت...	670	22780
68	1397/03/08	بابت...	680	23460
69	1397/03/09	بابت...	690	24150
70	1397/03/10	بابت...	700	24850

1	1	عدد السكان في كل فئة
1	1	المتوسط في كل فئة
2	2	عدد السكان في كل فئة
12	87	عدد السكان في كل فئة
35	58	عدد السكان في كل فئة

مردم	مرد	زنان	مجموع
4	3	1	4
120	82	38	120
107	71	36	107
13	13	0	13
30	27	3	30

[illegible][illegible][illegible]

تاريخ	العدد	القيمة	العدد	القيمة
18	42	9	261	9

۴۴۰ شرح تفسیر



2024 10-27

7 5- 25 24 / 63

د. محمد طه مغني و لغراض - بغداد

مختار

Feb 27