



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: -زيتوني منصف

- مرادي رشاد

بعنوان:

واقع متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي

(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

	الرتبة	
رئيسا		امال شوتري
مشرفا	أستاذ مساعد -أ-	صغور فريد
مناقشا		بن قانة مصطفى

السنة الجامعية: 2022-2023



الإهداء

شيء جميل أن يسعى الانسان إلى النجاح والأجمل أن يذكر من كان سببا في ذلك، أقدم ثمرة عملي هذا إلى من كانت سندي في السراء والضراء إلى من اجتهدت وحرصت على تربيتي إلى أمي الغالية التي كانت سنداً لي إلى من أشعل مصباح دربي، إلى أبي الغالي وإلى أخواتي الأعزاء أروى، بشير، لطفي ورضوان وكذلك صديقاتي في مشوار دراستي ندى، نسرين ورائيا. وأهدي هذا العمل المتواضع إلى جميع أساتذتي الذين رافقوني في خلال فترة تواجدي في الطور الجامعي وفقكم الله لما يحب ويرضى

رشاد

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله
ومن وفى أما بعد، الحمد لله الذي وفقني لتتمة هذه
الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمن
حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال لكل الإخوة
والأخوات والأصدقاء الذين قاسموني لحظاتهم رعاهم الله
ووفقهم، إلى كل من كان لهم أثر في حياتي، وإلى كل
من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

منصف

شكر و عرفان

اشكر الله الحليم الكريم الذي احاطني بعظيم فضله
وسعة رحمته والذي يسر لي انجاز هذا العمل، فإن
أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف صغور
فريد على كل ما قدمه لنا من توجيهات ساعدتنا في
إكمال دراستنا، وأيضاً نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم
في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو بعيد من أساتذة
محكمين أداة الدراسة ولجنة المناقشة، وجميع الأساتذة
الذين رافقونا في الطور الجامعي ونذكر منهم الأستاذ
عيسات العربي الأستاذ بوعزة خالد الأستاذ بن قانة
مصطفى وأقدم الشكر إلى أهلي على الدعم المادي
والمعنوي وشكراً جزيلاً للجميع.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال تقسيمه إلى بيانات شخصية وإلى أربع محاور تتمثل في محور الهيكل التنظيمي ومحور القيادة التنظيمية ومحور التكنولوجيا ومحور الثقافة التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: متطلبات إدارة المعرفة (ثقافة تنظيمية- قيادة إدارية- هيكل تنظيمي- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش تتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المعرفة، القيادة التنظيمية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، متطلبات إدارة المعرفة.

Abstract:

This study aimed to identify of the knowledge management requirements in the higher education institution, and for that, the descriptive analytical approach this was relied upon, with the use of a tool. The questionnaire was devided into personal data and into four axes : organizational structure, organizational leadership, technology, and organizational culture. The study reached several results, the most important of wich is spreading awareness of organizational culture through Holding workshops and intrigues.

The requirements of knowledge managment have a major role in achieving progress and development and keeping pace with continuous changes.

The Faculty of Economic, Commercial and Management sciences at Mohamed El Bashir Brahimi University in Bordj Bou Arreridj seeks ti develop the capabilities and skills of individuals, support expressing opinions and promote advanced technology to achieve its goals,which contribute to bringing the faculty to a high level of scientific and advancement and development to keep pace with the current globalization.

Key words: knowledge management, knowledge, organizational leadership, technology, organizational structure, organizational culture, knowledge management requirements.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	
شكر و عرفان.....	
الملخص.....	I.....
قائمة المحتويات.....	II.....
قائمة الجداول.....	IV.....
قائمة الأشكال.....	V.....
قائمة الملاحق.....	VI.....
مقدمة.....	أ.....
الفصل الأول الإطار النظري للدراسة.....	7.....
المبحث الأول: ماهية المعرفة.....	6.....
المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....	6.....
المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة.....	8.....
المطلب الثالث: أنواع المعرفة.....	9.....
المطلب الرابع: مصادر المعرفة.....	10.....
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....	12.....
المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة.....	13.....
المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.....	14.....
المطلب الرابع: مشكلات وحلول إدارة المعرفة.....	15.....
الخلاصة.....	16.....
الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي.....	17.....
المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة في التعليم العالي.....	18.....
المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في التعليم العالي.....	18.....
المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي.....	19.....
المطلب الثالث: مجالات ممارسة إدارة المعرفة في التعليم العالي.....	20.....

قوائم المذكرة

22.....	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي
22.....	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة
27.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
30.....	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
33.....	المطلب الرابع: القيادة الإدارية
37.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
39.....	المبحث الأول: تقديم عام للكلية محل الدراسة
39.....	المطلب الأول: بطاقة فنية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
40.....	المطلب الثاني: إحصائيات حول الفروع والتخصصات بالكلية وعدد الأساتذة والموظفين
43.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43.....	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
45.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
48.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان والتأكد من صحة الفرضيات الفرضيات
48.....	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية محل الدراسة
53.....	المطلب الثاني: تحليل محارو الاستبيان
59.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
62.....	الخاتمة
27.....	قائمة المراجع
67.....	الملاحق

قائمة الجداول

25.....	الجدول رقم 1: الفرق بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة والأكثر إدراكا ووعيا
40.....	الجدول رقم 2: الميادين والفروع والتخصصات ليسانس وماستر بالكلية
41.....	الجدول رقم 3: عدد الأساتذة
42.....	الجدول رقم 4: عدد الموظفين
44.....	الجدول رقم 5: الاستثمارات الموزعة والمستردة والمعمول بيها
45.....	الجدول رقم 6: مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة
46.....	الجدول رقم 7: معامل الفا كرونباخ
48.....	الجدول رقم 8: توزيع العينة حسب الجنس
49.....	الجدول رقم 9: توزيع العينة حسب العمر
50.....	الجدول رقم 10: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
51.....	الجدول رقم 11: توزيع العينة حسب الرتبة
52.....	الجدول رقم 12: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
53.....	الجدول رقم 13: مجال المتوسط المرجح للدارسة
53.....	الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية في الكلية
55.....	الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التنظيمية
56.....	الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
58.....	الجدول رقم 17: المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للهيكل التنظيمي

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج الدراسة.....د.....
- الشكل رقم 2: متطلبات إدارة المعرفة في التعليم العالي 22
- الشكل رقم 3: النسب المئوية لوصف العينة حسب الجنس..... 48
- الشكل رقم 4: النسب المئوية لوصف عينة العمر 49
- الشكل رقم 5: النسب المئوية لوصف عينة المؤهل العلمي..... 50
- الشكل رقم 6: النسب المئوية لوصف عينة الرتبة..... 51
- الشكل رقم 7: النسب المئوية لوصف عينة سنوات الخبرة..... 52

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وعبارات الاستبيان

مقدمة

تتميز كافة المنظمات وفي مقدمتها الجامعة بأدوار بالغة الأهمية في إنتاج وتطبيق المعرفة بشكل أكثر تميزاً، عبر الاستثمار في البحث العلمي الذي يعزّز أحد أسمى مقاصد وجود المنظومة الجامعية، وإن كانت الجامعة تهتم بالمعارف منذ إنشائها كتنظيم قائم بذاته، إلا أنها الآن وفي ظل التدفق المعرفي المتزايد بحاجة لإدارة معارفها بالشكل الذي يضمن الإنتاج والاستخدام الأمثل لها، بل أن الجامعة من المنظمات الأكثر ملائمة لتبني إدارة المعرفة، فغالبا ما ينظر إليها على أنها منظمة لإدارة المعارف في إطار الخبرات والكفاءات البشرية وتطويرها لتحقيق أهداف تنموية للمجتمع.

كما أن التوجه الإبداعي التنافسي للجامعات اليوم، جعل منها أحوج المنظمات إلى محاولة التكيف مع الوضع الجديد، فالجامعة على وفق ما تقدم تبدو محاصرة بتحديات مختلفة فرضتها عليها خصائصها العلمية والمهنية، لتكون بين خيارين، فإما أن تمضي مع التغيير لتجتاز أطرها التقليدية من كونها منظمة تعنى بالبحث العلمي والتعليم فحسب، في ظل قوالب بيروقراطية جامدة هدفها الترقية والسمعة والشهادة التي تتيح لحاملها الانخراط في سوق العمل، أو أن تأخذ دورها كي تكون أداة فاعلة في استيعاب التغيرات عالية التقنية إلى جانب الإبداع المعرفي الذي يمكن أن تتيحه إدارة المعرفة، لتؤكد الجامعة بذلك مسؤوليتها عن التقدم العلمي والحضاري لمجتمعاتها.

وعلى غرار الجامعات الأخرى، تعرف الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال العديد من الإصلاحات تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم، والتحديات التي تواجهها على المستويين المحلي والعالمي وذلك في إطار دعم انفتاح الجامعة الجزائرية على محيطها الاجتماعي والاقتصادي، لتحقيق تنمية البلاد والنهوض بالاقتصاد الوطني، وفي إطار مساعي النهوض بالجامعة الجزائرية كحاجة ملحة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المتوخاة منها، وبالتالي بلوغ المستوى التنموي المنتظر من الجامعة الجزائرية بوتيرة إبداعية يضمنها التطبيق الجاد لإدارة المعرفة على مستواها، وكذا محاولة نقادي تبني إصلاحات عشوائية أو مستوردة من مجتمعات أخرى، قد لا تتناسب ومتطلبات المجتمع الجزائري على اعتبار أن مخرجات الجامعة الجزائرية توجه بالدرجة الأولى لخدمة مجتمعها.

لذا نسعى من خلال هذه الدراسة للمساهمة في تبيان أهمية إدارة المعرفة، معرفة عملياتها وممكناتها متطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج

من وجهة نظر الاساتذة؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة؟
- هل تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة؟
- هل تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على قيادة داعمة لإدارة المعرفة؟
- هل تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على تكنولوجيا المعلومات والاتصال داعمة لإدارة المعرفة؟

✚ **فرضيات الدراسة:** للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن صياغة فرضيات الدراسة كمايلي:

الفرضية الرئيسية:

- تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج

الفرضيات الفرعية:

- تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.
- تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة.
- تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على قيادة داعمة لإدارة المعرفة.
- تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على تكنولوجيا المعلومات والاتصال داعمة لإدارة المعرفة.

✚ **أهمية الدراسة:** تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوع حديث هو إدارة المعرفة والتوجه المتزايد المتحول نحو إدارة المعرفة للنهوض بالمنظمات من خلال تزايد اهتمام العالمي بهذا المفهوم، في إطار محاولات الاستفادة منه تطبيقيا.

تسعى هذه الدراسة للارتقاء بالأداء الإداري من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة وإدارتها من خلال توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، قد تساهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية في تطوير النظام الإداري مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين.

➤ أهداف الدراسة:

- محاولة الكشف وتبسيط الضوء على مجموعة من المداخل الإدارية الحديثة من أهمها إدارة المعرفة.
- نشر الوعي لدى الأساتذة في الجامعة محل الدراسة بأهمية استعدادهم لتشارك المعرفة والعمل الجماعي والأخذ بمتطلبات إدارة المعرفة.
- محاولة تقديم توصيات واقتراحات من شأنها النهوض بالجامعة الجزائرية من خلال مساعي تفعيل متطلبات إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية.

➤ **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية الاستبيان في معالجة الفصل التطبيقي.

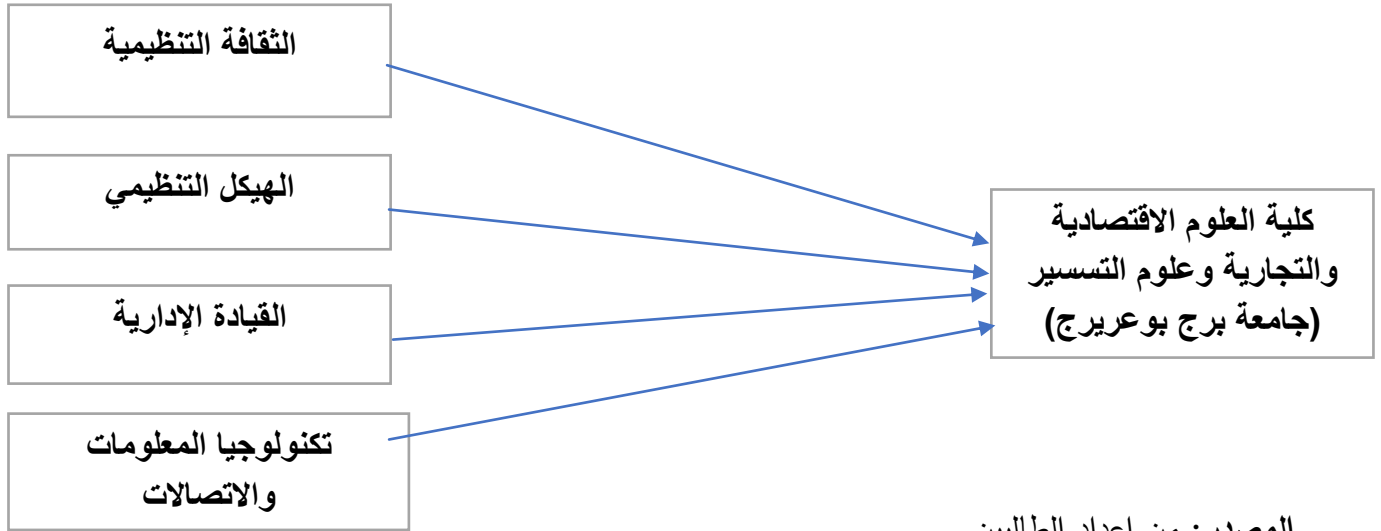
➤ حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022 / 2023.
- **الحدود المكانية:** تم حصر الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج.
- **الحدود الموضوعية:** تم تناول الموضوع من وجهة نظر اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج.
- **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- البحث لمعرفة مميزات وخصائص إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي.
- الأهمية البالغة لمتطلبات إدارة المعرفة وما يمكن أن تلعبه في مؤسسات التعليم العالي إذا لقيت العناية الكافية، كما هو الحال في مختلف منظمات التعليم العالي في الدول المتقدمة.
- يمكن أن يفيد هذا البحث صانعي القرار في الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الجامعي الجزائرية من خلال تأسيس للمتطلبات الضرورية لتطبيقها.
- **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري لإدارة المعرفة، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني ماهية إدارة المعرفة، أما في الفصل الثاني فيتضمن متطلبات إدارة المعرفة في التعليم العالي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة في التعليم العالي، أما المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي، والفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

نموذج الدراسة: يتمثل نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة تومي نصر الدين

بعنوان «متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة»، مذكرة ماستر تخصص تسيير المنشآت الرياضية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، السنة الدراسية 2020/2019 هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد أهم متطلبات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها/ توضيح واقع وسبل آليات تدعيم إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة/ التعرف على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) / التعرف على الفروقات بين أفراد العينة حول إدراك أهمية تطبيق إدارة المعرفة وكذلك متطلباتها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة عن طريق عقد ورشات العمل والمؤتمرات/ تصميم قاعدة بيانات مركزية بين المركبات التابعة للمؤسسات لخرن المعرفة وتبادلها/ التدرج في العمل بإدارة المعرفة ضروري ويحقق نتائج أفضل وخاصة في المراحل الأولية/ من الضروري إشراك أكبر ما يمكن من الموظفين والعاملين في إدارة المعرفة.

2- دراسة انتصار عريوات

بعنوان «متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1-»، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة -1-، السنة الدراسية 2019/2018 هدفت هذه الدراسة إلى: بيان مفهوم وأهمية غدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مجال بناء استراتيجيات النهوض بالتعليم الجامعي/ محاولة التعرف على مستوى فهم وإدراك إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، من خلال نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة للوقوف على واقع ممارسات إدارة المعرفة بها من خلال معرفة مدى

تأثيرها على الأداء الجامعي/ محاولة تقديم توصيات واقتراحات من شأنها النهوض بالجامعة الجزائرية من خلال مساعي تفعيل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تطبيق إدارة المعرفة يحقق للجامعة التعاون والترابط بين كلياتها وأقسامها المختلفة/ تبني إدارة المعرفة في الجامعة على متطلبات أساسية من الضروري توفرها بخصائص معينة، بغية تحقيق الأهداف اللازمة لتبني هذا النموذج للنهوض بالجامعات/ هناك جملة من التحديات على مستوى تشارك وتطبيق المعرفة من الضروري على مسؤولي الجامعة محل الدراسة والجامعة الجزائرية عموما الاهتمام بها/ وجود ضعف في التحفيز المعنوي والمادي لكل من الإداريين والأساتذة على مستوى الجامعة محل الدراسة/ اتضح جليا بأن إدارة المعرفة لا تزال بحاجة لدعم جاد للقيادات العليا الأكاديمية للجامعة.

ثانيا: المقالات العلمية باللغة العربية

1- دراسة رامز عزني بدير-محمد أحمد الرقب

بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11، العدد الثاني، السنة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف إلى مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة/ دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة/ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات حول متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي من شأنها أن تخدم إدارة الجامعات في التطوير والتحسين المستمر.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المبحوثين يوافقون على توفر عناصر تطبيق إدارة المعرفة في جامعاتهم/ تطبيق إدارة المعرفة يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها/ الجامعات تدعم إدارة المعرفة بالمشاركة المؤتمرات العلمية مما يساهم في اكتساب معارف جديدة وأن الجامعة لديها علاقة تعاونية مع الجامعات الأخرى يتيح لها المزيد من التبادل في الخبرات والمعلومات/ الجامعة تهتم ببرامج تدريب وتعليم وإنشاء مراكز التعليم الداخلية.

2- الهادي بن سيدي-عادل بو مجان

بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة في تطبيق وتبني إدارة المعرفة دراسة ميدانية للمركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد الثاني، السنة 2021 هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى متطلبات إدارة المعرفة/ التعرف على تصورات المبحوثين حول تطبيق وتبني إدارة المعرفة/ تبيان علاقة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وتجديد مكانتها ودورها في تعزيز مختلف عمليات إدارة المعرفة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المركب جاء متوسط كما كان مستوى تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المركب من وجهة نظر المبحوثين لدرجة قبول متوسطة

أيضا/ هناك علاقة عكسية للثقافة التنظيمية بالنسبة للأبعاد غير مؤثرة والتي ليس لها دور في هذا البحث إلى جانب الهيكل التنظيمي/ يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة (Marc,2003)

بعنوان «قادة المعرفة،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم القضايا المتعلقة بقيادة المعرفة مثل أدوار القادة ومهاراتهم - العقبات التي تعترضهم والتكنولوجيا التي يستخدمونها في تطبيق إدارة المعرفة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إبراز أهمية قدرة وموهبة القائد المعرفية مثل الشخصية القوية - تبيان فوائد إدارة المعرفة في المنظمات - أوصت الدراسة بضرورة حسن اختيار قادة المعرفة وتمكنهم عن طريق التدريب.

2- دراسة (Lee,cheo,2003)

بعنوان "العناصر المؤثرة في إدارة المعرفة، العمليات والأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل التعاون بين العاملين في المنشأة، برامج التعلم - إيجاد المعرفة في المنشأة كما اختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توصل الباحثان إلى أن العلاقة جميعها إيجابية بين تلك المتغيرات وعملية إيجاد المعرفة، عدا المتغير المركزي والرسمي وعلاقتها في عملية إيجاد المعرفة كانت سلبية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة حديثة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم كثروة المعلومات، العولمة....

كما تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية ومن أهم سمات الإدارة الحديثة التي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقها الضمني والصريح من أجل خلق قيمة، فاستطاعت المنظمات من خلالها تحقيق العديد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، جودة المنتجات، التكيف مع تغيرات البيئة. لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية المعرفة والإلمام بالمفاهيم الأساسية لإدارتها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

ظهرت المعرفة بظهور الانسان ورافقت تطوره جيلا بعد جيل، وتطورت بتطور الفكر الإنساني إلى أن أضحت المعرفة أساس تقدم المجتمعات والتي من خلالها تمكن من قياس مدى تقدم المؤسسات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة ومداخلها:

- لغة: إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه أو مجموعة من المعارف والعلوم المكتسبة.
- اصطلاحاً: لا يوجد تعريف موحد للمعرفة وذلك بسبب اتجاهات ومداخل الباحثين بكل يعرفها بمنظوره الخاص يمكن تعريفها حسب كل منظور إلى:
- حسب المنظور المنظمي: zeith aml اعتبرها على أنها موجودات له القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع والخدمات.
- حسب المنظور الاقتصادي: stew art رأى أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تحقق عند استثمارها بشكل فعلي.
- حسب المنظور الوظيفي: تم تعريفها على أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستمرارها سواء كانت ضمنية أو ظاهرة للقيام بمهام الموكلة للأفراد بشكل متقن و متميز يحافظ على ديمومة الخبرة التنافسية للمؤسسة وبشكل عام.
- حسب المنظور الثنائي: Daft يرى بأنها عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، وكذلك عرفها الكبيسي على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضر الأفراد للقيام ب أعمال بشكل متقن أو اتخاذ القرارات الصائبة.
- حسب المنظور التقني: Brain يرى أنها قدرات تقنية تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها. ويقول مصطفى 1998 على انها القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء معين وهذه خاصية تكون لمجموعة من الأفراد الذين يتميزون بصفات معرفية مخالفة عن الآخرين. وبعيدا عن هذه التعاريف أعطيت العديد من التعاريف للمعرفة نذكر منها:
- تعرف على أنها عملية انتقال من قواعد بيانات إلى قواعد المعلومات إلى قواعد المعرفة.
- كما تعرف أيضا: على أنها كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص.¹
- وتعرف كذلك: على أنها جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك المتبع.

¹ عبد الستار العلي عامر قنديلحي، المدخل الى إدارة المعرفة الطبعة 2، درا المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 20-

- المعرفة معلومات معالجة ومفهومة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة للتغيرات المحيط السريعة.¹
- وبالتالي من خلال التعاريف المختلف يمكن تعريف المعرفة كما يلي:

تعريف إجرائي للمعرفة:

قدرة الفرد على التعلم والاكساب وتجسيد ذلك في حياته وأثناء أداء مهام عمله باستعانتة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف.

ثانيا: الفرق بين المعرفة المعلومات والبيانات:

- يمكن تحديد الفرق بين كل من: البيانات، المعلومات، الحقائق والحكمة كما يلي²:
- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة (نكرة) يتم تقديمها دون أحكام مسبقة وتشمل حقائق وملاحظات ومدرجات بشكلها الخام الأساس وتمثل البيانات أرقاما ومقولات خالية من أي سياق أو معنى أو نية.
 - **المعلومات:** مجموعة ثانوية للبيانات وهذه المجموعة تتضمن سياق وصلة، أي أهمية وغرض وعموما تتطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه ذات معنى أو نمط.
 - (البيانات الخام يمكن تحويلها إلى معلومات)
 - **الحقائق:** المسلمات التي انبثقت عن معالجة البيانات، وتحولت إلى معلومات ذات معنى وسياق محدد بحيث اصبحت تعني حقيقة معينة.
 - **المعرفة:** تتكون من حقائق ومعتقدات ووجهات نظر ومفاهيم وأحكام وتوقعات ومنهجيات ومعارف وهذه يملكها أفراد أو وكلاء أو كيانات فأعلى وتستخدم لاستلام المعلومات وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها وتقييمها وتركيبها واتخاذ القرار.
 - **الحكمة:** هي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل وتراكم كبير للخبرات والمعارف حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه واستنتاجه على الأشياء مختلفة عن الكثير من الناس.
- تشمل المعرفة الحقائق التي انبثقت عن المعلومات والوصول إليها.

¹ سليم الحسينة، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الرواقي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 30.

² سيد صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

1/ خصائص المعرفة:

المعرفة مزيج لا ملموس من المعارف والخبرات والأفكار هذه السمة جعلت من الصعب تحديد أبعاد المعرفة، وبذلك هناك العديد من خصائص المعرفة والتي تتمثل فيما يلي:¹

- **قابلية توليد المعرفة:** نتاج عمليات عقلية من استنباط واستقراء وتحليل وتركيب وترتيب إلى غير ذلك من العمليات التي يستخدمها العقل أثناء التفكير في أمر ما.
- **قابلية موت المعرفة:** ما دام هناك ولادة فهناك حتما موت وتفسر هذي الخاصية بأن المعرفة تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة وحتى المعرفة التي تكون مدونة لكنها غير مستخدمة أو معرفة موجودة في عقول أصحابها لكنها لم تدون ولم تطبق.
- **قابلية امتلاك المعرفة:** الحصول على المعرفة متاح للجميع الأفراد والجماعات والمؤسسات ويمكن تحويل المعرفة المكتسبة إلى براءة اختراع أو أسرار تجارية أو طرق تنفيذ أعمال تطبق عليها حقوق الملكية الفكرية.
- **قابلية تخزين المعرفة:** إمكانية الحفاظ على المعرفة المكتسبة من أجل استخدامها في الوقت المناسب أو إعادة استخدامها في الوقت المناسب.
- **عدم قابلية نفاذ المعرفة بالاستهلاك:** أي أن المعرفة لا تنقص بالاستعمال حتى ولو كان عدد المستعملين كثير بل أن الاستعمال الكثيف للمعرفة يساهم في اتساعها وتطورها.
- **قابلية تقاسم واستنساخ المعرفة:** إمكانية نشر المعرفة حيث يتم تقاسمها مع أطراف معينة دون فقدان قيمتها الأصلية ويتم ذلك بعدة طرق تعليم، تدريب وتخزين المعرفة يكون في نسخ غير محددة تستعمل عند الحاجة.
- **قابلية المعرفة للتطبيق:** أي أن المعرفة يمكن تجسيدها بالطريقة المناسبة والتي تقدم أكبر فائدة ممكنة.²

2/ أهمية المعرفة:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وبالتالي أدواتها الحيوية للقيام، وتبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال في القيمة المضافة التي تقدمها، وكذلك الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسات الى اقتصاد المعرفة.

وتتمثل أهمية المعرفة فيما يلي:

- ستتمكن من خلال المعرفة من اكتساب مهارات جديدة مختلفة.
- المعرفة أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المؤسسات بكيفية أداء مهامهم بكفاءة.

¹ مصطفى بن قانة، محاضرات إدارة المعرفة، موقع الإلكتروني. elearning.univ-bba.dz للمحاضرة رقم 03، 2022، ص7.

² مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها الى اعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.¹
- للمعرفة دور في ضبط عملية التفكير وصوابيته.
- من خلال المعرفة يمكن للمؤسسة المنافسة في السوق والتفوق على منافسيها.
- تمكن المعرفة من ترشيد اتخاذ القرارات.
- يمكن أن تتحول المعرفة إلى سلعة نهائية تباعها مؤسسة لغيرها.
- تحول المؤسسات الى مؤسسات المعرفة وهو ما يسمح لها بسرعة التكيف مع المحيط الخارجي.
- لها دور كبير في ظهور اقتصاد المعرفة.²

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة. تبعا لاختلاف وجهة نظر الباحثين، وتبعا لاختلاف مصادرها وآلية مشاركتها وأهميتها.

- حسب نوناك 1991

- **المعرفة الصريحة:** معرفة ظاهرية لأنها مكشوفة للأفراد التي يمكن تقاسمها وتشمل كل من المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها وهي معرفة رسمية قياسية معبرة عنها كميا قابلة للنقل والتعلم ونجدها في اشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا كذلك نجدها في حقوق نشر الأسرار التجارية وكذلك مجسدة في منتجات وخدمات المؤسسة.
- **المعرفة الضمنية:** معرفة باطنية موجودة في عقول الأفراد، ومكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، أي أنها غالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب نقلها. وهي غير مدونة، ذاتية، غير مادية، وصعبة النقل تظهر في الخبرة والمعارف العلمية ومعرفة أداء الأعمال وهي خاصة بعلاقات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يعطي المؤسسة خصوصيتها عن منافسيها³

- حسب Tackutchi 1995/Nonaka

- **المعرفة الفردية:** معرفة تكون بيد فرد واحد على الأقل في المؤسسة.
- **المعرفة الجماعية:** تكون موزعة بين أفراد المؤسسة.

حسب (Gilles-Ballmis)

- **المعرفة الداخلية:** تنشأ وتتحوّل وتسير وتتناقل من قبل العاملين في المؤسسة.
- **المعرفة الخارجية:** معرفة ذات مصدر خارجي تستخدمها المؤسسة لتجديد استراتيجيتها وأهدافها بما يتوافق مع نشاط الممارس والمجتمع الذي تنشأ فيه، كطلب الخبرة والاستشارة من المختصين الخارجين.

¹ بن قانة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص30.

² المرجع نفسه، ص 4.

³ ابراهيم الخلوف المكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص44.

- حسب مشيل زاك: يتم تقسيمها الى:

- **المعرفة المتقدمة:** تتيح للمؤسسة القدرة على البقاء منافسة في نشاطها حيث تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية منفردة عن المؤسسات المنافسة لها في السوق وتكون معرفتها المتقدمة هي محور التميز.
- **المعرفة الابتكارية:** المعرفة التي تمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق، بل وتمكنها من قيادة وتوجيه نشاط الصناعة التي تتخصص فيها وبالتالي قيادة المنافسين كما تقوم هذه المعرفة من اعطاء صبغة خاصة للمؤسسة وتميزها بشكل واضح عن المنافسين.¹

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

ان مصادر المعرفة متعددة ومتنوعة في عصرنا الحالي والتي يمكن حصرها فيما يلي:²

1/ مصادر المعرفة الخارجية:

هي كل معرفة ليست موجودة في المؤسسة، وتظهر في محيط المؤسسة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، ومن أمثلة هذه المصادر من المعرفة انترنيت، مكتبات، جامعات، مراكز بحث علمي، موردون، موزعون وبراءة اختراع خارجية، مؤتمرات الجوسسة وغيرها.

• **المستهلكون:** هم مصدر متجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق.

• **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق والمواد الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها.

• **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق للمؤسسة والسيطرة عليه بالتالي تهديد كبير للمؤسسة.

2/ مصادر المعرفة الداخلية:

تتمثل في خبرات الافراد في المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من خبرات الأفراد، فرق العمل سواء دائمة أو مؤقتة حيث يعمل الأفراد معا لتطوير جانب معين من جوانب مجال عملهم في المؤسسة، إضافة إلى البحوث والدارسات داخل المؤسسة الناتجة عن وظيفة البحث والتطوير أو فرق الجودة أو فرق المنتجات والتسويق في أغلب الأحيان هذا النوع من المعرفة صعب النقل، ومن أمثلة هذا المصدر التعلم الصفي والحوار المؤتمرات الداخلية، براءة الاختراع، التدريب داخل المؤسسة وغيرها.

• **عمال المعرفة:** هؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير الدعم ويقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخرزنتها وإيصالها للمستفيدين.

• **استراتيجيات المعرفة:** هم خبراء استراتيجية المعرفة والمنافسة القائمة في السوق يقومون بتقييم وبناء استراتيجية المؤسسة على اساس المنتج التي تصنعه والخدمات التي تقوم بها.

¹ بن قانة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 35.

● **مهنيوا المعرفة:** هذه المجموعة التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها، وتتمثل هذه المجموعة في مهندسي المعرفة والتي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة.

إدارة المعرفة ليست بمفهوم بسيط، فلا يزال هناك جدل حول مفهوم حقيقي لإدارة المعرفة، وهذا راجع لانعكاس زوايا النظر المختلفة لمفهوم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

إن التطورات التي عرفتها إدارة المعرفة منذ بداية الثمانينيات وما ساهم في تطورها أدى إلى تعدد التعاريف الخاصة بها وكذلك إبراز أهميتها التي سوف نوضحها كالتالي:

1/ تعريف إدارة المعرفة:

لقد أعطيت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها¹:

• مجموعة عمليات تحسن مهارات ونشاط المؤسسة التي تعتمد على دوران المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات

من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات التنفيذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات التي تحسن بها المؤسسة من نشاطها ومهارات أفرادها.

• الاستغلال الأمثل للمعلومات والمهارات والخبرات المتوفرة لدى المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

• مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم، استغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي.

من هذين التعريفين يمكن القول إن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستخدامها كما ينبغي.

• استعمال المعارف الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتعمل على تحسين الأداء وتسمح بالحصول على رؤية شاملة لمهارات ومعارف المؤسسة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة وجدت لاكتساب مهارات العاملين بالمؤسسة والعمل على استغلالها بشكل يحسن من أداء المؤسسة.

ومن خلال التعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

مجموعة العمليات والأدوات والسلوكيات التي تكون داخل المؤسسة بإشراك أفرادها من أجل اكتساب وتوليد وتخزين المعرفة وتوزيعها، أي العمليات التي تسمح بتوليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، واستعمالها لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.²

2/ أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية المعرفة فيما يلي³:

¹ مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- توفر للمؤسسة فرصة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛
- تعتمد على أهم الطرق لاستثمار رأس مال فكري خاص بالمؤسسة؛
- تساهم في مواجهة تغيرات المحيط الغير المستقر؛
- مفتاح نجاح المؤسسات وتحقيق الاستمرارية؛
- تساعد على اتخاذ القرارات.
- مثلث ادارة المعرفة الطريقة الأمثل لتفعيل فكرة ان مورد بشري مورد استراتيجي مهم.
- تعمل على خلق توليفة ناجحة بين تقنية المعلومات والأفراد تنظيم داخل مؤسسة.
- بناء وتنمية المؤسسة مع التعامل مع متخلف التغيرات.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل اهداف ادارة المعرفة فيما يلي¹:

- تخزين المعرفة والتكفل بحمايتها وإعادة استعمالها في المكان والوقت المناسب.
- جذب راس مال الفكري أكبر لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تهدف إلى وضع بيانات وأدلة خاصة بالاعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- تهدف الى توليد المعرفة اللازمة للمؤسسة.
- تهدف الى تطوير العنصر البشري والاهتمام به لتطوير أداء مهامه.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع تقديم افكار ابداعية.
- تعتبر موجه لاهداف المؤسسة بطريقة مباشرة وواضحة.
- تسمح بترشيد العمليات من حيث التكلفة.
- تهيئة المؤسسة لتبني عمليات تغييرية ضرورية لتطوير نشاطها وتخفيض تكلفة اي مشروع.
- تشجيع عمل وروح الفريق وتحقيق التفاعل الايجابي.
- ارضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية الى معرفة يمكن استثمارها في مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

من الملاحظ أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من حيث العدد من منظمة الى أخرى، ومن باحث إلى آخر.

وتتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

- **تشخيص المعرفة:** ان البناء الهيكلي لنظام معرفي في المؤسسة، يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة والغرض من ذلك هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد أهي موجودة في النظم كإجراءات أم قواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التوقعات التي تواجه المؤسسة، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.
- **اكتساب المعرفة:** بعد تحديد دور المعرفة المطلوبة يأتي دور امتلاك المعرفة، ويتم اكتسابها من مصدر داخلي تسعى المؤسسة إلى تنمية قدراتها الذاتية من خلال التدريب والتكوين والبحث والتطوير داخل المؤسسة، والمصدر الخارجي يمكن المؤسسة من شراء معرفة بما يخدم أهدافها، تعاقد مع خبراء. تفعيل الاستقطاب، في هذه المرحلة يظهر مدى التزام الادارة العليا بتطبيق المعرفة.¹
- **توليد المعرفة:** خلق وإيجاد معرفة جديدة وتوجيه مختلف الاجراءات لخلق معرفة خاصة بالمؤسسة وإيجاد معرفة جديدة غير مكتشفة.
- **تخزين المعرفة:** تتمثل في الاجراءات التي تسمح بتخزين المعرفة وتحديد طرق الوصول اليها عند الحاجة بحيث تعرف عنها ما هي وأين توجد وكيف تسترجع ومن يستعملها ومتى تستعمل.
- **توزيع المعرفة:** من خلال خصائص المعرفة نجد أنها غير قابلة للنفاذ بالعكس فهي تزيد بالمشاركة لذلك فإن توزيع المعرفة على مستوى المؤسسة يخدم المعارف الموجودة ولا ينقصها ويتم ذلك بتبادل الخبرات والمهارات والمعارف بين الأفراد.
- **تطبيق المعرفة:** تمثل الهدف الاساسي من اكتساب المعرفة حيث ان الاكتفاء بامتلاك المعرفة لا يعدو أن يكون عبء في التكاليف فقط، إذا لم تطبق هذه المعرفة للحصول على نتائجها والمؤسسة الناجحة تطبق المعرفة في وقت مناسب وطريقة مناسبة لتحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد واسترجاع تكاليف الحصول على هذه المعرفة.²

¹ المرجع نفسه، ص 99.

² مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2016، ص 75.

المطلب الرابع: مشكلات وحلول إدارة المعرفة

1/ مشكلات ادارة المعرفة: وتتمثل في¹:

- وجود قيادة ادارية تقليدية وإهمال العنصر البشري.
- غياب استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- جمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- وجود تكنولوجيا معلومات غير متكاملة.
- غياب وانعدام خطط جيدة لتحفيز العاملين.
- عدم توفر الوقت والمال الكافي للتعلم.
- غياب أي متطلب من متطلبات ادارة المعرفة.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها.
- حجز المعرفة في الادارة العليا.
- الاعتماد الزائد على شراء معرفة خارجية.

2/ حلول ادارة المعرفة: وتتمثل في²:

- توفر الفرص للأفراد للمشاركة في البحث والحوار والنقاش.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة برؤية جماعية.
- تشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعليم الفريق.
- مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ادارة المعرفة.
- التزام الادارة العليا بتطبيق المعرفة وبذل جهد لتحقيقها.
- التركيز على الافراد المتميزين والمبدعين.
- تحديد وتطوير القادة على مستوى الفرد والمؤسسة.
- وضع خطة تعتمد على المهارة كجزء من نظام أشمل للحوافز والمكافآت.

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2007، ص 19.

² عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 79.

الخلاصة

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التغيير والتطوير في عصرنا الحالي، حيث تؤكد العديد من الدراسات ان تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، والمعرفة التي تعد منطلق أول لفهم إدارة المعرفة، وهذا من خلال التطرق الى مفهومها، أهميتها، مصادرها، انواعها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تطرقنا الى اهدافها اهميتها وأهم عملياتها. وفي الأخير توصلنا إلى أن إدارة المعرفة هي أساس بقاء ونمو المؤسسات في عصرنا الحالي.

الفصل الثاني: متطلبات

تطبيق إدارة المعرفة في

التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة في التعليم العالي

تؤدي إدارة المعرفة دوراً مهماً في تطوير المنظمات وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي لما تحويه من رصيد فكري ومعرفي كبير، لذا أصبحت أكبر قدرة من غيرها من المنظمات في تحقيق التميز في ظل مجتمع المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في التعليم العالي

1/ مفهوم إدارة المعرفة في التعليم العالي:

حظي مفهوم إدارة المعرفة مفهوماً في مؤسسات التعليم العالي باهتمام كبير من الباحثين والقائمين على هذه المؤسسات سعياً وراء التميز العلمي والبحثي، والجودة والاعتماد الأكاديمي، وقد عرفت على أنها:

- إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.¹

- العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التعليمية على اكتساب المعرفة وتوليدها وإيجادها وتنظيمها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المؤسسة والمستفيدين من خارجها.²

- الجهود الاستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي الجامعي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار الأصول الفكرية الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء وتزايد إنتاجية الجامعة ككل.

- جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي.³

ومما سبق يمكن استنتاج مفهوم إدارة المعرفة في التعليم العالي: " هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تساهم في اكتساب المعرفة وتوليدها وإيجادها وتنظيمها ونشرها مما تهدف إلى الربط بين أفراد المؤسسات التعليمية من مختلف المستويات فينتج عنه تبادل للمعلومات والمعارف والخبرات والقدرات فيحسن من الأداء الفردي والجماعي ككل ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة جودة التعليم العالي".

2/ أهمية إدارة المعرفة في التعليم العالي: تظهر أهميتها في مؤسسات التعليم العالي كالاتي:⁴

¹ P. etrides Lisa A, Nodime Thad R, **Knowledge management in Education: Defining the landscape**, the institute of knowledge managment in education, USA, 2003, p10.

² ياسر عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، السعودية، جامعة أم القرى، 2008، ص 21.

³ أبو خضير إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، جامعة الملك عبد العزيز، المؤتمر الدولي للتمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص 13.

⁴ حرنان نجوى، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 111.

- تسهيل العلاقة بين التعلم والعمل.
- تساعد الطلبة على تنمية مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.
- تدعم الربط بين التعليم والخبرة العلمية.
- تساعد في بناء القدرة على التعلم الذاتي لدى المتعلم وتكوينه.
- تساهم في تأسيس برامج التعليم العالي والتعاوني من خلال المزج بين الدراسة وسوق العمل تحقيقاً لمبدأ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات الإنتاج.
- توفير إدارة فعالة مبدعة وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية.
- تنمية روح العمل الجماعي بين عناصر العملية التعليمية (الطلاب - أعضاء الهيئة التدريسية) داخل الجامعة والعمل على تحقيق التميز الأكاديمي.
- تساهم في الانفتاح الفكري والمعرفي لمؤسسات التعليم العالي على المجتمعات الأخرى.
- تساهم في تشجيع البحث العلمي من خلال توليد وابتكار المعرفة الجامعية.

المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع، إذ أن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على المستوى القطاع الحكومي أو الخاص، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري) ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها.¹

ويمكن حصر مبررات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي²:

- تمتلك مؤسسات التعليم العالي بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في العناصر البشرية والتقنية.
- التعليم العالي على دراية بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.
- إدارة المعرفة مهمة جداً بالنسبة لمثل هذه المؤسسات حتى يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين.
- مهمة لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة.
- التطور المتزايد في التعلم المرتبط بالعمل.

ونذكر أيضاً من مبررات تطبيقها¹:

¹ أبو خضير إيمان سعود، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

- عادة تمتلك الجامعة بنية تحتية حديثة في تكنولوجيا المعلومات.
- عملية تشارك المعلومات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس، عادة هي أمر طبيعي خاصة ومع الطلبة عامة.
- إمكانية وسهولة حصول الطلبة على المعرفة من مختلف مصادرها وبأسرع ما يمكن.
- عادة ما يتميز مناخ الجامعة بدرجة عالية من الثقة، هذا ما يكسر التردد من نشر وتشارك المعارف مع الآخرين.

وهناك من يضيف مبررات أخرى نذكر منها²:

- توفر صناع المعرفة في هذه المؤسسات، كونها مركز جذب واستقطاب للأساتذة والباحثين وطلبة العلم.
- أن من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الذي ينتج عنه تراكم أصول معرفية داخل هذه المؤسسات تحتاج إلى إدارة فعالة.
- حرص مؤسسات التعليم العالي على القيام بدورها الأساسي المتمثل في نشر وتوزيع المعرفة بين أفراد المجتمع الذي يعد إحدى عمليات إدارة المعرفة.
- رغبة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة والتميز في عملياتها ومخرجاتها، وكذلك الحصول على الاعتراف الأكاديمي.

إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء الجامعات، لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مداخل التحسين والتطوير التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

المطلب الثالث: مجالات ممارسة إدارة المعرفة في التعليم العالي

مؤسسات التعليم العالي من الضروري تطبيق إدارة المعرفة في كافة أركانها وأجزائها وفي ثقافتها وذلك من أجل التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في محيطها، فأنسب المجالات تطبيقاً لها: البحث العلمي، تطوير المناهج والبرامج التعليمية، الخدمات والأنشطة الطلابية، خدمات الخريجين، الخدمات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي³. ومن أبرز ما تتناول إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية ما يلي⁴:

- **التعليم:** يهدف إلى نشر المعرفة وليس المعلومات فقط لكن ما ينبغي أن يكون توازن بين كلا منهما، فالمهمة الرئيسية له في مجتمع المعرفة تجعل الطلبة يستخدمون الطرق الفعالة لمواكبة ومواجهة النمو السريع والمتزايد

¹ خلود عائشة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تقييم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي دراسة استكشافية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013، ص 188.

² سعيداني رشيد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي، اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، العدد الثاني، أبريل 2017، ص 158-159.

³ Kidwell & Others, *applying corporate knowledge management practices in higher education*, N4, 2000, p 28-33.

⁴ حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

من المعرفة، وعليه يجب التركيز على عملية التعلم أكثر من التدريب، لأن التدريب يعتبر نشاط وقتي أما التعلم هو عملية غير متناهية يمكن أن تحدث في أي زمان ومكان، وعليه يصبح المتعلم الهدف الرئيسي في العملية التعليمية داخل منظمة التعليم العالي لأنها توفر جميع الطرق التي تساعد على التعلم بفاعلية، لأن التعليم الجامعي لا يقتصر على التدريس المهني فقط إنما هدفه تنمية المهارات والقدرات.

• **البحث:** يعتبر البحث عملية رئيسية في التعليم العالي، وإذا ربطناه بإدارة المعرفة يمكن أن نطلق عليه توليد المعرفة، لأنه يهتم بإنتاج معارف جديدة قد تساهم في حل المشكلات وتحسين جودة خدمات المنظمات التعليمية والمراكز البحثية خاصة. نظرا لكون عملية البحث وتوليد المعرفة عمليات معقدة، فإنه لا يمكن إدارته بطرق تقليدية فالبحث الأكاديمي يهدف إلى زيادة الرصيد المعرفي.

• **خدمة المجتمع:** يتضمن مجموعة من المهام المتداخلة بدءا من البحوث العلمية انتقالاتا إلى الفوائد العلمية من نتائجها وأخيرا إلى الوظائف المتاحة لأفراد المجتمع، كما يمكن التعلم مدى الحياة خدمة للمجتمع، لأن المعرفة الإنسانية تتناقص وتتغير في مجتمع المعرفة فما يتعلمه الطالب اليوم غدا يصبح دون جدوى ولمنع هذه المشكلة يجب أن تقدم منظمات التعليم العالي مقررات علمية جديدة تساعد الطلاب الخريجين على مواجهة التطورات العلمية التي يشهدها عالم اليوم.

كما يرى بعض الباحثين أن هناك مجالات تكون أكثر ملائمة من غيرها، فيما يتعلق بتطبيق أفكار ومبادئ وطرق إدارة المعرفة، ومن تلك المجالات¹:

- عملية تسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الإنترنت.
- دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر موقع الجامعة الإلكتروني وذلك من خلال: توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها ولوائحها وسياساتها، خرائط لموقع الجامعة، معلومات عن مكاتبها، الخدمات المقدمة للطلاب، وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب الملحق بالجامعة حديثا.
- دعم عملية تعلم الطلاب وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامج الدراسي ومقرراته، إضافة إلى توفير التمارين والأنشطة والتدريبات وأساليب التقويم وغيرها.

وفي الأخير نستنتج مما سبق أن مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر تطبيقها لإدارة المعرفة على مجال محدد من المجالات بل يشمل جميع وكافة الأنشطة والمهام والعمليات التي تتم في الجامعة التي سبق ذكرها مثل التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الخدمات الطلابية وغيرها.

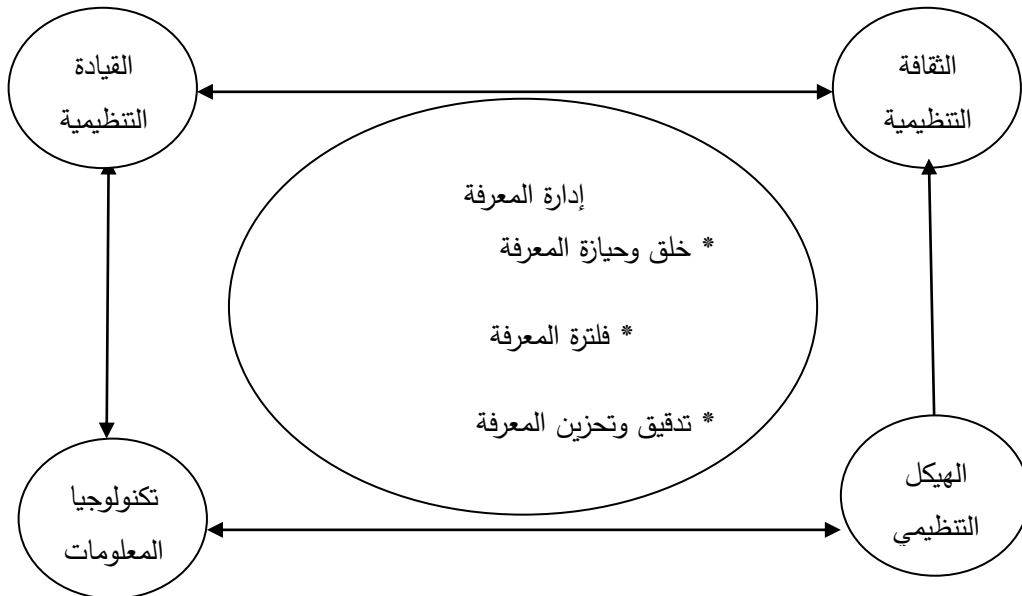
¹ أبو خضير إيمان سعود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

تعتمد عملية تطبيق إدارة المعرفة بشكل حيوي في المنظمات عموماً، وبالجامعات بصفة خاصة على اعتبارها منظمات معرفية بامتياز، لما يمكن أن تقدمه من خدمات مجتمعية في شتى المجالات. على توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية والمختلفة والمتكاملة فيما بينها والمتعلقة أساساً بالبيئة المتوافرة في المنظمة والمحيط بها، إذ يمكن القول إن غياب أحد هذه المتطلبات من شأنه أن يشكل عاملاً معيقاً لعملية تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الجامعات.

وقد اتفق أغلب الباحثين والدارسين على متطلبات معينة لتطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي وهي: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم 2: متطلبات إدارة المعرفة في التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة

1/ تعريف الثقافة التنظيمية:

يوجد اختلافات حول وضع تعريف محدد للثقافة التنظيمية، وهو ما أكد عليه الكثير من الباحثين في هذا المجال، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- تعرف ثقافة المنظمة بأنها: نظام القيم داخل المنظمة، الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها ويحدد الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.¹

¹ انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة 1، باتنة، 2018/2019، ص 101.

- كما أن الثقافة التنظيمية تعرف على أنها: مجموعة من أساليب التفكير والإدراك والعمل المشترك بين أفراد المنظمة.¹

- كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والتوجهات والمعايير التي يتعلمها الأفراد والتي تصبح جزءا من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت.²

- الثقافة التنظيمية: تمثل المميزات التي تتحلى بها البيئة الداخلية لهذه المنظمات وتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على تصرفات الموظفين وتمثل إطارا عاما يوجه ويقوم سلوكياتهم ويعدلها تبعا لهذه الثقافة.³

من التعاريف السابقة نرى أن الثقافة التنظيمية لا بد أن تناقش القيم والعادات والتقاليد والأفكار المشتركة للأفراد التي بدورها تتفاعل فيما بينها وتنتج لنا سلوكا معيناً داخل المنظمة.

2/ مكونات الثقافة التنظيمية:

على الأغلب مكونات الثقافة التنظيمية تكون واحدة في أغلب المنظمات وذلك حسب نوع الثقافة السائدة بمنظمة ما، ومن أهم مكونات الثقافة التنظيمية هي:⁴

أ- **القيم التنظيمية:** وهي السلوكيات التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج، وعدم قبول الرشوة، احترام العملاء... الخ.

ب- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

ج- **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين الإخوة في نفس التنظيم، أو عدم السماح ممن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه التعليمات غير مكتوبة في العادة ولكن يجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

د- **الرموز:** وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصل ثقافة المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص 102.

² محمد جميل كروان، أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، حزيران 2017، ص 27.

³ محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية، 1997، ص 399.

هـ- التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، وتتمثل فيما ينتظره الفرد والمنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

3/ وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

أ-وظائفها: لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية فهي التي تحدد طبيعة عملها وسياساتها المتبعة وهي تقوم بدور هام في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات وذلك من خلال الوظائف التالية:¹

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات، نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛

- تعتبر قاعدة ثابتة وقوية، تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات؛

- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا، وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظمة القيم السائدة في المجتمع؛

- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها، لمواكبة التغيرات والتطورات وقد تسبب الثقافة السلبية في انحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبرى ضمن إدارة المعرفة كونها تشكل إطارا فكريا مرجعيا لسلوك الموظفين والعاملين، والثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل الحرجة التي تؤثر إيجابا أو سلبا في تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، فالثقافة التنظيمية تؤثر في انسيابية المعارف في المنظمات وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية من المفاتيح الرئيسية لنجاح الإدارات.²

4/ الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمات باختلاف سياساتها وإجراءاتها، وإدارة المعرفة تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مميزة من الضروري أن يكتسبها أفراد التنظيم لتحقيق الأهداف المرجوة، والجامعة شأنها شأن أي تنظيم بحاجة لثقافة تنظيمية بخصائص معينة لبلوغ إدارة معرفية فاعلة.

أ- دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة:

ب-إن العامل الثقافي يسهم بشكل جدير بالاهتمام، بالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية وخاصة تلك القيم التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، حيث أن الثقافة التي يمكن وسمها بالقوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة والاتفاق حول أهداف محددة وصولا إلى شكل منسجم ومتلائم، مما يزيد من معدلات الالتزام

¹ بشير سرتاوي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة، الأردن، 2002، ص3.

² محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

التنظيمي وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم ونقل المعرفة، وأن تكون مشجعة لما يعرف بروح الفريق وكلها تمثل عوامل إيجابية لذلك الفعل الانسيابي للمعرفة في المنظمات أي ثقافة تشجع التواصل بين الأفراد وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، ثقافة تساهم في تضائل أسباب الصراع الهيكلي الذي يمثل قوة للضعف التنظيمي.¹

وفي الجدول التالي يوضح الفرق بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة والأكثر إدراكا ووعيا.

الجدول رقم 1: الفرق بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة والأكثر إدراكا ووعيا

ثقافة تنظيمية أقل وعيا اتجاه المعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيا اتجاه المعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع واسع للمعلومات
مستويات إدارية متعددة	مستويات إدارية قليلة
مسؤوليات غير متكافئة	مسؤوليات مشتركة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطر	القدرة على تحمل المخاطر
التدريب من حين لآخر	استمرارية التعلم
التركيز المتردد على الجوانب المادية	التركيز على كافة الجوانب والمجالات
سياسي جامد	منفتح
احتجاز المعرفة والاحتفاظ بها	مشاركة المعرفة والانتفاع بها

Source : Buboiss. N, Wilkerson. T, **Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools: Canada, 2008, p23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك عدة اختلافات بين الثقافة الواعية بالمعرفة والغير الواعية، فالثقافة التنظيمية المدركة والواعية بالمعرفة تتميز بخصائص عدة منها المرونة والانفتاح والمشاركة المستمرة للمعارف التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها التنافسية المسطرة، بينما الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا بالمعرفة تتميز بالجمود والاحتكار المقصود للمعرفة والذي من شأنه تعطيل والحيلولة دون تحقيق الأهداف المرجوة.

وبالتالي فإن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعارف بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة والتشارك فيها، لذلك من الضروري السعي باستمرار إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة باتجاه ثقافة تنظيمية مشاركة وفاعلة أساسها داعم لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

¹ حسام حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، 21 (2015)، ص60.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

- وتسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة يكمن عن طريق الطرق التالية:¹
- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
 - تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها.
 - إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
 - تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

ب- خصائص ومعوقات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة الجامعية:

للتقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تقود لثقافة تنظيمية مساندة، كما يمكن أن يعترضها مجموعة من المعوقات التي تحول دون ذلك.

ب-1- خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

كلما كان الأفراد المعنيين بالجامعة أكثر تشبهاً بخصائص الثقافة التنظيمية المحفزة على توليد ونشر واستخدام المعارف بما يخص متطلبات الجامعة، كلما حققت هذه الأخيرة أهدافها المرسومة، وفيما يلي يمكن تحديد أهم خصائص الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة بالمنظمات عامة والجامعات خاصة:²

- الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار سواء بين الأفراد، أو بين الأفراد وقيادتهم.
- التسامح مع الأخطاء وتشجيع المخاطرة والتجريب.
- سيادة التعاون بين الأفراد وتقدير الإنجاز والاعتراف به.
- تمكين الأفراد في المنظمة.
- التركيز على الفرد باعتباره مولد المعرفة في المنظمة.
- الممارسة المشتركة من خلال تفعيل دور جماعات الممارسة في المنظمات.
- التحفيز والمكافآت لقاء تقاسم المعرفة ومشاركتها.

ب-2- معوقات بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ استراتيجية المعرفة بالجامعة العمل على التخلص من العوائق الثقافية التي تجعل الأفراد يترددون في توليد المعرفة ومشاركتها واستخدامها، وفيما يلي يمكن تحديد أهم عوائق الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة بالمنظمات عامة والجامعات خاصة:

- غياب الثقة والشفافية بين الأفراد في المنظمة.
- الافتقار للوقت المخصص للتعلم وأماكن الاجتماعات.

¹ نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، 2015، ص450.

² انتصار عريوات، مرجع سبق ذكره، ص109.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

- الاعتقاد بأن المعرفة قوة لا يجب مشاركة أحد بها، والخوف من فقدان الرصيد المعرفي.
- عدم إدراك الأفراد لفوائد تقاسم المعرفة والتشارك فيها والمنافع الشخصية التي تعود على الأفراد من جراء تبادل المعارف مع الآخرين.¹
- عدم تبني الإدارة العليا والقيادات الإدارية العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية.
- عدم وجود الفهم من القيادات والموظفين لإدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.²

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، وله أهمية كبيرة في المنظمات الإدارية كونه يسعى إلى عدم التداخل وتقليل النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات، ويسعى إلى توجيه الموارد البشرية وتحديد نشاطاتهم، ويمكن توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي كالآتي:

1/ تعريف الهيكل التنظيمي:

- لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، فكل له وجهة نظره في هذا المجال، ولكنهم اتفقوا على أنه وسيلة وأداء لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة والتي تم التخطيط لها ومن بين هذه التعاريف نذكر:
- الهيكل التنظيمي عبارة عن أطر توضع من خلالها أدوار الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به الأفراد من سلطة في اتخاذ القرارات والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.³
 - عرّف الهيكل التنظيمي على أنه البناء والشكل الذي يتم من خلاله توضيح الوحدات الرئيسية والفرعية للمنظمة التي تعمل بمختلف الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف، إضافة إلى توضيح الأشكال وصور وشبكات الاتصال والعلاقات القائمة خارج وداخل المنظمة.⁴
 - الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.⁵
 - وهناك من يرى أن الهيكل التنظيمي يعبر عن الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها.⁶

¹ أمل مصطفى عصفور، كيف نبني ثقافة الإبداع والتميز؟، مجلة تكنولوجيا الإدارة 15، 2009، ص 20.

² محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ نفس المرجع، ص 36.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ انتصار عربوات، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁶ عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 88.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار محدد يوضح مهام وأدوار ومسؤوليات الأفراد داخل وخارج المنظمة، ويحدد من له السلطة على غيره، ويسهل ويربط الاتصال بين الأفراد وذلك لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

2/ الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة:

الهيكل التنظيمي يقوم بتنظيم وترتيب الوظائف والأدوار بما يمنع تداخل الصلاحيات والاختصاصات وبالتالي له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات، وكذا في الجامعات كونها تنظيم معرفي بامتياز.

أ- أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة:

تعتمد إدارة المعرفة على طبيعة الهيكل التنظيمي، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وأن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها:¹

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
 - من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة داخل التنظيم غير الرسمي.
 - تعتمد عملية تسطيح الهياكل التنظيمية من أهم وسائل إدارة المعرفة، ومن خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.
- وهناك عوامل أخرى تؤثر في تنظيم إدارة المعرفة ومنها:²
- **التخصص (Specialization)** والذي يفترض تحديد المسؤوليات لكل فرد في المنظمة وتقسيم الوظائف والتخصص العالي ضمن كل وظيفة وبالتالي من الصعب عملية الإحلال بين الموظفين في حال غيابهم أو خسارتهم لأي سبب كون المعرفة يغلب عليها صفة الاحتكار.
 - **التجميع (Grouping)** والذي يفترض تقسيم الوظائف بشكل مجموعات وفقاً لاعتبارات معينة مثل التوزيع الجغرافي لهم والاهتمامات والتوجهات والخبرات المشتركة لهم.
 - **الهرمية (Hierarchy)** والتي تحدد عدد المستويات الإدارية ومدى الإشراف.

ب- أنواع ونماذج الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة:

إن الهياكل التنظيمية التي تتصف بالمرونة والحركة تؤدي إلى استمرار انسياب المعارف ضمن جميع المستويات وتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، ويمكن تحديد أهم الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة فيما يلي:³

¹ نهاية عبد الهادي التلحاني، مرجع سبق ذكره، ص 451.

² محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ المرجع نفسه، ص 39.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

- **الهيكل المصنوعي:** وهذا النموذج من الهياكل يفترض أن يتم تقسيم الموظفين بحسب الوظائف إضافة إلى النشاطات بحيث يتبع الموظف عادة لرئيسين أحدهما المدير ضمن نطاق الوظيفة والآخر ضمن نطاق النشاط مما يؤدي أحيانا إلى إرباك الموظفين إلا أن الفوائد المتعلقة بهذا النموذج تتمثل بسعيه للاستفادة من نقاط القوة وتعويض نقاط الضعف المتوفرة في النظم اللامركزية.

- **هيكل الفريق:** من صورته فريق العمل متعدد الوظائف والمتكون من عدد من الأفراد الذين يتولون وظائف مختلفة في المنظمة، ويهدف إلى تيسير الاتصالات والتنسيقات بين الأقسام لإيجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم في العمل، ومن مميزاته الاستفادة القصوى من قدراتهم وخبراتهم، ويحاول هذا التنظيم فتح المجال للمشاركة في المعرفة ضمن كافة الأصعدة.

- **الهيكل الشبكي:** وتبعاً لهذا النوع تظهر المنظمة كنقطة مركزية محاطة بها شبكة من المتخصصين تكون على اعتبار مباشر بالمركز الرئيسي للمنظمة، وأهم مميزاته الاستفادة من الخبرات الخارجية ويتقاطع مفهوم الهيكل الشبكي مع المفاهيم الإدارية الحديثة مثل (Outsourcing) و (Offshoring) حيث تسعى بعض الشركات للتركيز على إنجاز الأعمال الرئيسية التي وجدت من أجلها وتبرع بإنجازها وتصدير الأنشطة وتسليمها إلى طرف ثالث يقدم لها هذا المنتج أو الخدمة بكلفة أقل نظراً لتخصص هذا الطرف الثالث في مجاله ووفورات الحجم المتحققة لديه كونه يخدم العديد من المنظمات بوقت واحد.

- **الهيكل المعكوس:** وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى المنظمة لمساندته وتوفير كل احتياجاته، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية، بحيث يتم الاهتمام بمكتسبات كافة الأفراد المعرفية وتحديثها للاستفادة منها تنظيمياً.¹

ج- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص العامة للهيكل التنظيمي الذي من شأنه دعم إدارة المعرفة بالجامعة والتي يعد من أهمها:

- المرونة والتكيف مع المتغيرات، لمواكبة طرق إنجاز المهام والاستفادة من المعارف المتوفرة.
- الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع إدارة المعرفة يجب أن يستوعب التنظيمات غير الرسمية بالمنظمة، لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمة.
- سهولة التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- إيجاد فرق عمل دائمة ومؤقتة وتدعيم العمل الجماعي، لترسيخ روح التعاون.
- لامركزية اتخاذ القرار بما يسمح لتبادل المعارف والخبرات.

¹ انتصار عربوات، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- توفير قنوات الاتصال بما يسمح بتدفق المعلومات والمعرفة لتسهيل الحصول عليها.¹
- التوازن، يقصد به هنا سعيه إلى تحقيق التوازن في العلاقات بين الواجبات والحقوق للموظف داخل المنظمة، وأيضاً التوازن على المستوى الإداري وتوحيد مصدر القرارات.
- الاستمرارية، وهنا يقصد به ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وألا تؤدي المرونة المفرطة ضمن الهيكل التنظيمي والتعديلات المستمرة عليه إلى إرباك العاملين وضياح نطاق الإشراف بحيث يتم التعديل عليه بشكل مدروس وضمن فترة زمنية مقبولة بدون أن يتعرض البناء إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.²

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في بناء المنظمات، فمن خلالها يمكن للمنظمات البقاء والتواصل مع محيطها الخارجي وتشكل تكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية هامة ضمن قطاع الأعمال وقد تكون إحدى النقاط الحرجة التي تميز بها المنظمات عن غيرها، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المتطلبات الرئيسية لإنجاح مساعي تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، كونها تساهم مساهمة بارزة في تفعيل مختلف العمليات المعرفية من توليد وتخزين وتوزيع واستخدام للمعرفة، كما تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وذلك من خلال ما تمتلكه من قدرة على توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات وترشيد القرارات.

1/ تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الباحثين والدارسين لاختلاف وجهات نظرهم لمفهومه ومن التعاريف نذكر:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي تلك التكنولوجيا المتعلقة بتخزين واسترجاع وتداول المعلومات ونشرها بالوسائل الإلكترونية من خلال التكامل بين الأجهزة.³
- يري (بيترسون Petterson) أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقصد به تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة المعلومات، إرسالها، تخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة كفاءة ومن أهم هذه النظم تكنولوجيا توصيل البيانات، تكنولوجيا الاتصالات عن بعد، تكنولوجيا الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة.⁴

2/ خصائص وفوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

¹ رفيق زروالة، الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة حالة تحليلية (الجامعة الجزائرية)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2009، ص 181.

² محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ انتصار عربوات، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁴ عبد الله علي فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 28.

أ- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدة خصائص تميز المنظمات عن غيرها ومن أهم هذه الخصائص:¹

• **تقليص الوقت:** فالثورة التكنولوجية الحاصلة جعلت كل الأماكن متجاورة.

• **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

• **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتائج حدوث الحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل من التكنولوجيا تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص التكوين للمستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

• **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات.

• **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت يناسب المستخدم فالمشاركين يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

• **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت على مستوى العالم كله.

• **الشيوع والانتشار:** فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات بعد عالمي جعلت من العالم قرية صغيرة وقربت المسافات المتباعدة.

• **التكامل والاندماج:** بين كافة وسائل الإعلام الجماهير وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فمع تطور الحاسبات وشبكات الهاتف وشبكات المعلومات واستخدام تكنولوجيا البث الفضائي ظهرت تكنولوجيا متعددة الوسائط وتكنولوجيا الاتصال التفاعلي بتطبيقاتها المختلفة وأشهرها شبكة الأنترنت.

ب- فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

إن الفوائد العديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلها ذات ميزة تنافسية تتسابق الدول من أجل الحصول عليها ومن أهم فوائدها نذكر:²

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.

- الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.

¹ انتصار عربوات، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² المرجع نفسه، ص 140.

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

3/ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما في إدارة المعرفة، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في المنظمات كافة على وجه العموم، والجامعات كمنظمات معرفية بالدرجة الأولى في:

• إسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة:

- تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل.
- توفير بيئة مادية مناسبة مساندة لجهود الموارد البشرية داخل المنظمات والمعنية بتوليد المعارف الجديدة والتشارك بها.
- دورها في ترميز وتنظيم وتسهيل وتسريع كافة عمليات إدارة المعرفة والمساعدة في توليدها وتحليلها واكتسابها و تخزينها وتشاركها من خلال قواعد البيانات المتوفرة لدى المنظمات.
- توفير وسائل اتصال وتفاعل بين المجموعات المتباعدة جغرافيا من خلال ورش العمل الإلكترونية أو المنتديات الإلكترونية.
- تلعب دورا هاما في مجال تدريب الموظفين والذي يعتبر موردا مهما لعملية اكتساب المعرفة وذلك عن طريق استخدام تطبيقات الإلكترونية أو من خلال الروابط الإلكترونية تجعل المادة التدريبية متاحة للجميع.¹

• **الجامعة الرقمية:** لقد أدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى ثورة في التعليم عن بعد وعبر المسافات حيث تراوح ذلك من التعليم بالمراسلة إلى استخدام النظم الإلكترونية التي أصبحت سائدة بواسطة استخدام الوسائل السمعية البصرية والرقمية، المنقولة عبر المسافات لأنها تبث في الغالب من الأقمار الصناعية مما أدى لثورة في طريقة التعليم والتدريس أين ظهرت مجموعة كبيرة من المصطلحات التعليمية الجديدة المتداولة منها التعليم الإلكتروني، التعليم على الخط، التعليم عن بعد، التعليم مدى الحياة، الجامعة الرقمية وغير ذلك من المصطلحات.

إن الجامعة الرقمية بموجب ما تقدم، تعطي صورة واضحة عن أهمية المعلومات في هيكلها وبنائها التنظيمي وبالتالي فإن مواردها تتمثل بوسائل المعلومات والقدرة على تخزينها واسترجاعها ونشرها إلى جانب تكنولوجيا المعلومات بصفاتها مصدرا ماديا، ومن نتائج بعض التطبيقات الأولية في كليات تسعى نحو الرقمية كالاتي:

- سرعة إنجاز التقارير وعرض المعلومات إلى جانب دقتها وموثوقيتها.
- أرشفة دقيقة وأكيدة وسليمة لمعلومات التسجيل وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين.
- إمكانية فائقة السرعة في الحصول على الوثائق والتخلي عن تجهيز متطلبات تخزينها.

¹ محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- زيادة درجة الموثوقية بالتقارير المستخرجة من الحاسوب من كافة الأطراف.
- استخدام واسع النطاق للمصادر العلمية المتاحة على الشبكة الداخلية والدولية.
- تطور ملحوظ في مستوى بحوث أعضاء هيئة التدريس ورسائل وأطاريح الدراسات العليا.
- الاستفادة من موقع المجلة العلمية الصادرة عن الكلية في الشبكة الدولية ماديا واعتباريا.
- تطور الاتصالات مع الكليات المناظرة والجامعات ومراكز البحوث والمنظمات العربية والدولية.¹

المطلب الرابع: القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية دور مهم يمكن أن تلعبه في دعم إدارة المعرفة بالجامعات لذا سنوضح مفهومها وأهميتها وعناصرها كالآتي:

1/ مفهوم القيادة الإدارية:

أ-تعريف القيادة الإدارية:

يوجد العديد من التعاريف نذكر منها:²

- القيادة الإدارية هي العملية التي من خلالها يتم التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وتشجيعهم لتحقيق أهداف معينة.

- وتعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري والمتعلق بمهمة إصدار القرارات والأوامر وعمليات الإشراف.

- وتعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة الإدارية عبارة عن نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال ما وذلك عن طريق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين والتأثير عليهم باستخدام السلطة وهذا من أجل تحقيق هدف معين.

ب-أهمية القيادة الإدارية:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في:

- أنها تمثل حلقة الاتصال الرئيسية بين العاملين وبين خطط المنظمة وتطلعاتها المستقبلية لإدارة المعرفة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسعى القيادة للسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وإنهاء الخلافات والترجيح بين الآراء.¹

¹ انتصار عربوات، مرجع سبق ذكره، ص 147-149.

² محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإداري والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي

- تنمية وتدريب الأفراد ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.²

ج- عناصر القيادة الإدارية:

- **القائد:** وهو أهم عنصر في القيادة، وهو الذي تتفاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيرها عليها، وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون هنالك قيادة دون أن يكون من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق أهداف مشتركة، والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.
- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرار في موقف ما.
- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، بينما هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.³

2/ القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

تلعب القيادة الإدارية دورا بارزا في تفعيل الإدارة المعرفية بالجامعة وذلك انطلاقا من الدور الرئيس الذي يقوم به القائد على مستوى المنظمات عموما وعلى مستوى الجامعات خاصة ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة من خلال العناصر التالية:

أ- دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالجامعة:

- **المسح العام للمعرفة الموجودة:** ويتضح ذلك من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة، ما إذا كانت هناك سياسات وممارسات لإدارة المعرفة، ومدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول عليها، مدى وجود نظام حوافز في المنظمة، أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
- **وضع استراتيجية لإدارة المعرفة:** يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات للخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأسس في بناء الثقافة التنظيمية.

¹ محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ انتصار عربوات، مرجع سبق ذكره، ص 125.

- **تنظيم إدارة المعرفة:** تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، وتؤدي القيادة دورا في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.
- **تنفيذ إدارة المعرفة:** ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة، وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم.
- **تقييم إدارة المعرفة:** ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حو مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت.¹

ب- الأنماط القيادية التي تدعم إدارة المعرفة بالجامعة:

- **القيادة المشاركة:** ويقصد بها مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم ويمكن إيجاز فوائدها فيما يلي:
 - يدرك الموظفون أن لهم تأثيرا أكبر على القرار حينما يشاركون في تحسينها.
 - إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تنفيذ هذه القرارات.
 - عندما يشارك الموظفون في إحداث التغييرات الإدارية فإن إدراك هذه التغييرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام وفرضها عليهم دون مشاركتهم.
 - إن المشاركة تأخذ كثيرا من وجهات النظر وبالتالي تقلل من هامش الخطأ في القرارات.
- **القيادة الذاتية:** ويتم ذلك عن طريق تمكين الموظفين وتدريبهم وبالتالي يشعر الموظفون هنا بأنهم يمتلكون المنظمات التي يعملون بها ويحبون عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة كما ويعمل كل منهم بوصفه قائدا ذاتيا لعمله وهي تركز بشكل أساسي إلا أن المعارف والخبرات الفنية لدى الموظفين تجعلهم أكثر قدرة على تحديد الطرق التي يتم انجاز العمل بها ويمكن تحديد الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية كالآتي:
 - إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لأن يكونوا قادة.
 - إن القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أو بمديري الإدارة الوسطى وإنما أيضا بجميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.²

¹ انتصار عربوات، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

² محمد جميل كروان، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

الخلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن التأكيد على أهمية كل المتطلبات مجتمعة، بحيث لا يمكن إهمال أهمية عنصر دون آخر باعتبار أن هذه المتطلبات تعمل في إطار تكاملي لإنجاح استراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمات عموماً والجامعات على وجه أخص، فالثقافة التنظيمية من شأنها تأمين الجانب الثقافي السلوكي والقيمي لأفراد المؤسسة الجامعية، أما الهيكل التنظيمي فيوفر الإطار التنظيمي المتخصص والمدرّس مسبقاً، كما توفر تكنولوجيا المعلومات التقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة لإنجاح مبادرة إدارة المعرفة بالجامعة، كل هذا في إطار توفر شروط موضوعية في قادة الجامعات بفكر تشاركي منفتح على كافة أفراد المؤسسة الجامعية وممتد لخارجها كون الجامعة شأنها شأن المنظمات الأخرى التي لا تعمل في معزل عن البيئة الخارجية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الجزء النظري، تم التعرف على أهم المفاهيم والأسس النظرية لإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، سوف نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق ما جاء في الفصلين على واقع المؤسسة الجزائرية وقد اخترنا كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج.

وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على الاستبيان الموزع على الأساتذة بالكلية ثم معالجة هذه المعلومات باستخدام برنامج spss.

سوف نحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية التطرق الى نقاط التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للكلية محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمدالبشير الابراهيمي برج بوعريريج من خلال إعطاء بطاقة فنية حولها الكلية ثم التطرق للميادين والفروع والتخصصات ليسانس وماستر بالكلية، وفي الأخير إعطاء احصائيات حول عددا لاساتذة والموظفين فيها.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولاً: التعريف بالجامعة

تعتبر جامعة محمد البشير الإبراهيمي من بين الجامعات الجزائرية الحديثة النشأة تقع في ولاية برج بوعريريج، وقد مر تطورها بثلاثة مراحل:

المرحلة الاولى: بدأت كملحق جامعي تابع للجامعة فرحات عباس بسطيف في شهر سبتمبر 2000 وكان يضم شعبتي الكرتونيك والإعلام الآلي وبلغ عدد المسجلين وقتها 383 طالب.

المرحلة الثانية: تمت ترقيته إلى مركز جامعي كمرحلة ثانية وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 275

01- المؤرخ في 18/09/2001

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة أصبح المركز جامعة قائمة بذاتها في 14/12/2011 تضم 37 تخصص موزعة على 7 كليات و 17 قسم وبلغ عدد الطلبة المسجلين في تلك السنة 11340 طالب

ثانيا: تعريف بالكلية محل الدراسة

1 التعريف بالكلية:

الانطلاقة الاولى للكلية كانت سنة 2002 كمعهد يضم قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير ليتم بعد ذلك اضافة قسم العلوم الاجتماعية سنة 2008 والتي تحولت فيما بعد الى كلية مستقلة بترقية المركز الجامعي الى جامعة سنة 2012 تم تحويل المعهد الى كلية تحمل نفس الاسم وتضم حاليا كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير ثلاث اقسام معتمدة وهي كتالي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية.

المطلب الثاني: احصائيات حول الفروع والتخصصات بالكلية وعدد الأساتذة والموظفين

الميادين والفروع والتخصصات ليسانس وماستر بالكلية

الجدول رقم 2: الميادين والفروع والتخصصات ليسانس وماستر بالكلية

علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية		
علوم تجارية	تجارة دولية وامداد	ليسانس
	تسويق	
علوم التسيير	إدارة الأعمال	
	إدارة مالية	
علوم اقتصادية	اقتصاد دولي	
	اقتصادي نقدي وبنكي	
علوم مالية ومحاسبة	محاسبة وجباية	الماستر
علوم تجارية	تسويق صناعي	
	مالية وتجارة دولية	
علوم التسيير	إدارة أعمال	
	إدارة مالية	
	تسيير عمومي	
علوم اقتصادية	اقتصاد دولي	
	اقتصاد نقدي وبنكي	
علوم مالية ومحاسبة	محاسبة وجباية معمقة	
	مالية وصيرفة إسلامية	

المصدر: بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مصالح الكلية بالجامعة

نلاحظ من الجدول أن الكلية في مستوى الليسانس تحوي على أربع تخصصات والتي بدورها تنقسم إلى فروع بحيث أن قسم العلوم التجارية تنقسم الى تجارة دولية وتسويق بينما علوم التسيير تنقسم إلى إدارة أعمال وإدارة مالية بينما تنقسم العلوم الاقتصادية إلى فرعين هما اقتصاد دولي واقتصادي نقدي وبنكي وكذلك علوم مالية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ومحاسبة التي تحوي على فرع محاسبة وجباية اما بالنسبة إلى مستوى الماستر كذلك تنقسم إلى عدة تخصصات والتي تنقسم بدورها إلى فروع وهي تتمثل كما يلي: بحيث العلوم الاقتصادية تحوي نفس فروع الليسانس أما علوم التسبير تحوي على فروع متمثلة في ادارة مالية وادارة اعمال وتسبير عمومي أما العلوم التجارية فتحوي على تسويق صناعي ومالية وتجارية دولية، أما تخصص العلوم المالية والمحاسبة يتضمن فرعين هما محاسبة وجباية معمقة وكذلك مالية ومصرفية اسلامية وهذا يدل على تنوع التخصصات والفروع بالنسبة لمستوى الماستر والليسانس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير بجامعة برج بوعرييج.

3- عدد الأساتذة والموظفين بالكلية:

أ- الأساتذة:

الجدول رقم 3: عدد الأساتذة

العدد	الرتبة
16	أستاذ محاضر قسم ب
58	أستاذ محاضر قسم أ
03	أستاذ مساعد قسم ب
18	أستاذ مساعد قسم أ
09	أستاذ
104	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجموع اساتذة الكلية حوالي 104 استاذ واستاذة، بحيث بلغ عدد الاستاذة المحاضرين قسم ب 16 استاذ، وبلغ عدد الاساتذة المحاضرين قسم أ 58، وكذلك عدد الاساتذة المساعدين قسم ب 3 اساتذة وعدد الاساتذة المساعدين قسم أ 18 استاذ، وعدد الاساتذة 9 وهذا يدل على أن كلية لديها عدد معتبر من الاساتذة المحاضرين قسم ب، في حين تعاني نقص في بقية الاساتذة.

ب- الموظفين:

الجدول رقم 4: عدد الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة برج بوعرييج-

الرقم	الرتبة	العدد
1	متصرف مستشار	01
2	متصرف رئيسي	03
3	متصرف محلل	02
4	متصرف	09
5	طبيب عام للصحة العمومية	02
6	منشط جامعي من المستوى الأول	01
7	مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
8	مساعد مهندس مستوى 02 في الإعلام الآلي	01
9	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني	01
10	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول	01
11	ملحق رئيس للإدارة	02
12	محاسب إداري رئيسي	02
13	تقني سامي في الإعلام الآلي	03
14	كاتبة مديرة رئيسي	01
15	مساعد التمريض للصحة العمومية	01
16	عون إدارة رئيسي	02
17	عون الإدارة	03
18	كاتبة مديرة	03
19	عون حفظ البيانات	03
20	عامل مهني خارج الصنف	01

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

02	عون خدمة من المستوى الاول	21
01	عون خدمة من المستوى الثاني	22
01	عامل مهني من المستوى الثاني	23
05	عامل مهني من المستوى الأول	24
03	حارس جامعي رئيسي	25
01	حارس جامعي	26
03	عون وقاية وأمن من المستوى الأول	27
08	حارس متعاقد	28
68	المجموع	

المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين بالكلية 68 موظف بحيث يلاحظ أن عمال ملاحق المكتبات يتراوح عددهم ما بين 1 و 2 أما الأعوان من 1 الى 5 عون، أما بالنسبة للعامل المهني المختصون في حفظ قواعد البيانات ما بين 1 الى 5 عامل. وهذا يدل على أن هناك تنوع في العمال باختلاف وظائفهم ولكن نسبة عدد العمال قليل مقارنة بالوظائف المتوفرة في الكلية التي تتطلب كما هائلا من العمال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث تم ابراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها من خلال عرض أسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية.

أولاً-منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة بإسقاط ما جاء في النظري على واقع كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وأسلوب تحليلي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كافيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يتم استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، كما تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات تتمثل في:

1-المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المصادر المكتبية من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة ذات الصلة.

2-المصادر الأولية: من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جميع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة لتعزيز البحث ببعض البيانات اللازمة كما تم بناء مجموعة من الأسئلة انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss.

ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة

أ-مجتمع الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع يتكون من جميع الأساتذة التابعين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج البالغ عددهم 104 استاذ وأستاذة.

ب-عينة الدراسة: صعوبة إجراء مسح شامل للمجتمع، تم اختيار عينة من 55 فرد، تم اختيارها بشكل عشوائي دون تحيز لتمثيل المجتمع، لتكون النتائج قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه، مما يجعل الباحث يوفر الوقت والجهد والمال، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة حيث في هذا النوع تتاح لجميع أفراد مجتمع البحث فرص متساوية ومتكافئة، مما يجعلنا ندرس هذه العينة من ناحية (جنس، سنوات، الخبرة، الرتبة، المؤهل علمي...) وفيما يلي جدول يوضح عدد استمارات الموزعة والمستردة من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 5: يمثل الاستمارات الموزعة والمستردة والمعمول بيها

الاستمارات المعتمد عليها	الاستمارات المستردة	الاستمارات الموزعة	الكلية
55	58	65	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

1- التعريف بأداة الدراسة:

أ-بناء أداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقديم استبيان للمعلومات مرفق بالمقياس المطبق كأداة لجمع المعلومات، وقد مرت عملية صياغة وتطوير الاستبيان لعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة.

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إعداد الاستبيان وفق للخطوات التالية:

- تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
- صياغة الاستبيان لما يتوافق مع الإشكالية وفرضيات البحث مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع محل الدراسة.

- مراعاة البساطة والدقة والوضوح في طرح الأسئلة.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذ المشرف، حيث بعدما قام بالتحكيم والتدقيق تم إحالته على مجموعة من الأساتذة من أجل إعادة تحكيمه وإبداء ملاحظات وتعديلات وبالرغم من ذلك وبعد جمع البيانات تطلب الأمر إعادة التحكيم توضيح بعض العبارات وإعادة صياغتها مما زاد من دقة البيانات المتحصل عليها لتصبح في شكلها النهائي.

ب- محاور أداة الدراسة: لقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: يضم البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي....)

- القسم الثاني: المخصص لعبارة الاستبيان وعددها 23.

المحور الأول: متطلب الثقافة التنظيمية في الكلية.

المحور الثاني: متطلب القيادة التنظيمية في الكلية.

المحور الثالث: متطلب التكنولوجيا في الكلية.

المحور الرابع: متطلب الهيكل التنظيمي في الكلية.

واعتمد الطالبان مقياس ليكارت الخماسي لقياس وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة حيث أعطيت أوزان

لمتطلبات إدارة المعرفة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: يمثل مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين

صدق أداة الدراسة:

يقصد بيها مدى تتاسق عبارات الاستبيان مع محاور الدراسة التي نعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم مراجعتها مع أستاذ المشرف وعرضها على لجنة من المحكمين الأكاديميين في مجال إدارة المعرفة لإبداء رأيهم فيه من حيث عدد العبارات وشموليتها ومدى تناسب محتواها من حيث الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا والأخذ بمقترحاتهم بتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بيها إبقاء المبحوث على إجابته دون تغيير أو أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ان ثبات الاستبيان عن استقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ تم استخراج معامل الثبات طبقا

لاختبار معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاور استبيان وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: معامل الفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	محاور الدراسة	قيمة الفا كرونباخ
المجموع	23	4	0.819

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات spss

يلاحظ ان قيمة معامل الفا كرونباخ 0.819 وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع والاستبيان في صورته النهائية وبذلك تم التأكد من صدقها وثباتها مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- الاساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج spss وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاحتمالات الإحصائية مثل التكرارات، الانحرافات المعيارية، المتوسطات.... وفيما يلي مجموعة من الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

1- التكرار والنسب المئوية:

تم الاستعانة بالتكرار والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ومعرفة درجة ميول العينة.

2-المتوسط الحسابي:

تم الاستعانة بالمتوسط الحسابي حيث يعتبر من أحد أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في النواحي التطبيقية ويحسب بطريقتين والأكثر استخداما هي: مجموع عناصر السلسلة الإحصائية على مجموع عدد عناصرها.

3-الانحراف المعياري:

يتم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان والتأكد من صحة الفرضيات الفرضيات

تم تحليل البيانات الشخصية وتفسير نتائجها بالاستعانة ببرنامج spss، وكذلك تحليل محاور الاستبيان المتمثلة في محور الهيكل التنظيمي والقيادة الادارية وتكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية وكذلك اختبار فرضياتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية محل الدراسة

سوف يتم تحليل البيانات الشخصية من الاستبيان والذي يتضمن (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة، المؤهل العلمي) لأفراد العينة المدروسة بالاستعانة ببرنامج spss.
أولاً: البيانات الشخصية.

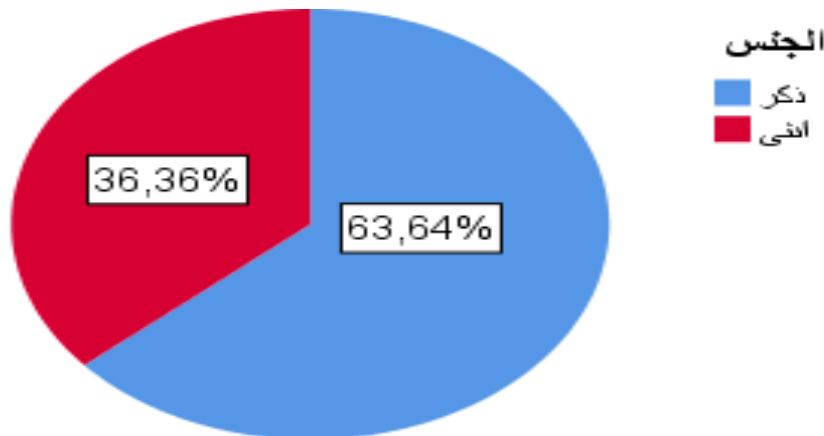
1-الجنس:

الجدول رقم 8: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	63.6
انثى	20	36.4
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

الشكل رقم 3:يمثل النسب المئوية لوصف العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكثر أفراد العينة من الذكور، حيث تقدر نسبتهم بـ 63.6% مقارنة بالإناث حيث تبلغ نسبتهم 36.4% ومن الملاحظ أن جنس العينة موزع بشكل مقبول، لأن طبيعة العمل تتلائم مع كلا الجنسين خاصة الذكور.

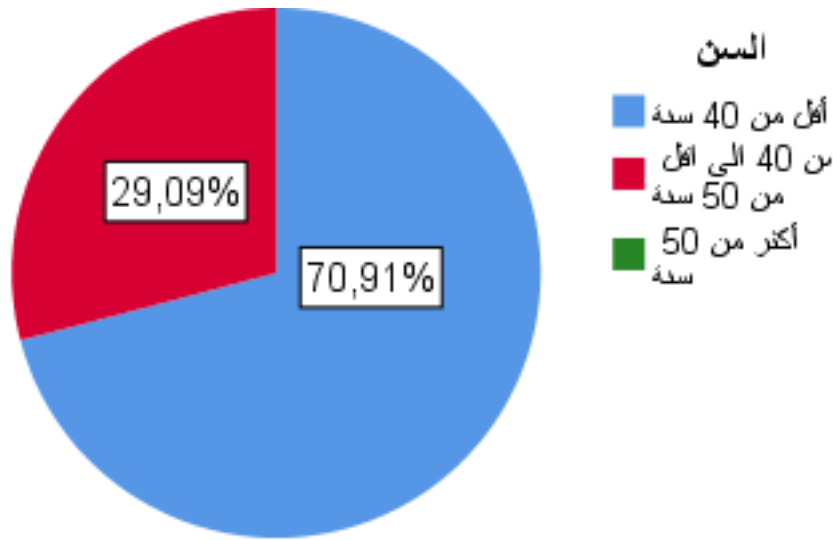
2-العمر:

الجدول رقم 9: توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40	39	70.9
من 30 الى 50	16	29.1
المجموع	55	100

المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم 4: يمثل النسب المئوية لوصف عينة العمر



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (9) والشكل رقم (2) أن أكثر أفراد العينة من الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) بنسبة 70.9 وهذا يدل على أن معظم الأساتذة في عمر العطاء بينما الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) فتقدر نسبتهم بـ 29.1، وهذا يدل على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج تعتمد على فئة عمرية شبابية في عملها البيداغوجي.

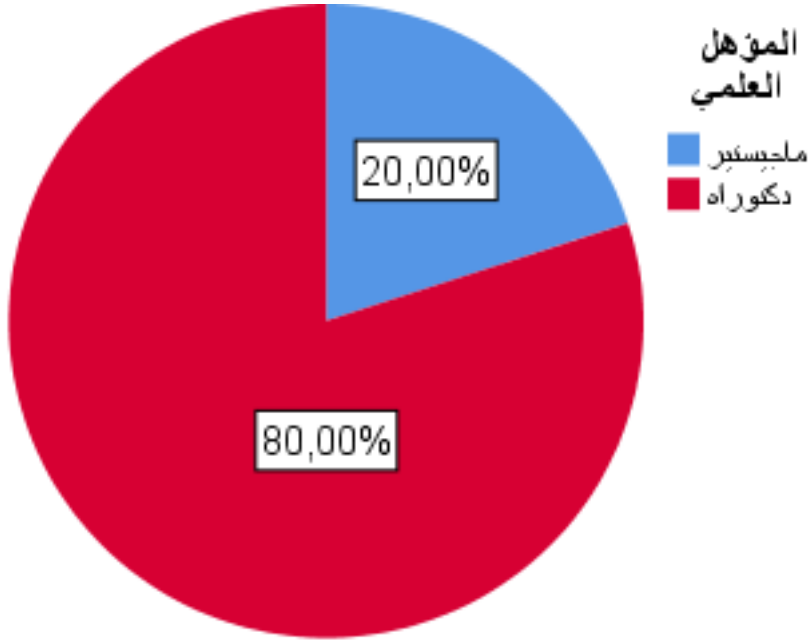
3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم 10: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.0	11	ماجستير
80.0	44	دكتوراه
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

الشكل رقم 5: يمثل النسب المئوية لوصف عينة المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

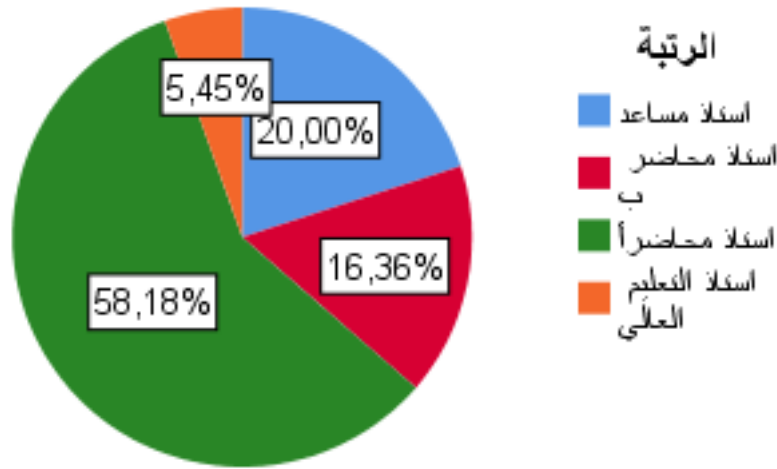
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (3) أن أغلبية الأساتذة من مستوى دكتوراه بنسبة تقدر بـ 80.0 يليه مستوى الماجستير بنسبة 20.0 من إجمالي أفراد العينة، وعليه فإن أغلبية الأساتذة لهم قدرات علمية مؤهلة.

الجدول رقم 11: يمثل توزيع العينة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
استاذ مساعد	11	20.0
استاذ محاضر ب	9	16.4
استاذ محاضر ا	32	58.2
استاذ تعليم عالي	3	5.5
المجموع	55	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 6: يمثل النسب المئوية لوصف عينة الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (4) أعلاه أن أغلبية أفراد العينة، أساتذة محاضرين (أ) بنسبة 58.2 وهذا راجع ربما إلى المستوى العلمي أو الخبرة، وتأخذ رتبة أستاذ مساعد المرتبة الثانية بنسبة 20.0 وتليها رتبة استاذ محاضر (ب) بنسبة 16.4 وتليها رتبة استاذ التعليم العالي بنسبة 5.5 ويعود هذا التباين كون كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج كلية فنية.

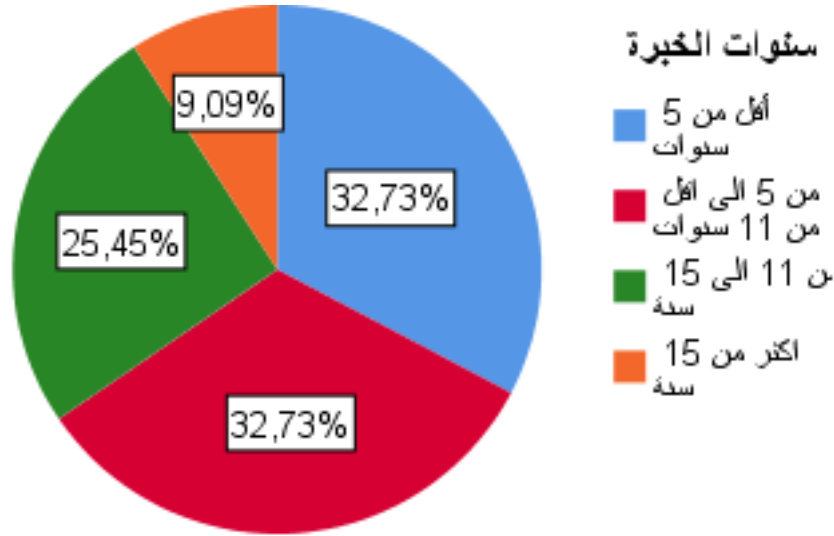
5- الخبرة:

الجدول رقم 12: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	32.7
من 6 الى 10 سنوات	18	32.7
من 11 الى 15 سنة	14	25.5
أكثر من 15 سنة	5	9.1
المجموع	55	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 7: يمثل النسب المئوية لوصف عينة سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (5) أن نسبة 32.7 من افراد العينة المدروسة يتراوح عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 6 الى 10 سنة هي نسبة كبيرة، في حين تقدر نسبة 25.5 في سنوات خبرة من 11 الى 15 سنة وهي نسبة متوسطة، بينما أكثر من 15 سنة تقدر بنسبة 9.1 وهي نسبة قليلة، وهو ما يدل على أن لديهم مخزون معرفي قادر على مواجهة تغيرات العولمة، والوصول بالكلية إلى مرتبة أعلى مما هي عليه نسبيا الخبرة متنوعة في سنوات عمل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليل محارو الاستبيان

تتناول المحاور ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم 13: مجال المتوسط المرجح للدراسة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.8	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.6	غير موافق
من 2.6 إلى 3.4	محايد
من 3.4 إلى 4.2	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين

المحور الأول: متطلب الثقافة التنظيمية في الكلية

الجدول رقم 14: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية في الكلية

البنود	جمع العينة	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الإتجاه
س1	55	0	0%	3	5,45%	10	18,18%	29	52,73%	13	23,64%	3,95	0,803	1	موافق
س2	55	8	14,55%	9	16,36%	16	29,09%	17	30,91%	5	9,09%	3,04	1,201	4	محايد
س3	55	6	10,91%	3	5,45%	6	10,91%	35	63,64%	5	9,09%	3,55	1,102	2	موافق
س4	55	7	12,73%	6	10,91%	9	16,36%	30	54,55%	3	5,45%	3,29	1,149	3	محايد
س5	55	6	10,91%	16	29,09%	13	23,64%	17	30,91%	3	5,45%	2,91	1,127	5	محايد
س6	55	10	18,18%	21	38,18%	7	12,73%	16	29,09%	1	1,82%	2,58	1,150	6	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

يتضح من خلال عملية المعالجة الإحصائية لمحور الثقافة التنظيمية، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 14) ان استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب الثقافة التنظيمية بالكلية محل الدراسة تميل نحو الحياد على مجمل عبارات هذا المحور مع الإشارة الى أن اختلاف الإجابات بين افراد العينة بين موافق بشدة موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة هو الذي جعل المتوسط الحسابي يقع في

منطقة الحياد، وليس لأن أفراد العينة اختاروا الحياد وهو ما يفسر قيمة التكرار النسبي للمجيبين بالحياد الذي لم يأخذ قيمة أكبر قيمة في أي من عبارة من عبارات هذا المحور وهذا الأمر ينطبق على كل محاور الاستبيان، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى كانت نسبة 52.73% من افراد العينة موافقون على أنه يوجد تقارب فكري بينهم وبين بقية العمال، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.59 وهو مايعتبر متوسط كبير بين مجال (3.4-4.2) وانحراف معياري قدره 0.803 ما يعبر عن تقارب الآراء وهو ما وقد يظهر ذلك من خلال تبادل الافكار والآراء والتشاور بين مختلف الاساتذة في الكلية.

بينما العبارة الثالثة جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.55 ونسبة موافقة 63.64% وانحراف معياري 1.102 ما يعبر عن تباعد الآراء وهذا يدل على أن ادارة الكلية تحفز على مشاركة المعلومات مع الزملاء.

نلاحظ أن 63.64% من افراد العينة موافقون على انه توجد ثقة بينهم وبين زملائهم في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 1.102 وذلك راجع لوجود سنوات خبرة عمل مع بعضهم معتبرة كافية لنشوء ثقة متبادلة.

نلاحظ ان 54.55% من افراد العينة موافقون على أن كلية تقوم بتشجيعهم وتحفيزهم على التعليم المستمر بمتوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري قدره 1.149 وذلك راجع إلى أصل اعتبارها مركز تعليم وبحث علمي والبحث عن معارف متجددة ومحاولة خلق أفكار إبداعية بصورة مستمرة عن طريق التعليم المستمر.

نلاحظ ان 30.91% من افراد العينة موافقون على أن الكلية تنشر ثقافة تبادل المعارف بين العاملين والمسؤولين بمتوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قدره 1.127، وذلك راجع لدعم مركزها العلمي من أجل النهوض به وتطويره وكذلك من أجل تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف العاملين في الكلية من أجل اكتساب الكلية عملية معرفية متميزة عن غيرها من الكليات.

نلاحظ ان 38.18% من افراد العينة غير موافقون على أن هناك آليات تساهم في تعزيز الثقافة المعرفية وتبادلها بمتوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري قدره 1.150 وذلك راجع إلى اعتبار أن المعرفة لا يمكن تقاسمها وتشاركها مع من لم يدفع قيمتها للحصول عليها اي لا يستطيع تقديمها جاهزة مع عدم بذل اي جهد كذلك اعتبار أن تقاسمها يعتبر مصدر قوة للفرد الذي امتلاكها واعتبار أن قوة يجب أن تكون بيد شخص واحد.

المحور الثاني: متطلب القيادة التنظيمية في الكلية

يتضح من خلال عملية المعالجة الإحصائية لمحور الثقافة التنظيمية، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 15) ان استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب القيادة التنظيمية بالكلية محل الدراسة تميل نحو الحياد على مجمل عبارات هذا المحور، حيث نلاحظ أن العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي قدره 3.65 والذي يعبر عن الموافقة بنسبة 25.45% وانحراف معياري 1.205 الذي يدل على تباعد الآراء، حيث أن حضور المؤتمرات وعقد اللقاءات يساهم على تشجيع البحوث والبرامج العلمية داخل الكلية ونقل المعارف والأساليب والتقنيات وتبادل الخبرات والأفكار بين الاساتذة.

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التنظيمية

البنود	حجم العينة	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	موافق	%	موافق بشدة	%	محايد	%	غير موافق	%	حجم العينة	البنود
س1	55	8	14,55%	14	25,45%	5	9,09%	18	32,73%	10	18,18%	3,15	1,380	4	محايد
س2	55	1	1,82%	12	21,82%	5	9,09%	27	49,09%	10	18,18%	3,60	1,082	3	موافق
س3	55	5	9,09%	7	12,73%	5	9,09%	24	43,64%	14	25,45%	3,64	1,253	2	موافق
س4	55	11	20,00%	9	16,36%	16	29,09%	13	23,64%	6	10,91%	2,89	1,286	5	محايد
س5	55	5	9,09%	4	7,27%	10	18,18%	22	40,00%	14	25,45%	3,65	1,205	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

يتضح من خلال عملية المعالجة الإحصائية لمحور الثقافة التنظيمية، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 15) ان استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب القيادة التنظيمية بالكلية محل الدراسة تميل نحو الحياد على مجمل عبارات هذا المحور، حيث نلاحظ أن العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي قدره 3.65 والذي يعبر عن الموافقة بنسبة 25.45% وانحراف معياري 1.205 الذي يدل على تباعد الآراء، حيث أن حضور المؤتمرات وعقد اللقاءات يساهم على تشجيع البحوث والبرامج العلمية داخل الكلية ونقل المعارف والأساليب والتقنيات وتبادل الخبرات والأفكار بين الاساتذة. والعبارة الثالثة جاءت في المرتبة الثانية ووافق عليها أفراد العينة بنسبة 43.64% وبمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري 1.253، حيث يجد معظم الأساتذة أن هناك سهولة تواصل بينهم وبين المسؤولين لتسيير مصالح الكلية وإيجاد حلول للمشاكل المتوقعة في الوقت والمكان المناسب.

وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة حيث وافق أفراد العينة عليها بنسبة 49.09% وبمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 1.082 حيث يجد معظم الأساتذة أن لديهم القدرة على إبداء الرأي وذلك راجع إلى الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الكلية والأخذ بأرائهم باعتبارهم ذو خبرة ومعرفة في مجالات تخصصاتهم.

حازت العبارة الأولى على المرتبة الرابعة حيث وافق أفراد العينة عليها بنسبة 32.73% وبمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري 1.380 حيث يجد معظم الأساتذة أن لديهم فرصاً للتعليم وتطوير مهاراتهم في الكلية حيث يعتبر من أهدافها الرئيسية التعليم والتطوير في المهارات من أجل تحقيق الغايات المرجوة.

جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة حيث تحفظت نسبة كبيرة من أفراد العينة وصلت الى 29.09% وبمتوسط حسابي قدره 2.89 وانحراف معياري 1.286 حيث أن هناك من يرى أن الكلية تشجعه على تقديم أفكاره ومقترحاته وهناك من يرى العكس وذلك يعود ربما إلى ثقة قيادات الكلية بالأفراد وإيمانهم بالدور الذي يمكن أن يلعبه الفرد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات وكذا تطوير المعارف القائمة وتشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية رغبة في الإستفادة منهم.

المحور الثالث: متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

البنود	حجم العينة	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
س1	55	4	7,27%	12	21,82%	6	10,91%	21	38,18%	12	21,82%	3,45	1,259	1	موافق
س2	55	12	21,82%	13	23,64%	9	16,36%	15	27,27%	6	10,91%	2,82	1,348	3	محايد
س3	55	5	9,09%	9	16,36%	22	40,00%	16	29,09%	3	5,45%	3,05	1,026	2	محايد
س4	55	19	34,55%	16	29,09%	4	7,27%	10	18,18%	6	10,91%	2,42	1,410	6	غير موافق
س5	55	13	23,64%	15	27,27%	10	18,18%	10	18,18%	7	12,73%	2,69	1,359	4	محايد
س6	55	18	32,73%	16	29,09%	4	7,27%	13	23,64%	4	7,27%	2,44	1,358	5	غير موافق
المحور الثالث	55											2,81	0,68764		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

يتضح من خلال عملية المعالجة الإحصائية لمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 16) ان استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالكلية محل الدراسة تميل نحو الحياد على مجمل عبارات هذا المحور، حيث جاءت العبارة الأولى في الرتبة الأولى ووافق أفراد العينة بنسبة 38.18% بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري 1.259، حيث هناك منصات رقمية تلبية احتياجات الأساتذة في الكلية وذلك يتعلق بعدم تقويت فرصة الاستفادة من مزايا التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة العمليات التعليمية والارتقاء بها.

جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية حيث يرى افراد العينة محايدون بنسبة 40% بمتوسط حسابي قدره 3.5 وانحراف معياري 1.026، يجد الاساتذة أن الكلية تتحكم في أمن وسلامة المعلومات الخاصة بها بينما البعض لا يرى ذلك، وذلك بسبب انعدام السرية التامة للمعلومات والبيانات الخاصة بها وسهولة الوصول اليها.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة حيث وافق فراد العينة بنسبة 27.27% وبمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري 1.348، حيث توفر إدارة الكلية قواعد بيانات علمية ذات قيمة للاستفادة منها وذلك بمساهمتها على تخزين واطاحة قوائم عن أساتذة الكلية، في حين أن نظم المعلومات المتوفرة تسمح باحتساب المعدلات والرواتب والبرمجة وغيرها.

جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الرابعة حيث افراد العينة لم يوافقوا بنسبة 27.27% عليها وبمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري 1.359، حيث يرى معظم الاساتذة أن ادارة الكلية لا تتبنى مختلف التكنولوجيا المتطورة لتحسين الاتصال بين الإدارات وهذا يدل على أن الكلية اكتفت باستعمال وسائل تقليدية في عملية الاتصال وهذا يؤثر بصورة سلبية على العملية التعليمية سواء تعلق ذلك باستخدام الوسائل التقليدية التي لها انعكاسات على صحة الاساتذة في المدى المتوسط والبعيد وكذا صعوبة ايصال المعلومات والمعارف بطريقة تقليدية في وقت اعتاد فيه الجميع على الرقمنة على مختلف الأصعدة.

جاءت العبارة السادسة في المرتبة الخامسة حيث معظم افراد العينة لم يوافقو بشدة عليها بنسبة 32.73% عليها وبمتوسط حسابي قدره 2.44 وانحراف معياري 1.358، حيث يرى معظم الاساتذة أن الكلية لا تتوفر على شبكة الانترنت بتدفق عال يسمح للجميع النفاذ اليها، وهذا يحرم هيئة الاساتذة من الاستفادة من العديد من الخدمات التي توفرها شبكة الانترنت كالتمكن من جمع المعلومات والمعارف لأغراض البحث العلمي والاطلاع على ما هو جديد في مجال التعليم ومرونة التفاعل بين أفراد العملية التعليمية وغيرها.

جاءت العبارة الرابعة في المرتبة السادسة حيث معظم افراد العينة لم يوافقو بشدة عليها بنسبة 34.55% عليها وبمتوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري 1.410، حيث يرى معظم الاساتذة أن إدارة الكلية لا تتوفر على أجهزة معلوماتية (حاسوب طابعات وماكينات التصوير) وهذا يدل على أن العديد من الأنشطة والعمليات الروتينية للكلية لا تزال تتم بطريقة تقليدية أي باستخدام الورق مما يقلل من فعاليتها.

المحور الرابع: متطلب الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 17: يمثل المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للهيكل التنظيمي

البند	حجم العينة	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
س1	55	5	9,09%	13	23,64%	16	29,09%	9	16,36%	12	21,82%	3,18	1,278	1	محايد
س2	55	11	20,00%	14	25,45%	13	23,64%	11	20,00%	6	10,91%	2,76	1,290	4	محايد
س3	55	8	14,55%	12	21,82%	12	21,82%	18	32,73%	5	9,09%	3,00	1,232	3	محايد
س4	55	10	18,18%	7	12,73%	11	20,00%	18	32,73%	9	16,36%	3,16	1,358	2	محايد
س5	55	11	20,00%	13	23,64%	16	29,09%	12	21,82%	3	5,45%	2,69	1,184	6	محايد
س6	55	14	25,45%	13	23,64%	10	18,18%	11	20,00%	7	12,73%	2,71	1,383	5	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات spss

يتضح من خلال عملية المعالجة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 17) ان استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب الهيكل التنظيمي بالكلية محل الدراسة تميل نحو الحياد على مجمل عبارات هذا المحور، حيث أن العبارة الأولى جاء في الرتبة الأولى حيث أن افراد العينة غير موافقون عليها بنسبة 23.64% ومتوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري 1.278 حيث يرى معظم الاساتذة أن الهيكل التنظيمي لا يتمتع باللامركزية في العمل، وهذا يعني أن الكلية تعتمد على الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات دون اشراك الأفراد من مختلف المستويات والتخصصات في هذه العملية، مما قد ينعكس سلباً على جودة القرارات المتخذة.

جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية حيث معظم افراد العينة وافق عليها بنسبة 32.73% وبمتوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري 1.358 حيث يرى معظم الاساتذة أن إدارة الكلية تتميز بالهيكل التنظيمي البسيط والمرن وهذا يدل على أن الكلية تقوم بوضع مواصفات كل وظيفة واحتياجاتها وكذا تحديد الاختصاصات والمهام لكل فرد فيها.

جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة حيث افراد العينة وافقوا عليها بنسبة 32.73% وبمتوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري 1.232 حيث يرى معظم الاساتذة أن هناك علاقة بين العمال والمسؤولين تسودها الثقة والتعاون وهذا يدل على أن هناك ثقافة للتعاون والعمل الجماعي بين الأفراد في الكلية مما يسمح بالتفاعل بينهم وتبادل المعارف.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة الرابعة حيث معظم افراد العينة غير موافقون عليها بنسبة 25.45% وبمتوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري 1.290 حيث ترى فئة كبيرة من الاساتذة أنه ليست هناك

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مراجعة دورية للهيكل التنظيمية مع التغييرات والتطورات الجارية مما يدل على أن هيكل الكلية لا يتسم بالتطور المستمر والمتابعة للمتغيرات الخارجية لعدم توفر خطة استراتيجية واضحة.

جاءت العبارة السادسة في المرتبة الخامسة حيث معظم افراد العينة غير موافقون بشدة عليها بنسبة 25.45% عليها وبمتوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري 1.383 حيث يرى معظم الاساتذة أنه هناك صعوبة في التنسيق بين مختلف المصالح في الكلية وهذا مايدل على أن هناك وجود عراقيل وصعوبات في تسيير شؤون الإدارة.

جاءت العبارة الخامسة في المرتبة السادسة حيث معظم افراد العينة محايدون عليها بنسبة 29.09% عليها وبمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري 1.184 حيث يرى معظم الأساتذة متحفظون في تتوفر على تنظيم هيكلية فعال يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
محايد	2	0,34393	3,22	55	المحور الأول
محايد	1	0,76533	3,39	55	المحور الثاني
محايد	5	0,68764	2,81	55	المحور الثالث
محايد	4	0,77929	2,92	55	المحور الرابع
محايد	3	0,55244	3,0713	55	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الجداول السابقة

بناء على تحليل المحاور والجداول السابق نرى أن إجابات العينة المدروسة تختلف عن بعضها البعض وهذا ما يبرر قيمة المتوسط الحسابي التي كانت ضمن مجال الحياد وفقا لقيم المتوسط المرجح في الجدول رقم 13 وقيم الانحراف المعياري الكبيرة.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.

لمعرفة مدى توفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، تم تقديم 6 أسئلة لعينة الدراسة تمثل أهم الجوانب التي تحدد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالكلية، وذلك لتحديد دوجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في الكلية عينة الدراسة، وقد اتضح أن الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج تتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها، ونظرا للنتائج السابقة يمكن القول أن الإجابات

كانت محايدة ولا يمكن قبول هذه الفرضية، فالأساتذة يرون أنه تتوفر ثقافة تنظيمية متوسطة في الكلية لتطبيق إدارة المعرفة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة.

لمعرفة مدى توفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة، تم تقديم 5 أسئلة لعينة الدراسة تمثل أهم الجوانب التي تحدد الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة بالكلية، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في الكلية عينة الدراسة، وقد اتضح أن الهيكل التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج يتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها، ونظرا للنتائج السابقة يمكن القول أن الإجابات كانت محايدة وبتالي لا يمكن قبول هذه الفرضية، فالأساتذة يرون أنه يتوفر هيكل تنظيمي متوسط في الكلية لتطبيق إدارة المعرفة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على قيادة داعمة لإدارة المعرفة.

لمعرفة مدى توفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على قيادة داعمة لإدارة المعرفة، تم تقديم 6 أسئلة لعينة الدراسة تمثل أهم الجوانب التي تحدد القيادة الداعمة لإدارة المعرفة بالكلية، وذلك لتحديد دوجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في الكلية عينة الدراسة، وقد اتضح أن القيادة الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج تتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها، ونظرا للنتائج السابقة يمكن القول أن الإجابات كانت محايدة ولا يمكن قبول هذه الفرضية، فالأساتذة يرون أنه تتوفر قيادة إدارية متوسطة في الكلية لتطبيق إدارة المعرفة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على تكنولوجيا المعلومات والاتصال داعمة لإدارة المعرفة.

لمعرفة مدى توفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج على تكنولوجيا المعلومات والاتصال داعمة لإدارة المعرفة، تم تقديم 6 أسئلة لعينة الدراسة تمثل أهم الجوانب التي تحدد تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لإدارة المعرفة بالكلية، وذلك لتحديد دوجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في الكلية عينة الدراسة، وقد اتضح أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج تتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها، ونظرا للنتائج السابقة يمكن القول أن الإجابات كانت محايدة ولا يمكن قبول هذه الفرضية، فالأساتذة يرون أنه تتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال متوسطة في الكلية لتطبيق إدارة المعرفة.

- اختبار الفرضية الرئيسية: تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج.

انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن القول أن متطلبات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج لا تتوفر بالشكل المطلوب ولا تساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها.

الختامة

تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم التطورات المعاصرة التي عرفها الفكر الإداري فمن الرغم على أنها قدمت في بادئ الأمر في شكل مداخل جديدة لدراسة وفهم أنشطة منظمات الأعمال إلى أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسات عملية فعالة في الاستجابة لمختلف التغيرات العولمة في عصرنا الحالي وذلك نظرا لما يمكن أن تحققه من نتائج مبهرة على مختلف الأصعدة والمستويات ومختلف المؤسسات وتعتبر الجامعة من بين المؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة بشكل أساسي وتسعى إلى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة من الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية الأمر الذي أدى بنا في هذه الدراسة الضرورية إلى البحث في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي كخطوة سابقة وضرورية للنهوض بالجامعة بحيث تم التطرق في الفصل الأول إلى المعرفة وإدارة المعرفة بمختلف جوانبها وتم التطرق في الفصل الثاني إلى متطلبات إدارة المعرفة بكل جوانبها وتم التطرق في الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية من خلالها تم التوصل إلى مجموعة هامة من النتائج والاقتراحات.

➤ نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق الكثير من المزايا كتوفير الوقت والجهد والمال.
 - وجود اختلاف واضح بين إدراك أهمية إدارة المعرفة وعملية تطبيقها في الكلية محل الدراسة.
 - هيكل تنظيمي غير مرن من شأنه التكيف باستمرار مع التغيرات الداخلية والخارجية.
 - قيادة إدارية غير داعمة لتبني إدارة المعرفة في الكلية.
 - من خلال نتائج الدراسة إدارة المعرفة لا تزال بحاجة إلى دعم جاد من قبل القيادات العليا لأكاديمية الجامعة.
 - أكدت نتائج الدراسة غياب اعطاء الأولوية بأشراك قواعد البيانات التي تعتبر موردا هاما في الجامعة محل الدراسة.
 - الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج تتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها.
 - الهيكل التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج يتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها.
 - القيادة الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج يتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج يتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بها
- الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها:

- ضرورة التوسع في دراسة مفهوم ادارة المعرفة في الجامعة لأهميتها في دعم قدرات الجامعة على تنمية فكر وابداع بشكل مستمر.
- ضرورة توجيه الجامعة نحو استخدام ادارة المعرفة في التدريس الجامعي للخروج من تقليجته وجموده.
- ضرورة عمل الجامعة على توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق ادارة المعرفة في التدريس الجامعي وفي غيره من المجالات.
- ضرورة اهتمام الجامعة بتوفير البيئة التحتية التكنولوجية المناسبة والاهتمام بتطويرها وتفعيل استخدامها باستمرار.
- بناء ثقافة تنظيمية في الجامعة تقوم على التعاون بين العاملين والتشجيع على تبادل المعرفة وتشاركها طوعا فيها بهدف الوصول الى مؤسسة متعلمة.
- ضرورة دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية نشر المعرفة وتبادلها وتخزينها واسترجاعها.
- تصميم قاعدة بيانات مركزية تابعة للجامعة لخرن المعرفة وتبادلها.
- برامج التدريب ذات اهمية بالغة لتطبيق متطلبات ادارة المعرفة من خلال عقد ورشات العمل.
- ✚ **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- التعمق أكثر في طرق وأدوات ادارة المعرفة في الجامعات.
- ثقافة المعرفة كثقافة المؤسسة ودورها في نجاح تطبيق متطلبات ادارة المعرفة.
- دور ادارة المعرفة في تحقيق مجتمع معرفي من خلال دراسة ميدانية لعينة من الجمعات الجزائرية.
- دور الجامعات في بلوغ اقتصاد المعرفة.
- أهمية تحقيق التكامل بين عمليات ومتطلبات ادارة المعرفة في الجامعات.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- بشير سرطاوي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة، الأردن، 2002.
- 3- رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية، 1997.
- 4- سليم الحسينة، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الرواقي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 5- سيد صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 7- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 8- عبد الستار العلي عامر قنديلحي، مدخل الى إدارة المعرفة، الطبعة 2، درا المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- عبد الله علي فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 10- عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 11- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإداري والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- 12- محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 13- مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 14- ممدوح عبد العزيز رفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2007.
- 15- مؤيد السالم، ادارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2016.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 16- انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة1، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة1، باتنة، 2018/2019.
- 17- حرنان نجوى، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 18- خليل عائشة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تقييم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي دراسة استكشافية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014.
- 19- محمد جميل كروان، أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، حزيران 2017.
- 20- ياسر عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، السعودية، جامعة أم القرى، 2008.
- ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية
- 21- أبو خضير إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، جامعة الملك عبد العزيز، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.
- 22- أمل مصطفى عصقور، كيف نبني ثقافة الإبداع والتميز؟، مجلة تكنولوجيا الإدارة 15، 2009.
- 23- حسام حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، 21 (2015).
- 24- رفيق زروالة، الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة حالة تحليلية (الجامعة الجزائرية)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2009.
- 25- سعيداني رشيد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي، اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، العدد الثاني، أبريل 2017.
- 26- نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية

- 27- Bubois. N, Wilkerson. T, **Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools: Canada, 2008.
- 28- Kidwell & Others, applying corporate knowledge management practices in higher education, N4, 2000.
- 29- P. etrides Lisa A, Nodime Thad R, Knowledge management in Education: Defining the landscape, the institute of knowledge managment in education, USA, 2003.

المواقع الإلكترونية

- 30- مصطفى بن قانة، محاضرات في إدارة المعرفة، موقع الكتروني. -elearning.univ-bba.dzالمحاضرة رقم 03، 2022.

الملاحق

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد، يقوم الطالبان بدراسة تحت عنوان: "واقع متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي" (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرات هذه الإستبانة وتحديد درجة موافقتكم وتأييدكم بوضع إشارة (X) في العمود المناسب لها، وكلنا أمل في أجابتم على جميع فقرات الإستبانة بدقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، ونحيطكم علماً أن إجابتكم سيتم التعامل معها بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الإجابة تكون بوضع (x) في المكان المناسب

أولاً: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

اقل من 30 سنة 30-39 سنة

40-49 سنة أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

ماجستير دكتوراه

4-الصف:

أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ) أستاذ محاضر (ب) أستاذ محاضر (أ)

أستاذ محاضر (أ) أستاذ تعليم عالي

5-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات

11-15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الدراسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
المحور الأول: متطلب الثقافة التنظيمية في الكلية						
1	يوجد تقارب فكري بيني وبين بقية العمال					
2	تحفزني إدارة الكلية لمشاركة معلوماتي مع زملائي					
3	اشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي					
4	تشجعني إدارة الكلية وتحفزني على التعلم المستمر					
5	توجد نشر ثقافة تبادل المعارف بين العاملين					

					والمسؤولين.
					6 تتوافر آليات تسهم في تعزيز ثقافة تقاسم المعرفة وتبادلها.
المحور الثاني: متطلب القيادة التنظيمية في الكلية					
					1 توفر لي إدارة الكلية فرصا للتعليم وتطوير مهاراتي
					2 لدي القدرة على إبداء الرأي
					3 هناك سهولة في التواصل بين العمال والمسؤولين.
					4 تشجعني إدارة الكلية على تقديم أفكار ومقترحاتي
					5 تشجع الكلية الأساتذة على حضور المؤتمرات وعقد اللقاءات.
المحور الثالث: متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الكلية					
					1 توفر إدارة الكلية منصات رقمية خدمتية تلبى احتياجاتي.
					2 توفر إدارة الكلية قواعد بيانات علمية ذات قيمة للاستفادة منها.
					3 تتحكم الكلية في أمن وسلامة المعلومات الخاصة بها
					4 توفر إدارة الكلية على أجهزة معلوماتية (حاسوب طابعات وماكينات التصوير) للأساتذة.
					5 تتبنى إدارة الكلية مختلف التكنولوجيا المتطورة لتحسين الاتصال بين الإدارات.

					6	تتوفر الجامعة على شبكة الانترنت بتدفق عال يسمح للجميع النفاذ اليها.
المحور الرابع: متطلب الهيكل التنظيمي في الكلية						
					1	يتمتع الهيكل التنظيمي باللامركزية في العمل
					2	هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمية مع التغيرات والتطورات الجارية
					3	توجد علاقة بين العمال والمسؤولين تسودها الثقة والتعاون.
					4	تتميز إدارة الكلية بالهيكل التنظيمي البسيط والمرن
					5	توفر إدارة الكلية على تنظيم هيكلي فعال يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين.
					6	هناك سهولة في التنسيق بين مختلف المصالح في الكلية

Statistiques descriptives

N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
---	---------	---------	---------	------------

p1x1	55	2	5	3,95	,803
p1x2	55	1	5	3,04	1,201
p1x3	55	1	5	3,55	1,102
p1x4	55	1	5	3,29	1,149
p1x5	55	1	5	2,91	1,127
p1x6	55	1	5	2,58	1,150
P1	55	1,50	4,33	3,2182	,65881
N valide (liste)	55				

الملحق رقم 02 :
المتوسطات
الحسابية
والانحرافات
المعيارية لمحاول
وعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
p2x7	55	1	5	3,15	1,380
p2x8	55	1	5	3,60	1,082
p2x9	55	1	5	3,64	1,253
p2x10	55	1	5	2,89	1,286
p2x11	55	1	5	3,65	1,205
CHA2	55	1,80	5,00	3,3855	,70957
N valide (liste)	55				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
p2x12	55	1	5	3,45	1,259
p2x13	55	1	5	2,82	1,348
p2x14	55	1	5	3,05	1,026
p2x15	55	1	5	2,42	1,410
p2x16	55	1	5	2,69	1,359
p2x17	55	1	5	2,44	1,358
CHA3	55	1,17	4,33	2,8121	,82343
N valide (liste)	55				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
p3x18	55	1	5	3,18	1,278
p3x19	55	1	5	2,76	1,290
p3x20	55	1	5	3,00	1,232
p3x21	55	1	5	3,16	1,358
p3x22	55	1	5	2,69	1,184
p3x23	55	1	5	2,71	1,383
CHA4	55	1,00	4,33	2,9182	,79341
N valide (liste)	55				

