



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (المركز الجامعي لميلة، قسنطينة، جيجل)

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ (ة):

قرين ربيع

إعداد الطالب (ة):

بن زايد كنزة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	-
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	-
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	- قرين ربيع

السنة الجامعية: 2014/2013



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل رببي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى التي حملتني وهنا على وهن، وعمرتني بحنانها وكانت سندا لي في دربي وعانت الجلو والمر حتى
أوصلتني إلى ما أبغى ما أملك في الوجود..... أمي الغالية .

حفظها الله وأطال عمرها .

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء إلى الذي رباني وأرادني أن أبلغ المعالي
إلى الذي كان مثلي الأعلى في الصبر والطاعة لله إلى أعز ما عندي أبي العزيز .

حفظه الله تعالى وبارك لنا في عمره .

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي إلى من عاشوا معي الحياة حلوها ومرها إخوتي :
يوسف، خالد، صونية .

إلى شريك حياتي الذي أعطى طعما ولونا لحياتي وأشعل شموع التضحية حبا وكرامة وكان سر
استمرارني ونجاحي :سامي .

إلى أرواح وأصدق صديقتين في الكون : كريمة، صونية .

إلى كل أساتذة المشوار الجامعي وأخص بالذكر الأستاذة كنبدة زليخة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها
ونصائحها الثمينة .

إلى الأيادي المخلصة التي أحانتني على إتمام هذا العمل : خالد، ناجي، بلال .

إلى كل الأصدقاء في المشوار الجامعي .

وأخيرا إلى كل من أحبهم قلبي ونسأه قلبي.

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله جل وعلا التوفيق

كنزة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين...

أتوجه بالشكر والتقدير مقرونًا بخالص الدعاء إلى الله سبحانه وتعالى أن يجزي خير الجزاء كل من:

سعادة المشرف على هذه الرسالة أستاذي الفاضل قرين ربيع لما بذله من جهد واهتمام في متابعة هذه الرسالة، وما قدمه من توجيهات وتشجيع كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل على النحو الذي هو عليه .

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبولهم مناقشة هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين شاركوا في تحكيم أداة هذه الدراسة لما قدموه من آراء وأفكار بناءة ساهمت في تصميم الإستبانة بشكلها النهائي.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة كنيذة زليخة وكل أساتذة معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير .

أخيرا وليس بآخر أتقدم بالشكر الجزيل لكل أولئك الذين تعاونوا معي بشكل أو بآخر لإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر أخي العزيز خالد وعائلتي الكريمتين بن زايد وبن صالح.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
مقدمة عامة	
أ	تمهيد
أ	1. إشكالية الدراسة
ب	2. فرضيات الدراسة
ب	3. أهمية الدراسة
ج	4. أهداف الدراسة
ج	5. أسباب اختيار الموضوع
ج	6. منهجية الدراسة
د	7. أنموذج الدراسة
د	8. الدراسات السابقة
ح	9. مصطلحات الدراسة
ط	10. هيكل الدراسة
الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة	
2	1. ماهية إدارة المعرفة
2	1.1. ماهية المعرفة
10	2.1. مفهوم ونشأة إدارة المعرفة
14	3.1. خصائص وأهداف إدارة المعرفة
15	4.1. عناصر إدارة المعرفة

18	2. متطلبات، عمليات، مجالات ونماذج إدارة المعرفة
18	1.2. متطلبات إدارة المعرفة
19	2.2. عمليات إدارة المعرفة
24	3.2. مجالات إدارة المعرفة
25	4.2. نماذج إدارة المعرفة
	الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي وإدارة المعرفة
35	1. ماهية التعليم العالي
35	1.1. مفهوم التعليم العالي
37	2.1. مكونات التعليم العالي
41	3.1. وظائف وأهداف التعليم العالي
43	4.1. أنماط التعليم العالي
47	2. إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
47	1.2. مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
48	2.2. مبررات وفوائد تطبيق المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
51	3.2. مجالات، خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
56	4.2. مؤشرات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
59	5.2. نموذج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
	الفصل الثالث :- دراسة حالة على عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
	1. الطريقة والإجراءات
	1.1. مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر
	2.1. أداة الدراسة
	3.1. عينة الدراسة
	4.1. حدود الدراسة
	5.1. محاور الاستبيان
	6.1. صدق وثبات أداة الدراسة
	7.1. المعالجة الإحصائية
	2. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

	1.2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
	2.2. تحليل نتائج الاستبيان
	3.2. اختبار فرضيات الدراسة
	خاتمة عامة
	تمهيد
	1. نتائج الدراسة
	2. نتائج اختبار صحة الفرضيات
	3. توصيات الدراسة
	4. قائمة المراجع
	5. قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنموذج الدراسة	د
02	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	6
03	مراحل التطور التاريخي لإدارة المعرفة	13
04	عناصر إدارة المعرفة	18
05	عمليات إدارة المعرفة	20
06	مجالات إدارة المعرفة	25
07	كيفية إنشاء المعارف	26
08	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	28
09	نموذج إدارة المعرفة عند دينس و ينوسكاي	29
10	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	30
11	نموذج إدارة المعرفة عند wiig	32
12	نموذج إدارة المعرفة عند جينكس وأولفان	33
13	مكونات التعليم العالي	40
14	مجالات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	53
15	نموذج شامل لإدارة المعرفة	60
16	إطار إدارة المعرفة في معهد التقنية	62
17	تصور مقترح لتطوير إدارة المعرفة	64
18	نموذج مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	65
19	توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة	75
20	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	76
21	توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة	76
22	توزيع عينة الدراسة وفق التخصص	77
23	توزيع عينة الدراسة حسب علاقته بالبحث العلمي	78

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين	4
02	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	8
03	تعاريف مختلفة لإدارة المعرفة	10
04	تعاريف الجامعة وفق القواميس	36
05	خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	55
06	مؤشرات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	58
07	درجات مقياس ليكرت	72
08	آراء وتعليقات المحكمين	73
09	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	74
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	75
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة	77
12	ترتيب عناصر إدارة المعرفة حسب درجة الأهمية النسبية	78
13	ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب درجة الأهمية النسبية	81
14	ترتيب تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب درجة الأهمية النسبية	83
15	معامل سبيرمان الارتباط	84
16	درجة الترابط بين البيانات الشخصية العامة وتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.	85
17	درجة الترابط بين البيانات الشخصية العامة وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	86



مقدمة

عامّة

تمهيد

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة و التغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، من بينها المؤسسات التي عرفت تحولا غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات بل إن ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تسمى ثورة المعلوماتية والانترنت، مما يجعلنا نفكر جديا في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام للأغراض العامة والخاصة، بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة خاصة وأنه أصبح من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة هو مقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر النهضة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرا عليها.

ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

وتعد إدارة المعرفة من بين الجهود التي أدت إلى إتاحة الفرص الجديدة في المنظمة وتحقيق التقدم والتطور المستمر لاعتبارها أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر فهي تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية وترتكز على تحديد طبيعة عمل المنظمة والتحقق من بناء القدرات المعرفية التي تتسجم مع هذه التوجهات والعمل المستمر على تطويرها، ويمكن القول أن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على المؤسسات أن تقوم بجهد اكبر في هذا المجال لإدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري، أصبحت من الأسس التي تبني عليها الأمم المتقدمة وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحالي، وهذا يشكل تحدي للجامعات ويفرض عليها تحديث نقلة نوعية في إدارة المعرفة، وتبني إستراتيجيتها وتقنياتها في مؤسسات التعليم العالي يعد أمرا مهما وجوهريا كما هو الحال في قطاع الأعمال، وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتما إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل.

انطلاقا مما سبق، وباعتبار أن مؤسسات التعليم العالي هي مصدر للمعرفة والاستثمار فيها فهي بالتالي أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة، ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

1. إشكالية الدراسة

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التي تحظى بالاهتمام الكبير، ومن أجل تحسين وتطوير أساليبها الإدارية وجب استخدام إدارة المعرفة والتي تتطلب توفر الاستعداد البشري و التكنولوجي لتطبيقها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ؟

وحتى يتسنى لنا فهم الإشكالية الرئيسية، ثم وضع مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

- ما مدى فاعلية عناصر إدارة المعرفة في دعم عمليات إدارة المعرفة ؟
- ما هي علاقة البيانات الشخصية العامة بتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- ما مدى فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟

2. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبيانات الشخصية العامة وتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبيانات الشخصية العامة وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر إدارة المعرفة كأحد الجوانب المهمة في مؤسسات التعليم العالي وتظهر من خلال المعارف ومشاركة الأفراد في توثيقها وتنظيمها، وجعل مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجزائرية منها تكتسب المركز التنافسي على الصعيد العالمي.
- ومن ناحية أخرى تزداد أهمية هذه الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، إذ ما زال هذا المفهوم لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والمهتمين والممارسين في مؤسسات التعليم العالي عالميا وعربيا على وجه الخصوص، وبالتالي ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة في هذا الجانب.
- مهام الجامعة الريادي وخاصة فيما يتعلق بخدمة المجتمع وحل مشاكله، كان إلزاما عليها تطبيق أساليب حديثة في إيجاد حلول لمشاكله المتعددة من خلال البحث العلمي المنظم في شكل مخابر بحث والاستعانة بإدارة جيدة وفعالة للمعرفة تضمن استقطابها، تجميعها، تداولها ومشاركتها وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع .

- تقديم بعض التوصيات التي ستساهم في تحقيق فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة.
- التعرف إلى عناصر وعمليات إدارة المعرفة.
- التعرف على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

5. أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

أ. الأسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- يفتح هذا البحث أفقا جديدة للمزيد من الدراسات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي.

ب. الأسباب الذاتية:

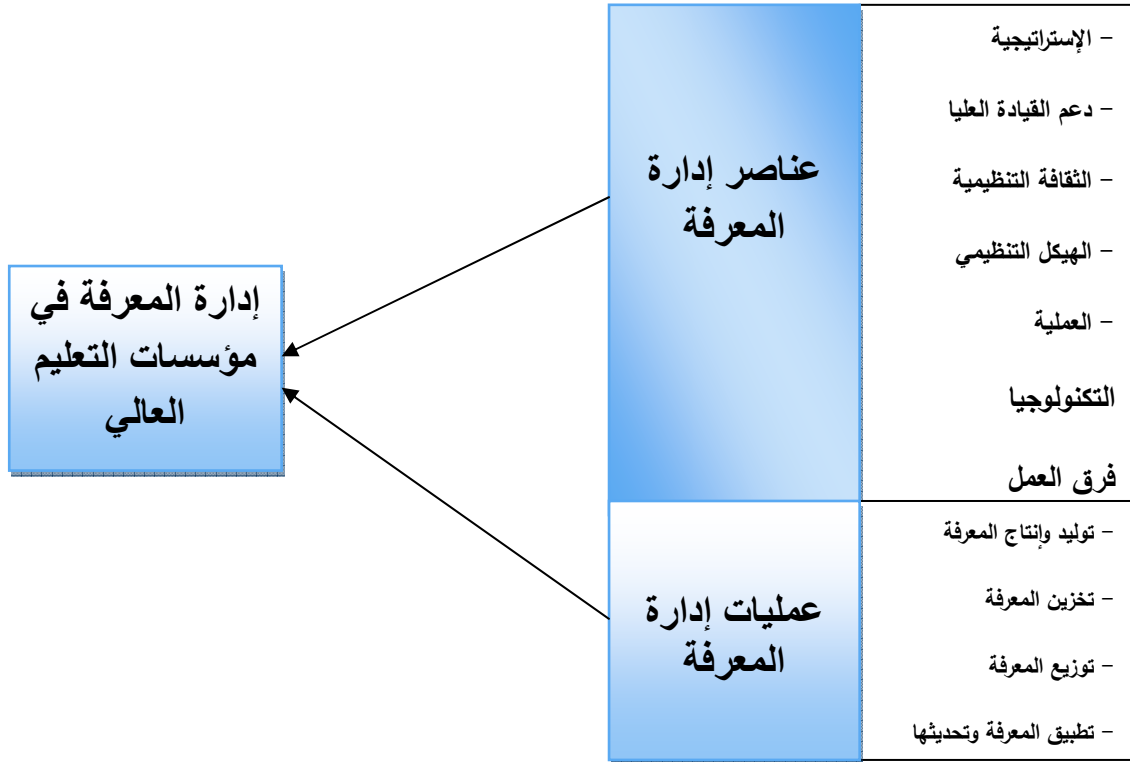
- إثراء الرصيد المعرفي و المكتبي.
- تعتبر هذه الدراسة جديدة و لم يتم تناولها من قبل.

6. منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تتمثل في واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - وخلال هذا المنهج يتم جمع المعلومات والبيانات من خلال إستبيان ثم يتم تحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج spss.

7 . أنموذج الدراسة

الشكل رقم(01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

أ. قام (أبو خضير، 2009) بدراسة بعنوان " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مبنيًا على مراجعة وفحص مجموعة من الدراسات النظرية والتجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم، واستخدمت الدراسة أسلوب البحث المكتبي القائم على مسح وتحليل النتائج العلمي المنشور .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الدارية الحديثة، التي تتبناه المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد منها: تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع تحديات ومتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها، المحافظة على رأسمالها الفكري، زيادة قدرتها على الابتكار وتطوير الخدمات.

- لتطبيق مثل هذا الاتجاه من الإدارة لابد من توفر عدد من المتطلبات منها: الأفراد وهم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، وكذلك ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة، ووجود بنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة.

- إن مؤسسات التعليم العالي وما تمتلكه من موارد بشرية، وتقنيات، ومصادر ونظم للمعلومات وبما تساهم به في خدمة المجتمع تعد منظمات تنتج المعرفة، فهي مهياة أكثر من غيرها لتبني إدارة المعرفة.

ب. قام (العتيبي، 2007) بدراسة تحت عنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية" تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري الحديث، كما تهدف إلى معرفة العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة، انطلاقاً مما تمتلكه الجامعات من رصيد معرفي وفكري، ودورها في بناء العنصر البشري، كما تهدف أيضاً إلى معرفة أنشطة وممارسات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تفعيلها، ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم 496 فرداً.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي).

واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- أن تتبنى الجامعة مفهوم إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها المستقبلية للتطور مع الإشارة إلى ضرورة رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية.
- أن تقوم بشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية.
- التأكد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.
- السعي إلى توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي لمؤسسات التعليم العالي.

ج. قام (طاشكندي، 2008) بدراسة بعنوان "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها في نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة"، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة في إدارات التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي، عن طريق توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهم عملياتها

و الممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، عن طريق دراسة وتحليل لواقع إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم. وقد تم استخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات والبالغ عددهم 130 من المديرات والمشرفات الإداريات، وتمت معالجتها بالأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إدراك أفراد المجتمع لأهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، كما يرى أفراد المجتمع أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة، يليها عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

ومن أهم اقتراحاتها التي ركزت عليها هي تبني إدارات التربية والتعليم لإدارة المعرفة كأحد أهم أولوياتها.

د. قام (عودة، 2010) بدراسة بعنوان "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الاستبيان من خلال أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 327 من العاملين الإداريين كعمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية و نوابهم في الجامعات النظامية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة تعزى لمتغير مكان العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والجنس.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها على النحو التالي:

- العمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العملي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة.
- بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- الاعتماد على مناهج جامعية تدفع الطالب للتفكير والبحث للوصول إلى معارف جديدة.

هـ. قام (دروزة، 2008) بدراسة بعنوان "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية" حيث هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية وعمليات إدارة المعرفة وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من 90 فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين عن حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم 300.

وتم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة رضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

أ. دراسة (كيلي، 2004) بعنوان "البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين وإتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير وإتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، كما استخدم اختبارا بعديا وتصميما غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة، حيث تم اختيار مسؤولين في البحث الجامعي من 450 مؤسسة اختيارا عشوائيا للمشاركة في هذه الدراسة.

ومن بين النتائج:

- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.
- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.
- مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بيئة تحتية قوية من النظم و الأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء أكانت بالوسائل الإلكترونية أم المشاركة الفعلية وجها لوجه، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط وإتخاذ القرار.

ب. دراسة (هايجين، 2001) بعنوان "تعليم إدارة المعرفة" وقد هدفت الدراسة إلى: تحديد مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة بإدارة المعرفة، والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات. وأجريت دراسة مسحية للأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كل من (استراليا، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا) . ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا.
- أن المواد المقدمة في إدارة المعرفة تتناول عدة جوانب منها (أسس إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة).
- ضرورة تضمين جميع الأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة برامج لمادة في إدارة المعرفة.

ج. دراسة (تولن، 1999) بعنوان "إدارة المعرفة.. مدخل تطبيقي" حيث قدمت هذه الدراسة وصفا للمدخل التطبيقي لإدارة المعرفة، وكيفية تنفيذها في الأعمال. وأشارت الدراسة أن خطة التنفيذ تتطلب خطوتين هما: حصر المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة، وجمع المعرفة التي يتم الوصول إليها وتوزيعها خلال المنظمة. وحددت الدراسة ثلاثة شروط في خطة تنفيذ إدارة المعرفة هي: توافر خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة تتفق مع إستراتيجية المنظمة، تغيير ثقافة المنظمة وتوفير التسهيلات الفنية في نظم الاتصال لإسناد إدارة المعرفة. وخرجت الدراسة بثلاثة استنتاجات هي:

- المنظمات التي تواجه منافسة حادة يمكن أن تستفيد من إدارة المعرفة لأنها تقود إلى أداء أفضل.
- أن امتلاك المنظمة للمعرفة النادرة يجعلها تعمل في الأسواق بقوة مما يضمن لها البقاء.
- التركيز على المعرفة النادرة وعالية القيمة يخلق عوائد أكبر للمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة الحكم على مشروع إدارة المعرفة من خلال القيمة الاستبدالية للمعرفة وندرتهما والقدرة على التميز بين التعقيد والضعف أو القدرة على الإبداع.

9. مصطلحات الدراسة

المعرفة: knowledge

هي عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى الأكاديميين ولدى الجامعات أو المؤسسات التعليمية لمساعدتهم على الفهم الصحيح واتخاذ القرار المناسب من أجل التوصل إلى أفضل النتائج والممارسات.

إدارة المعرفة: Knowledge Management

هي جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الإدارية الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة وإيجادها وتصنيفها وتخزينها ونشرها وتحسين القدرات في البيئة المحيطة بالمنظمة.

إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: Knowledge Management in heigher organisation of education

هي مختلف الأنشطة و الممارسات التي يجب أن تقوم بها مؤسسة التعليم العالي، لتوليد المعرفة، وتصنيفها، تخزينها، توزيعها، وإتاحتها لجميع العاملين و المستفيدين من الداخل و الخارج، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في وظائف هذه المؤسسات الحديثة المتمثلة في التعليم و البحث العلمي وخدمة المجتمع.

9. هيكل الدراسة

تتمحور الدراسة حول:

- مقدمة عامة والتي احتوت على تمهيد للموضوع، مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية إضافة إلى الفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها، أسباب اختيار الموضوع، أنموذج الدراسة، الدراسات السابقة، ومصطلحات ومنهجية الدراسة.
- الفصل الأول المتمثل في الإطار النظري لإدارة المعرفة وشمل مفاهيم أساسية عن إدارة المعرفة من أهداف وعمليات (توليد المعرفة، تخزين، توزيع، تطبيق)، بالإضافة إلى مجالاتها ونماذجها.
- الفصل الثاني المتمثل في مؤسسات التعليم العالي وإدارة المعرفة والذي شمل ماهية التعليم العالي (مفهومها، مكوناتها، وظائفها، أهدافها وأنماطها) وكذا إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (مفهوم، مبررات، فوائد، مجالات وخطوات)، بالإضافة إلى مؤشرات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ونموذج مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- الفصل الثالث المتمثل في دراسة حالة على عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والذي شمل على الطريقة والإجراءات، تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.
- خاتمة عامة والتي احتوت على نتائج الدراسة، نتائج اختبار صحة الفرضيات، توصيات الدراسة، قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

المعرفة

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة.

ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها، ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

1. ماهية إدارة المعرفة

حظيت المعرفة باهتمام الكثير من الباحثين في مجال نظم المعلومات، فالبيانات التي تحصل عليها المنظمة تعد بمثابة أرقام وحقائق بسيطة لا يمكن الاستفادة منها إلا إذا حولت إلى معلومات تتم معالجتها لاستخدامها استخداماً محدداً، ويمكن القول أن المعلومات تبدأ من حيث تنتهي البيانات، ونظام المعلومات اتخذ من قواعد البيانات أساساً لظهوره ومع التطور الكبير فيه ظهر مفهوم المعرفة knowledge.

1.1. ماهية المعرفة

1.1.1. تعريف المعرفة

لقد عرفت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله تعالى: "ما عرفوا من الحق" ¹ أي علموا.

وفي اللغة الانجليزية ضاعت العلاقة "الدلالية بين العلم والمعرفة وتناول بيير (Pears) مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس ²:

- 1- على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل know to.
- 2- على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد أي كيف يؤدي شيئاً ما.

¹ سورة المائدة من الآية رقم 83.

² محمد عواد الزيادات: إنتاجات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 17.

3- على أساس المستوى ويقسم إلى نوعين:

أ. معرفة الأشياء وهي معرفة مكتسبة.

ب. معرفة الحقائق.

وباللغة الفرنسية يطلق عليها (Connaissances) وهي عبارة عن المعلومات المفهومة أي المستوعبة والمستعملة والتي تسمح ببلوغ نشاط ما¹.

ونظرا إلى شمولية مفهوم المعرفة حاولت الإطاحة نسبيا في عرض بعض المناهج التي تناولتها².

1. المنهج الاقتصادي

إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذ ما تم تحويلها إلى نشاطات عمالية تمارس داخل المؤسسة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

2. المنهج المعلوماتي

وتكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها وتدويلها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. المنهج الإداري

حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معه إدارتها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4. المنهج التقني

ويرى في المعرفة قد رأت تقنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية وتكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.

¹ Gilles lalnisse :gestion des connaissances, paris collection entreprendre informatique vimbret, 2002,p :13.

² إبراهيم الخلوف المكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص- ص: 32- 33.

5. المنهج الاجتماعي

حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بها وقد يكون التنظيم رسمي أو غير رسمي فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. المنهج الوظيفي

ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكّنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.

7. المنهج الشمولي

ويتضمن ذلك تطوراً يضم كافة المناهج السابقة لتحديد مفهوم المعرفة فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية يسمح للمؤسسة بادراك التميز.

8. المنهج ثنائي المصطلح

ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين الأول ظاهري ويمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم والثاني ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات، القدرات، الخبرة والحكمة وهذا يشير إلى المعرفة الصريحة والضمنية.

كما أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (01): مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين

الباحث	مفهوم المعرفة
صلاح الدين الكبيسي ¹	المعرفة هي شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو اتخاذ قرارات صائبة.
Stewart ²	المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

¹ صلاح الدين كبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 12.

² علاء فرحان طالب، أميرة الحناي: إدارة المعرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 58.

محمد الصيرفي ¹	المعرفة هي مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب، الحقائق، الأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبة فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير.
نجم عبود نجم ²	المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة.
نعيم إبراهيم الظاهر ³	المعرفة هي حسيطة استخدام البيانات، المعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجارب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل وتحديد البدائل والوصول إلى حلول جيدة.

المصدر: من إعداد الطالبة (بتصرف).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي:

- مزيج من البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التعلم والممارسة.
- هي نتاج نشاط وعمل العقل الإنساني والتي تنظمها من خلال جمعها وتقاسمها ونشرها وتوليدها بجعلها تركيبية فريدة.
- معرفة جديدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة.
- مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن أجل الإلمام الأوسع لمفهوم المعرفة يجب تحديد الفرق بين البيانات و المعلومات والمعرفة والعلاقة بينهما.

2.1.1. التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

1. البيانات

هي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل رموز، كلمات، صور، أو حقائق بسيطة، أو إشارات أو اتجاهات.⁴

¹ محمد الصيرفي: الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 163.

² نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 11.

³ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، علم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص: 15.

⁴ هيثم حجازي: إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 113.

2. المعلومات

هي " البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في أي شكل من الأشكال التي يمكن تداولها وتسجيلها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية ".

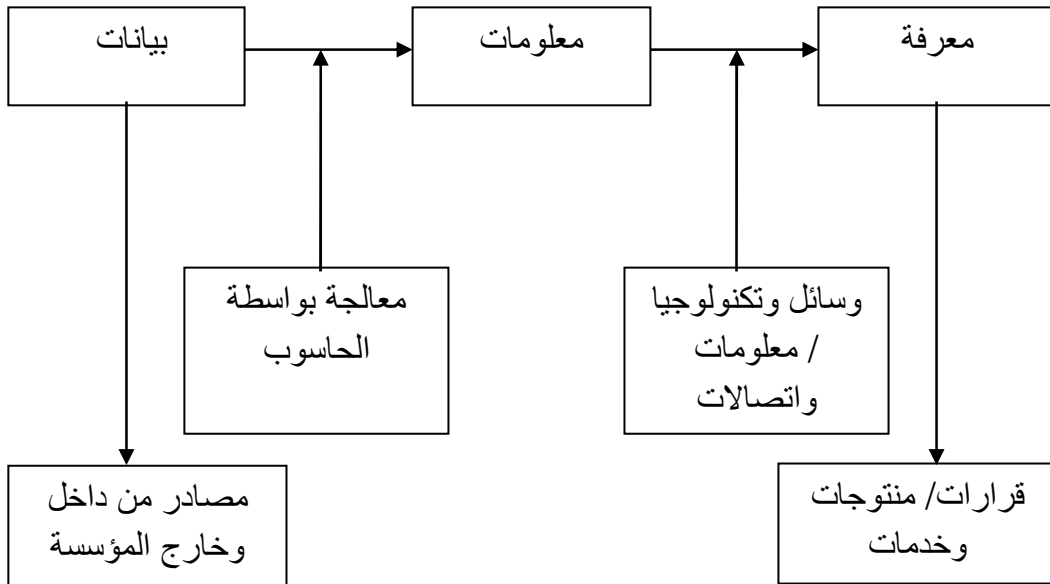
أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تغطي معنى خاص وتركيبية من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى معرفة واكتسابها¹.

3. المعرفة

المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة، الخبرة، الحقائق والقيم التي يعمل بعضها مع البعض كمن حيث تركيبة فريدة تسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة ولا يكون ذلك إلا من قبل أهل الكفاءة والاختصاص².

والشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة:

الشكل رقم (02): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص: 116.

¹سمراء كحلات: تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة،

26، 2009

²هيثم حجازي، مرجع سابق، ص: 114.

من خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2.1.1. أنواع المعرفة

حسب (Marquardt) يصنف المعرفة إلى خمسة أنواع:¹

- أ. **معرفة ماذا:** Know- what أو المعرفة الإدراكية: وهي معرفة أي نوع من أنواع المعرفة هو مطلوب.
- ب. **معرفة كيف:** Know- how أو المعرفة الإجرائية: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
- ج. **معرفة لماذا:** Know- why أو المعرفة السببية: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- د. **معرفة أين:** Know- where: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- و. **معرفة متى:** Know- when: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

كما قدم ميثيل زاك (M.H.Sack): تصنيف آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة فيما يلي:²

أ. المعرفة الجوهرية:

هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن المنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

ب. المعرفة المتقدمة:

هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عن المنافسين.

في الاعتماد على قدرتها في التمييز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التمييز، وهذا يعني إن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التمييز في شريحة سوقية.

¹ حسن بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية – دراسة ميدانية – رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،

جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص: 4.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 45.

ج. المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعيتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللغة نفسها في مجال صناعيتها.

ورغم اختلاف الباحثين حول أنواع المعرفة إلا أن أغلبهم اتفقوا على تصنيف موحد للمعرفة حسب ما ذكر (Carrillo, Eglu, Anumba) وفقا للمدخل الثنائي إلى:

أ. **معرفة ضمنية (Tacit Knowledge):** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية و القواعد الإستدلالية والحدس والحكم الشخصي ويصعب نقلها للآخرين.

ب. **معرفة صريحة (ظاهرة) (Explicit Knowledge):** هي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين¹.

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية، فنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين، وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية².

والجدول التالي يوضح الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

الجدول رقم(02): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يملكها الإنسان بشكل مقصود.	يملكها الإنسان بشكل غير مقصود.
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال وغير ذلك.	ليت مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها.
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصدرها.	من الصعب استخلاصها من مصدرها.
تناقلها أو مشاركتها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية.	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية.

¹ إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص: 48.

² ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص: 84.

طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة.	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة.
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات.	عقول الأشخاص وذاكرة المنظمة.
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها.	لا يمكن توثيقها وإن أمكن فإنها تكون صعبة.
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقاً.	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول الأشخاص.

المصدر: عادل بيدس: استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة، 2007.

3.1.1. مصادر المعرفة

للمعرفة مفهوم واسع لذا تتنوع مصادرها وخصوصاً في العصر الحالي، فهناك العديد منها، لذا تحدث كولان وماركرد (Cullen et Marquardt) عن وجود نوعين من المصادر من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما:¹

أ. **المصادر الداخلية:** تعد المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشمل على خبرات الأفراد، معتقداتهم، ذاكراتهم وحقوقهم.

ب. **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة أو المؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر: المشاركة في المؤتمرات، متابعة الصحف والمجلات، مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو وغيرها.

4.1.1. أهمية المعرفة

المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي ميزة القرن الحادي والعشرون باعتبارها المورد الأكثر أهمية ويمكن أن نجمل أهميتها في النقاط التالية:²

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق، التصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 116

² نزال محمد الزمطة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في القطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011، ص- ص: 17- 18.

- ترشيد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية، التسويقية والمالية وغيرها حقلا من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في حالة تطبيقها إلى تحقق الأغراض التالية¹:

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والإبداع والقدرة على التكيف؛
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير التكلفة؛
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي؛
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف وجيز؛
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة؛
- إدخال تقنيات جديدة للمؤسسات والجامعات؛
- تطوير مراكز الكفاءات.

2.1. مفهوم ونشأة إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

أعطيت لإدارة المعرفة تعريفات عدة لكنها لا تخرج فعليا عن المعنى والمضمون الذي أجمع عليه جميع من قام بتعريفها ولكن بتعاريف مختلفة، والجدول رقم (03) يوضح مختلف التعريفات لإدارة المعرفة:

الجدول رقم (03): تعاريف مختلفة لإدارة المعرفة

المعرف	تعريف إدارة المعرفة
Karl wiig 1993 ²	هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز

¹ نعيم إبراهيم ظاهر: مرجع سابق، ص- ص: 91- 92.

² محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص: 55.

أكبر قدر من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.	
إستخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعّة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل إستخدام المعرفة وتحقيق الفائدة المنظمة كلها.	Horde & Fearnley 1997 ¹
تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة من خلال إنشاء نظام وبيئة لإمتلاك المعرفة وتنظيمها وتقاسمها في كل مكان في المؤسسة.	Martinez 1998 ²
تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات، أفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرّضة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.	Nonaka 1998 ³
هي العملية التي تتيح الإستفادة من المعرفة ورأس المال الفكري الذي تديره.	Bukowitz & Williamis 1999 ⁴

المصدر: من إعداد الطالبة (بتصرف).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنها أخذت جانبا أو عدة جوانب من الجوانب الرئيسة لإدارة المعرفة، ويمكن تلخيصها كما يلي:

- أنها تهدف إلى بناء رأس المال الفكري الذي يخدم مصالح المنظمة وأهدافها.
- أنها عملية إدارية شاملة هدفها توليد المعرفة والكشف عن مواردها من مصادرها المختلفة وتوظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي.
- تعتمد على الجهد الجماعي لأفراد المنظمة لتحقيق كفاءتها وأهدافها، وهذا لا يعني إلغاء الجهد المعرفي الفردي المبدع.
- اختيار المعرفة المطلوبة وتصنيفها وتنظيمها.
- نشر المعرفة عن طريق الوسائل المتاحة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 157.

² عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسيمه محمد توفيق الخليلي: مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2009، ص: 297.

³ ربا جزا المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص: 18.

⁴ الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، يوليو 2011.

وبناء على ما سبق فإن إدارة المعرفة يمكن أن تعرف بأنها: "جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الإدارية الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة وإيجادها وتطويرها وتصنيفها وتخزينها ونشرها وتحسين القدرات في البيئة المحيطة بالمنظمة".

ثانياً: نشأة إدارة المعرفة

مر التطور الفكري لإدارة المعرفة بمراحل عدة، حيث تناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات. وأشاروا أيضاً إلى أنها كانت معروفة على المستوى النظري ولكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا بضع سنين.¹

ويعد بيبتر داركر من الأوائل المفكرين الذين قاموا بالتحويل العظيم من مجتمع التصنيع إلى مجتمع المعرفة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، فقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" في سنة 1960.²

وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها: تغيير عنوان مجلة (تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال) إلى (إدارة ومعالجة المعرفة)، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.³

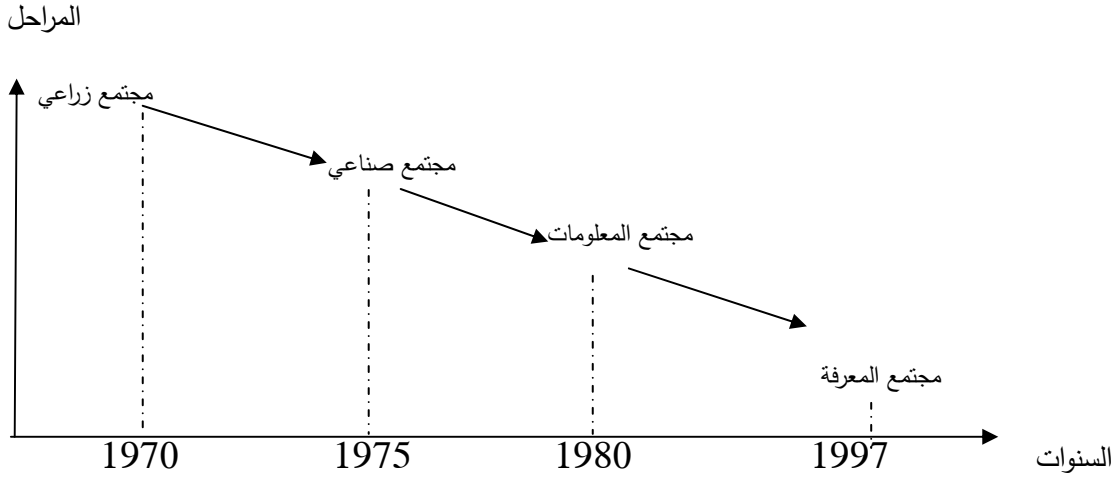
وشكل التالي يبين مراحل التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

¹ نعمة عباس الخفاجي: المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الاستراتيجي- دراسة إختبارية في صناعة التأمين العراقية، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 1996، ص: 122.

² حسني عبد الرحمن الشيمي: إدارة المعرفة- الرأسمالية بديلاً- دار الفجر، القاهرة، مصر، 2009، ص: 85.

³ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص: 137.

الشكل رقم (03): مراحل التطور التاريخي لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة (بتصرف).

وهذا شرح موجز للمراحل السابقة:

أ. **مرحلة العصور البدائية:** وكان عنصرها الأساسي هو الصيد، حيث ارتكز الإنسان في هذه المرحلة على الجهد الجسدي وضمور في الجانب المعرفي، وكان معظم اهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصبا على البقاء في توفير الحاجات الأساسية من مأكّل ومشرب، وقد امتدت إلى آلاف السنين.

ب. **مرحلة العصور الزراعي:** وتميزت بالتركيز على الجهد الجسدي من خلال استغلال بسيط للمعرفة، وقد تميزت تلك المعرفة بالبطء الشديد.

ج. **مرحلة العصر التجاري:** شهدت هذه المرحلة نمو للعمل المعرفي، وقد تميزت بظهور بعض الحرف و الصناعات اليدوية، بالإضافة إلى اهتمامها بالعلم والبحث عن مصادره، ولكن الطرق التي كانت تستخدم في الحصول على المعرفة تميزت بالندرة وارتفاع التكلفة.

د. **مرحلة العصر الصناعي:** وجاءت بعد الثورة الصناعية في أوروبا في القرن السابع عشر، حيث ركزت على الإنتاج، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدأ بالانتساع على حساب العمل الجسدي وبالتالي أصبح هناك انتشار للمعرفة.

هـ. مرحلة المعلومات والمعرفة: وهي المرحلة الحالية، حيث أشارت الدراسات إلى أن 90% من المعارف وليدة القرن العشرين وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة وبروز ما يسمى باقتصاد المعرفة، حيث سادت مفاهيم إدارة المعرفة، والمعلوماتية ونظم المعلومات الإدارية، والإدارة الإلكترونية... الخ.¹

3.1. خصائص وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: خصائص إدارة المعرفة

تتميز إدارة المعرفة بالخصائص التالية:²

- إدارة المعرفة تحفز على الإبداع؛
- تساعد في إتحاد القرارات وتعزيزها؛
- تساعد في خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة جديدة؛
- تساعد في تحقيق ميزة تنافسية؛
- تساعد في دعم تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل بها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:³

- تحديد، جمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛

¹ رتيبة بوكلاب: دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبيليس - ولاية قسنطينة، رسالة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي لميلة، 2013، ص: 16.

² غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص- ص: 179-180.

³ سامي حنونة، رأفت محمد العوضي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011، ص- ص: 9-10.

- نشر، تبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

وهناك من يرى أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل في:

- تقليل الوقت المستغرق حتى تستفيد المؤسسة من المعنيين حديثاً؛
- تحسين التواصل الداخلي والتعاون بين الموظفين؛
- تسهيل انتقالات الموظفين سواء داخل الشركة أو إلى الخارج؛
- تسريع عملية التعلم لجميع الموظفين؛
- منع فقدان المعرفة؛
- النقاط وتبادل أفضل الممارسات.

4.1. عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: الإستراتيجية، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات. وإن تم جمع هذه العناصر وإن تفاعلت تحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها ويتم الفصل في هذه العناصر:¹

1.4.1. الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

- المستوى الأول: يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤولياتها على مسؤول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
- المستوى الثاني: يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقوم على الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة توثيقها.

¹ صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق، ص: 93.

ويمكن تلخيص دور الإستراتيجية من خلال إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة؛
- توجيه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛
- تساهم في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة؛
- تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها؛
- تساهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛
- تحدد الإستراتيجية- كإطار عمل لإدارة المعرفة- طبيعة روابط المنظمة وصلتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية- كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات- أو مع المنظمات المماثلة.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

2.4.1. الأفراد

يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم. وصناع المعرفة هم أولئك الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويمكن تلخيص الأدوار التي يؤديها الأفراد من خلال إدارة المعرفة فيما يلي¹:

- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة؛
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية؛
- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا(سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى).

¹ صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق، 94.

3.4.1. التكنولوجيا

وهي لها دورا مهما في إدارة المعرفة، في توليد أو اكتساب أو نشر أو الاحتفاظ بالمعرفة، وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية، وخصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة: معالجة الوثائق - أنظمة دعم القرار - الأنظمة الخبيرة.

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا من خلال إدارة المعرفة فيما يلي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل؛
- أسهمت في ترميم وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

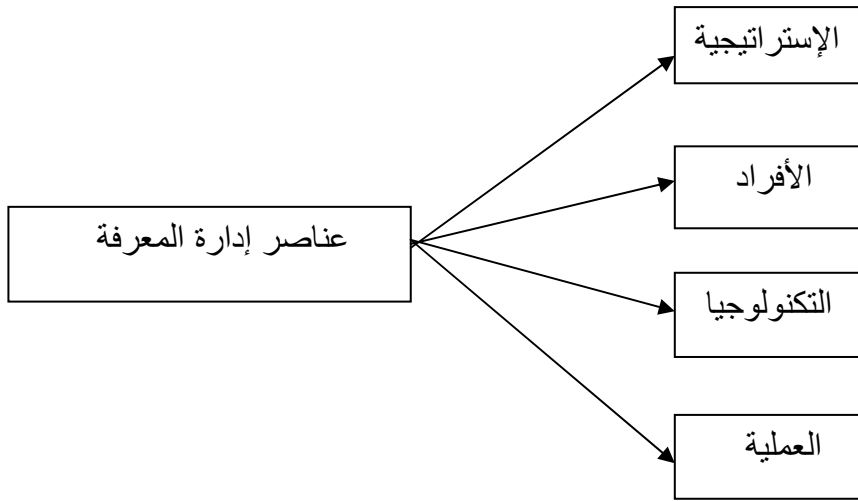
4.4.1. العملية

فهي توفر المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، يتمثل دور العملية من خلال إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:

- تتضمن تطوير ممارسات العمل الجيدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛
- تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة؛
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم؛
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

ويمكن أن نبين عناصر إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): عناصر إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة (بتصرف).

2. متطلبات، عمليات، مجالات ونماذج إدارة المعرفة

1.2. متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة، ويمكن أن نلخصها فيما يلي:¹

أ. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل: البرمجيات، محركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، فهي تشير بطريقة أخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

ب. توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم أدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم أفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، حفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

ج. **الهيكل التنظيمي:** فهو يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة، التحكم بها، إدارتها، تخزينها، تعزيزها، مضاعفاتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتجديد الإجراءات،

¹ إبراهيم الخلف الملكاوي: مرجع سابق، ص- ص: 85- 88.

التسهيلات، الوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفأة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

د. العامل الثقافي: وهذا عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة، إنتاج، تقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة الخبرات الشخصية، بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، تأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة، حيث يمكن خلق هذه الثقافة الايجابية عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة، الخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز؛ ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة (ثقافة المعرفة) لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، وهذا يتطلب تغييرا في الذهنية التقليدية ونقلها من مفهوم (خزن المعرفة) إلى مفهوم (تقاسم المعرفة)، كما يتطلب وجود نظام يدفع الأفراد إلى تقاسم هذه المعرفة.

هـ. الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذه تشير إلى إلزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولابد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) هذه الأخيرة تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة أن يتولى مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة وان يؤسس البنية التحتية اللازمة لذلك.

2.2. عمليات إدارة المعرفة

ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية مكونة من مجموعة من الخطوات تعتمد على بعضها البعض.

- فقد صنف (Desouza.k, Awazu) عمليات إدارة المعرفة إلى: تجميع المعرفة، توليد المعرفة، المحافظة على المعرفة، نشر المعرفة.¹
- أما (Henderson) فقد صنف عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات وهي: جمع المعرفة، تنظيم المعرفة، غرلة المعرفة وتوزيع المعرفة.²

¹ Desouka kevin, c.& Awazu yukika: knowledge Management, hk management systems can help track and distribute information throughout the organization hk technology magazine.

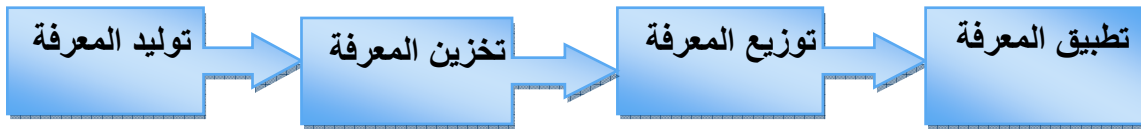
² Henderson,jeff, knowledge management : role in the international marketplace, agencyse les magazine apr,vol.34,n.4,2004.

- في حين يرى (Ramanujan. S , kesk.s) أن عمليات إدارة المعرفة تشمل الأتي: توليد المعرفة، إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة، تطبيق المعرفة، تحسين منتجات المنظمة وخدماتها، خزن المعرفة، تطوير المعرفة، قياس المعرفة.¹

- أما ديفيد سكايرم (D.Skyrme) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة في عشر عمليات هي: إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة وأخيرا تقييم المعرفة.

ونرى أنه وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أنها بصورة عامة تصب في خدمة هدف المعرفة ومن هنا سيتم تبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والتي تتمثل في توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة² وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): عمليات إدارة المعرفة



Source: Esudhir warier: konoledge management, vikas publishing house pvt ltd, paris, 2002, P 80 .

وفيما يلي توضيح مفصل لكل عملية على حدى:

1.2.2. توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، إيجاد الحلول لها بصورة ابتكاريه ومستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالمية في مجالات مختلفة، مثل: ممارسة الإستراتيجية، بدء خطوط عمل جديدة، التسريع في حل المشكلات، نقل الممارسات الأفضل، تطوير مهارات المهنيين، مساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة الفهم

¹ Ramanujan, s,& kesh, s, comparison of knowledge management and CMM/CMUI implementation ,journal of american academy of business, Cambridge.

² محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص: 91.

بأن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة.¹

وهنا تكمن أهمية هذه العملية التي نعتبرها العملية الجوهرية إن لم نقل الأكثر أهمية، حيث يمكن أن تلمس ذلك في المنظمة ذاتها ومدى توقف العمليات الأخرى عليها.

وأشار بعض الباحثين أن أنماط توليد المعرفة في أي منظمة من المنظمات تتكون من عدة أنماط هي:²

أ. اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، تعليمهم من خلال القراءة، ملاحظة الخبرات والتجارب، ومن خلال الاستماع إلى المحاضرات.

ب. توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل، فحينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي يحصل؟ وما نتائج ذلك؟ وكيف تترايط الأشياء ببعضها؟ فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

ج. توليد معرفة جديدة من خلال التجربة، الاستكشاف والإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة.

وأشار أيضاً إلى أن توليد المعرفة في المؤسسات يتم من خلال أربعة محاور أساسية يجب على المؤسسات الاهتمام بها وهي:

- التعليم؛
- البحث العلمي؛
- التطوير التقني والتكنولوجي؛
- خدمة المجتمع.

ولتوليد المعرفة يحتاج إلى توفير ثلاثة شروط هي:³

- وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات؛

¹ غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52، 2010، ص: 93.

² ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص: 2010.

³ سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، العدد 02، 2010، ص: 71.

- أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين بها طاقات استيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل؛
- أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن توليد المعرفة في الجامعات تحتاج إلى عناصر بشرية عاملة ونقصد بهم الأساتذة بصفة خاصة الذين يحتاجون إلى دعم مالي وإداري لكي تصل جامعاتنا إلى المستوى العالمي وتحقق الميزة التنافسية.

2.2.2. تخزين المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية؛ فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً جداً، لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم فتبقى مخزنة في قواعدها¹.

وقد تم الإشارة إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يتم على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز لمعرفة المنظمة، الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وان حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين:

أ. الأفراد: فهم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب. الحواسيب: تعتبر من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها، دقتها، الاتساع الهائل لمساحات التخزين بها، القدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، وكيفية ضمان أنسب طريقة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم².

مما سبق يمكن القول بأن الجامعة الجزائرية عليها أن تحتفظ بأصحاب الأدمغة ذات الخبرة والمهارة للبقاء فيها لأن خسران هذه الأدمغة أو مغادرتها للجامعة يعتبر فقدان جزء كبير من الثروة العظيمة لها، وبالتالي نتمنى على الجامعات أن تأخذ هذا في الحسبان وأن تحتفظ بالمعرفة وتقوم بتخزينها لأي ظرف طارئ من أجل استثمارها لاحقاً باعتبارها كوادراً علمية جديدة.

¹ محمد عواد الزيادات : مرجع سابق، ص: 99.

² حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمدخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2009، ص: 318.

3.2.2. توزيع المعرفة

تعتبر عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن شكل مناسب، وبتكلفة مناسبة".

وتعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل: التقارير، أدلة العمل، الاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل: الاجتماعات، الندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير رسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لان المعرفة تنتقل بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وإن تضمن نقل أكبر للمعرفة، إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن يؤدي إلى فاعلية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.¹

وبالتالي يعتبر توزيع المعرفة بالشكل المناسب على الأساتذة الجامعيين سيعود بالفائدة و المردود الإيجابي للجامعة.

4.2.2. تطبيق المعرفة

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، فتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف، الفهرسة، التوبيخ الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرع المناسبة، وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء.²

من خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيق المعرفة هي الغاية من إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، ولكي تستطيع الجامعات تنفيذ ما تعرفه وتطبيقه وجب أن تضع نموذجا جيدا، فمناذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

وبعد استعراض ما سبق من عمليات إدارة المعرفة بشكل عام نرى أن عمليات إدارة المعرفة هي عمليات متتالية إذا تم الأخذ بها من قبل الجامعات فسوف تسمو في تنمية عناصرها البشرية إلى المستوى ثقافي راقى، تستطيع من خلاله أن تتنافس جامعات عربية وعالمية وصلت إلى المستويات عليا من العلم والثقافة.

¹ نضال محمد الزمطة: مرجع سابق، ص- ص: 67-68.

² عيد الله وليد المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس

الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص: 48.

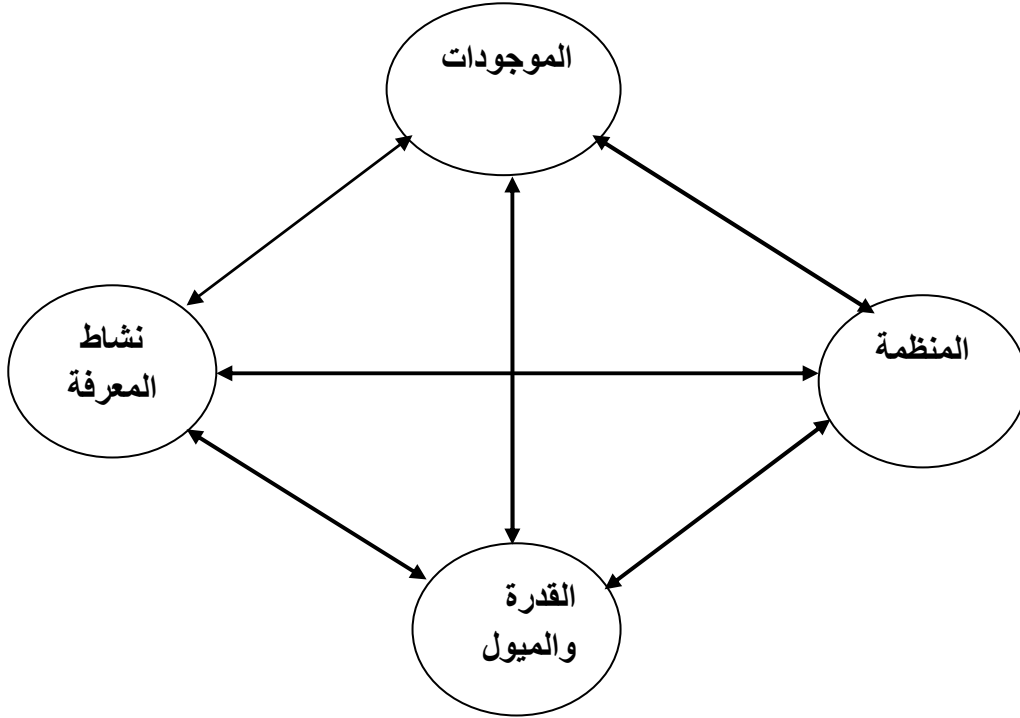
3.2. مجالات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة والتي تتمثل في:

- أ. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - ب. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 - ج. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 - د. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من الفجوات المعرفية وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
 - هـ. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة، مراقبتها، السيطرة عليها، البحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية... الخ.
 - و. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير متجهة نحو التلاشي والضمور، وأنه لا يتم نقل هذه المعرفة إلى المنافسين.
 - ز. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل كأجزاء منفصلة.
- ويمكن القول بشكل أكثر تفصيل أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:¹
- أ. مجال موجودات المعرفة: وتشمل المعلومات، البيانات، الوثائق، التجارب، الكفاءات، المهارات والقدرات.
 - ب. مجال نشاطات المعرفة: وتشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم.
 - ج. مجال القدرات والميول: وتشتمل على قدرات الأفراد، ميولاتهم، قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها.
 - د. مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهاتها، إستراتيجياتها، ممارساتها وثقافتها.
- والشكل التالي يبين مجالات إدارة المعرفة:

¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديريات الإدارات والمشرقات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص: 80.

الشكل رقم (06): مجالات إدارة المعرفة



المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: مرجع سابق، ص: 81.

4.2. نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة من أجل فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء إستراتيجياتها و افتراضاتها الأساسية¹، حيث أن أي نموذج لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها:²

أ. المرونة: فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا؛

ب. الشمول: لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية؛

ج. أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها وإستمراريتها؛

د. توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام، وقد يكون فريق عمل متخصص؛

هـ. الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة، خططها الإستراتيجية و أنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل الموازنة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة؛

¹ نجم عيود نجم: مرجع سابق، ص: 122.

² ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص- ص: 233 - 234.

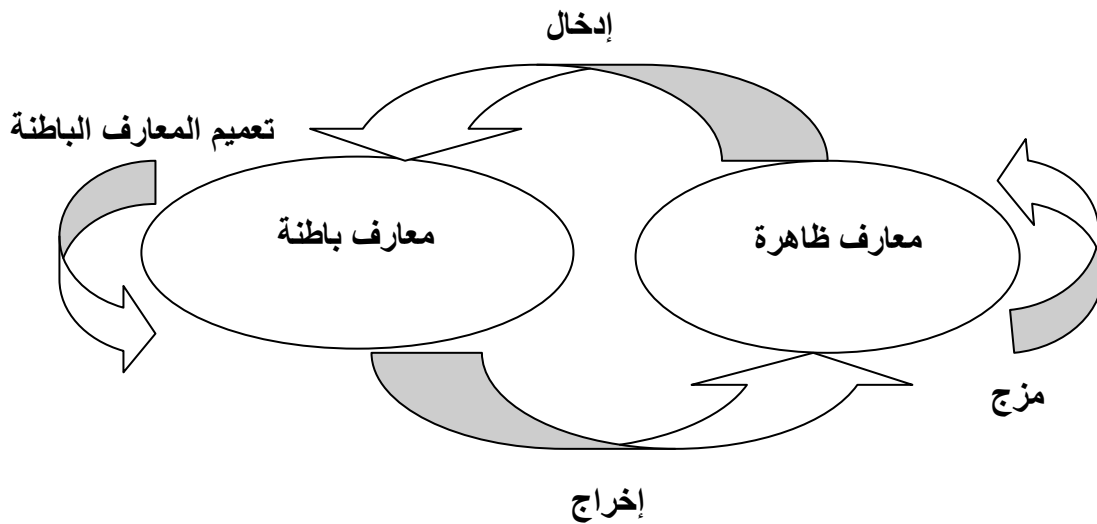
و. القيادة الكفأة حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة و التشارك فيها، وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنها يتم تدوير المعرفة، تجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة وبحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة، و تتخذ النماذج أشكالاً عديدة، وتكون مجردة، وعبرة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، وبحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه، وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها، ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج.

وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

1.4.2. نموذج Nonaka–Takeuchi

يعتبر نموذج نوناكا تاكوشي (Nonaka–Takeuchi) من أدوات تقييم المخاطر الداخلية والخارجية لمواجهة فشل إدارة المعرفة في المنظمة، وكان يستهدف من هذا النموذج إظهار كيفية إنشاء المعارف، حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنية أي ضمنية و معارف ظاهرة أي صريحة. و يتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : كيفية إنشاء المعارف



Source : Nonaka et Takeuchi: Typologie des modes de création de savoir, 1995,

أ. من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة

تعميم المعارف الباطنة وتتم بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد إلى فرد آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات و يتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسرة.

ب. من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة

وتتل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات دراسية وتدريبات أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث والأنشطة.

ج. من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة

المزج أو الجمع، و تتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من المعارف و توسيعها وتحديثها.

د. من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنة

الإدخال بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب والممارسة أي اكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الباطنة.

2.4.2. نموذج Duffy

اقترح ديفي (Duffy) نموذجاً لإدارة المعرفة مفاده أن المنظمة تحصل على المعلومات، الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية، الأفراد، العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة إلى معرفة، عمليات وهياكل التي تنتج السلع والخدمات، وتساهم في زيادة ثروة المنظمة. وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة.

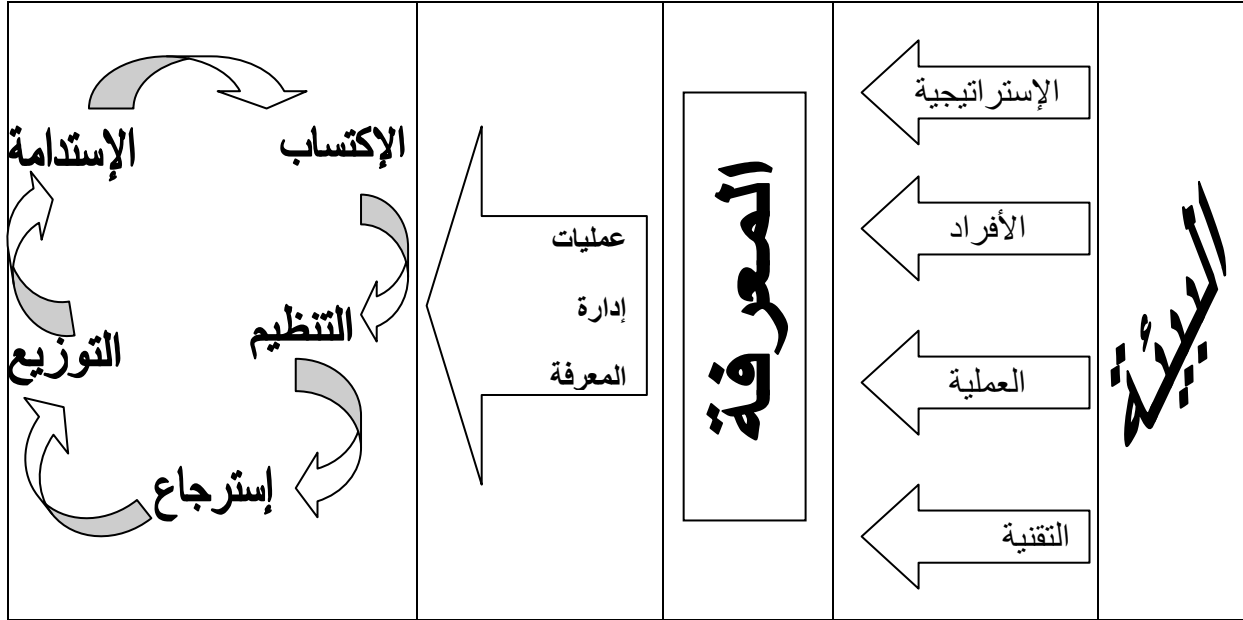
وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:¹

- اكتساب المعرفة وتشمل الشراء و التوليد؛
- عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب والرسم؛
- عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول؛
- عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل؛

¹ نضال محمد زمطة: مرجع سابق، ص: 37.

- عملية الاستدامة تشمل التنقيح و النمو والتغذية.

الشكل رقم (08): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy

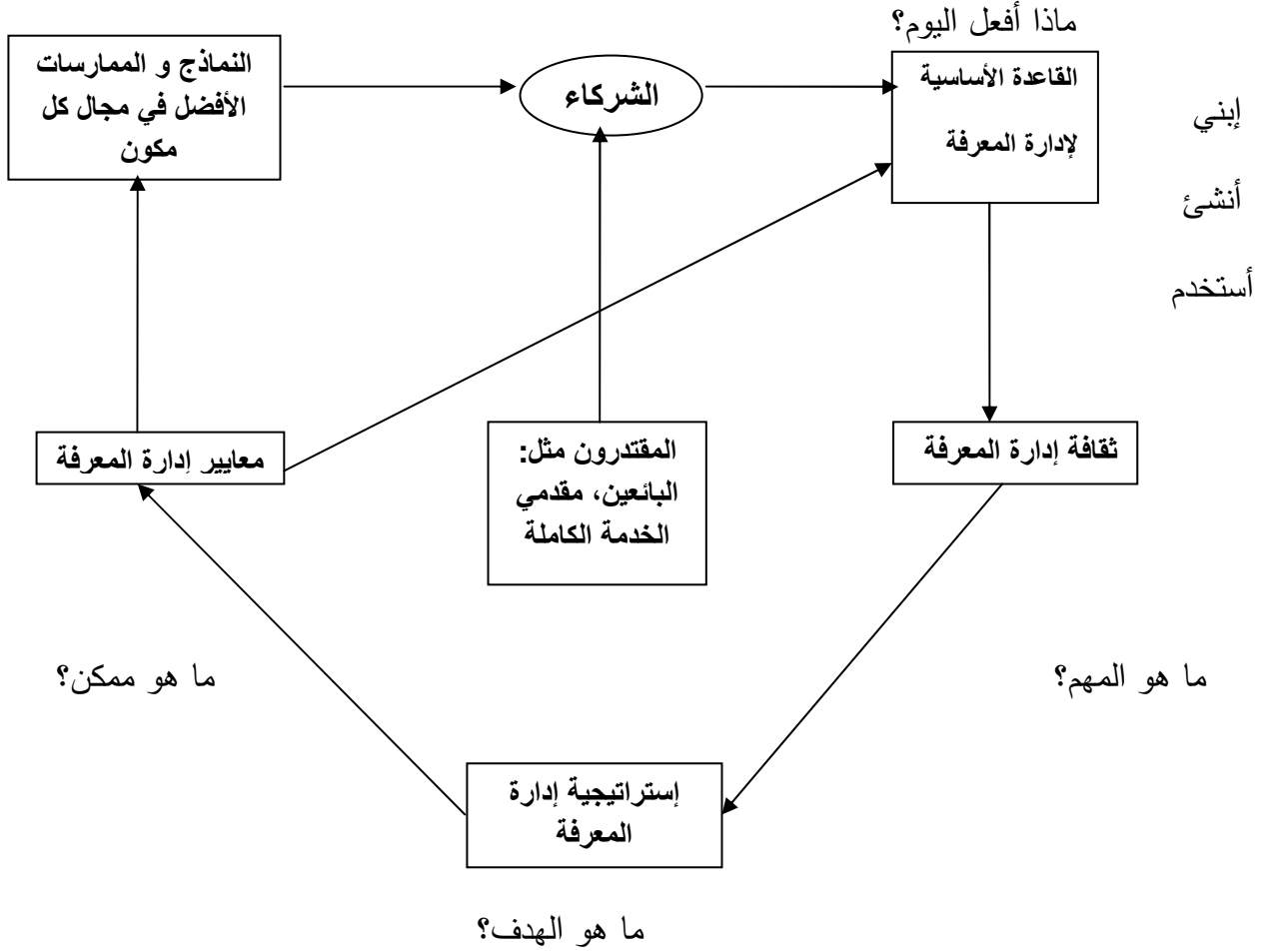


المصدر: نضال محمد الزمطة: مرجع سابق، ص: 38.

3.4.2. نموذج موئل لإدارة المعرفة

قدم هذا النموذج دينيس و ينوسكاي (D.E.Winnosky)، والشكل رقم (09) يوضح النموذج ذلك:

الشكل رقم (09): نموذج إدارة المعرفة عند دينس و ينوسكاى (D.E.Winnosky)



المصدر: نجم عبد نجم: مرجع سابق، ص: 125.

يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي الخبرة بدون بداية ولانهاية، لهذا هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج يوجد أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي:

أ. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): تتمثل بكل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة.

ب. ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم و التفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.

ج. أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): تتمثل هذه الأهداف عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين إستغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءتها أو غيرها من القدرات الموجودة في المؤسسة.

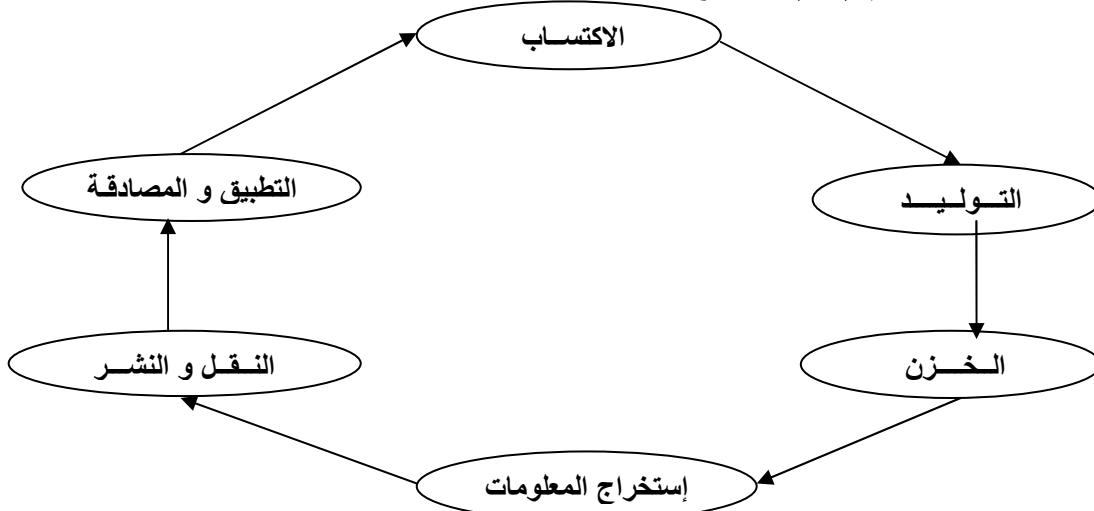
د. معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع العاملين و المنتفعين من المعرفة أو خدمات المؤسسة، وكذلك التكنولوجيا و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.¹

4.4.2. نموذج ماركردت (Marquardt)

اقترح ماركردت (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:²

- الاكتساب؛
- التوليد؛
- الخزن؛
- استخراج المعلومات و تحليلها؛
- النقل و النشر؛
- التطبيق والمصادقة.

الشكل رقم (10): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص: 123.

¹ نجم عبد نجم: مرجع سابق، ص: 126.

² محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص: 123.

يبين هذا النموذج أن المؤسسة تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات هي غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها فترة زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تفقد المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

5.4.2. نموذج وينغ (Wiig)

يعتبر نموذج wiig نموذجاً آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة؛
- الاحتفاظ بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة يمكن توضيحها وشرحها كما يلي:

أ. **بناء المعرفة:** باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدانة نحو الخلف كي نكرر الوظائف التي يتم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

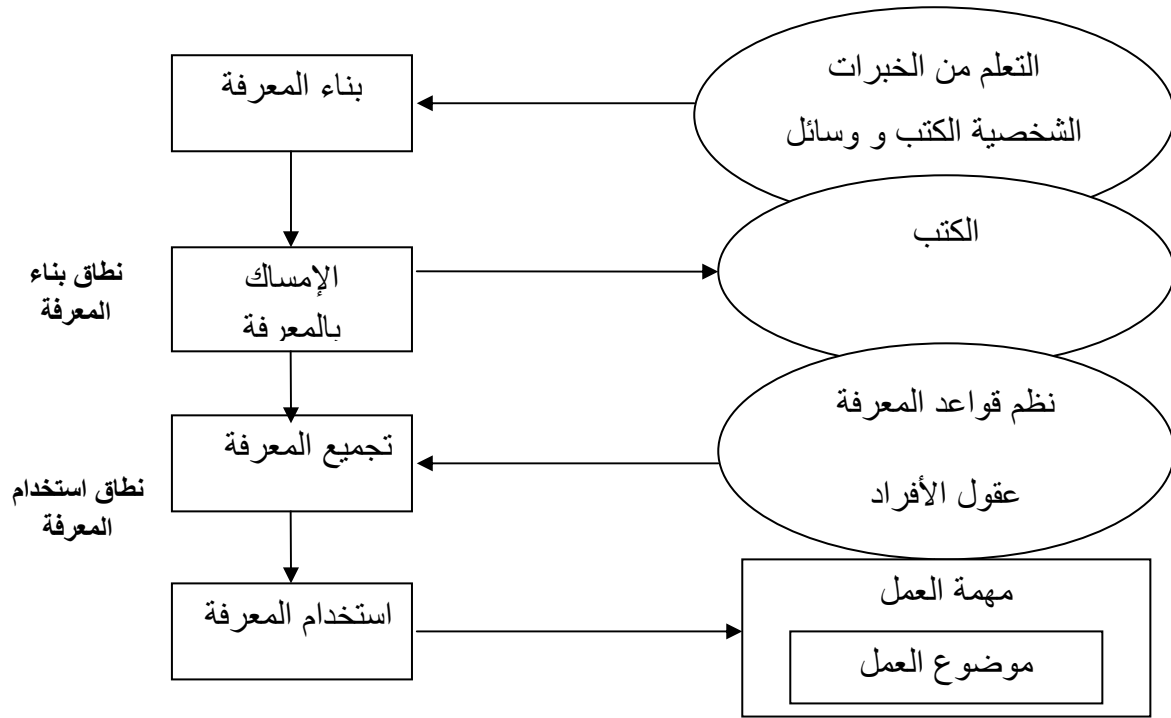
ب. **الاحتفاظ بالمعرفة:** أي الاحتفاظ بها في عقول الأفراد وأيضا في الكتب.

ج. **تجميع المعرفة:** حيث يمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة والى فرق العمل.

د. **استخدام المعرفة:** حيث يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف.

ومما سبق يمكن توضيح نموذج Wiig في الشكل رقم (11) التالي:

الشكل رقم (11): نموذج إدارة المعرفة عند wiig



Source: Wiig Karl M :Knowledge Management Foundations : Thinking,
about Thinking How People and Organizations Create , Represent, and Use knowledge
U.S.A, Schema Press,1993, p 53.

6.4.2. نموذج جينكس وأولفان

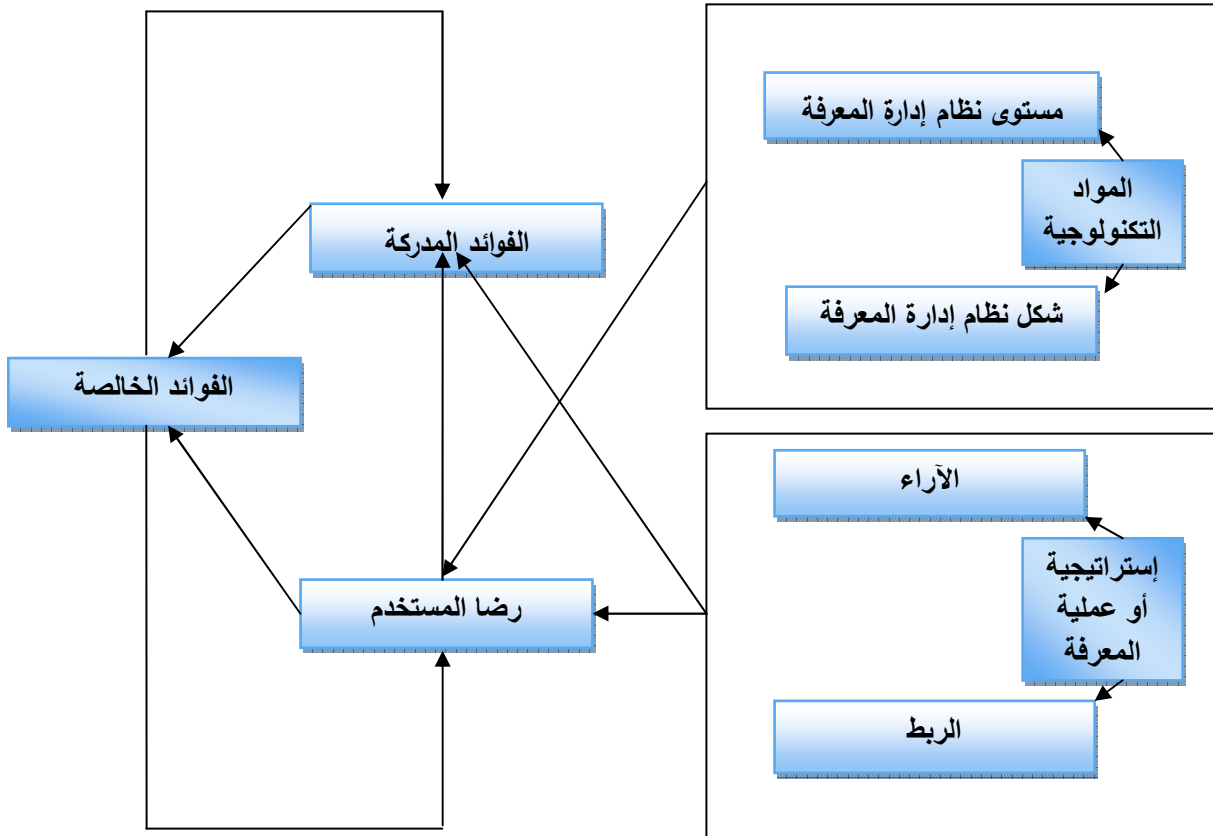
يسند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج على ما يلي:¹

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضيح المستوى الذي يمكن أن يحقق نظام المعرفة مستوى عالياً من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم.

¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: مرجع سابق، ص: 81.

هـ. الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة لتحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على الأداء داخل الجامعات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): نموذج إدارة المعرفة عند جينكس وأولفان



المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: مرجع سابق، ص: 82.

من خلال النماذج السابقة يتبين أن أحسن نموذج هو Wiig حيث يمكن أن يستخدم في الجامعات لأنه قد تضمن عدة مراحل رئيسية تسهل على العاملين بالمؤسسات إنجاز مهامهم وأنشطتهم على أكمل وجه.

الفصل الثاني:

مؤسسات التعليم العالي

وإدارة المعرفة

الفصل الثاني

مؤسسات التعليم العالي وإدارة المعرفة

تمهيد

تحظى مؤسسات التعليم العالي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية، على حد سواء، باعتبارها المنبع الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته، من القدرات البشرية التي تحتاج إليها للنهوض والتقدم، في مختلف مجالات الحياة وانطلاقاً من تلك الأهمية الخاصة بالتعليم الجامعي، حظيت الجامعة بمكانة متميزة ومرموقة من قبل البناء الاجتماعي ككل سميت ساحة الجامعة بالحرم الجامعي احتراماً واعتزاز لما يناط بها من أدوار قيادية في مسيرة المجتمع بعصوره المتعددة ومراحلها المختلفة.

1. ماهية التعليم العالي

1.1. مفهوم التعليم العالي

تمثل الجامعة إحدى القطاعات التي تعكس بصورة أفضل الطموحات والتطورات لدفع عجلة التنمية في البلاد، لهذا تأتي مؤسسة التعليم العالي في قمة الهرم التعليمي¹، والتي يتم من خلالها إعداد الثروة البشرية وخاصة كفاءتها العالية اللازمة لخدمة المجتمع وتحقيق تقدمه، والجامعة هي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، التي أناط بها المجتمع إعداد قيادته، على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات، حيث تطلق أسماء أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا. وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم، لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر². وسنحاول فيما يلي تقديم تعريف للجامعة.

- إن إصلاح جامعة University مأخوذ من الكلمة اللاتينية Universitas وتعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في مجال السياسة في المدينة، وهكذا استخدمت كلمة جامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد على غرار الاتحاديات الصناعية والحرفية Guilds التي كانت تقوم بدور تعليمي هام في العصور الوسطى، وامتد حتى العصور الحديثة إذ توصلت إلى نظام نموذجي للتدريب تبنته الجامعات الأولى.

¹ حنان رزق الله: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2009، ص: 65.

² علي لرقط: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

- وتعتبر الكلمة العربية "جامعة" ترجمة دقيقة للكلمة الانجليزية المرادفة لها لأنها في مدلولها العربي أيضا تعني التجميع والتجمع.¹
- وقد وردت لمصطلح الجامعة عدة تعريفات، وشروحات في العديد من القواميس، وبمختلف اللغات والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم(04): تعاريف الجامعة وفق للقواميس

القاموس	التعريف
لاروس الصغير 1989 ²	- الجامعة في العصور الوسطى مؤسسة كنسية تتمتع بملوك وبابوية ممتازة، ومحملة بالمعلومات. - الجامعة هي مجموعة منشآت دراسية تابعة للتعليم العالي مجمعة في محيط إداري واحد. - يطلق مصطلح جامعة على مجموعة البنايات الخاصة بجامعة ما.
مجاني الطلاب 1996 ³	مؤسسة ثقافية للتعليم العالي والاختصاص تضم عددا من المعاهد والكليات .
أكسفورد Oxford 2003 ⁴	معهد للدراسات العليا يتألف من كليات الآداب والعلوم، ومدارس للمهنيين، ومدرسة خريجي الدراسات العليا، وهذا المعهد يملك حق منح الدرجات العلمية في ميادين الدراسات المختلفة.
الجديد للطلاب ⁵	مجموعة المعاهد العلمية العالية المسماة بالكليات تدرس فيها الآداب، الفنون ومختلف العلوم.

المصدر: من إعداد الطالبة(بتصرف).

كما تعددت الجامعة بتعدد دارسيتها فمنهم من يركز في تعريفه على الأهداف، ومنهم من يركز على الوظائف، ومنهم من يركز على الهياكل، وسنكتفي بعرض البعض من التعاريف المقدمة فيما يلي:

¹ محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص: 10.

² petit Larousse illustre. Op.cit. paris,1989,p : 1002.

³ مجاني الطلاب، منشورات دار المجاني، ط3، بيروت، 1996، ص: 340.

⁴ سامي سلطي عريفج: الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، 2001، ص: 26.

⁵ نورة دريدري: خريج الجامعة بين التكوين والتشغيل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 1999، ص: 49.

- تعرف على أنها: مؤسسة اجتماعية تمثل آخر مراحل النظام التعليمي وتكون الشباب الجامعي علميا، ثقافيا، فكريا ووجدانيا، وهي تمد المجتمع بإطارات مختلفة الاختصاصات: الفنية، المهنية، الاقتصادية، السياسية، الإدارية، الثقافية والفكرية¹.
- وتعرف أيضا على أنها "مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين تستعمل وسائل، وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا².
- كما يمكن أن نقول أن الجامعة هي صورة ومادة، فصورتها الروح العامة والحياة الجامعية، ومادتها الفرق والمناهج والوسائل المادية والمعنوية الملائمة. وأهم ما يميزها من غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى قيامها بالبحث العلمي باعتبارها المؤسسة الوحيدة في المجتمع التي يمكن عن طريقها القيام بالنشاطات البحثية بصورة انضباطية، بالإضافة إلى ما تختص به الجامعة من مهمات للتعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، تساهم أيضا في رقي الفكر وتقديم العلم، وتنمية القيم الإنسانية، وبعث الحضارة العربية والإسلامية والتقاليد الأصلية، فالجامعة هي حرم العقل والضمير، ولا تتوقف وظيفتها عند حدود بناء العقل المعرفة، بل تسعى إلى بناء الجوانب الأخلاقية في إطار الحياة الاجتماعية، لان العلم وحده لا ينفع إذا لم يكن متوجا بسياج أخلاقي فعال³.
- وهناك تعريف آخر للجامعة وفقا لوظيفتها، حيث يعرفها "الان توارن" بأنها "مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخريجين"⁴.
- وحسب المرسوم رقم 03- 579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ومن خلال التعاريف السابقة للجامعة، يمكن استخلاص أن الجامعة هي عبارة عن:

- مؤسسة تعليمية ثقافية، تهدف إلى تحقيق المعرفة العليا، من طرف أفرادها الذين يبذلون جهدا مشتركا في البحث والدراسة حيث يتأثرون في الظروف المحيطة ويتأثرون بها.

2.1. مكونات التعليم العالي

إن الخدمة التعليمية التي توفرها الجامعات تعتمد على عدة عناصر والتي تسمى بمدخلات العملية التعليمية، وهذا لتلبية احتياجات الأطراف المستفيدة.

¹ كمال بلخيري: دور الجامعة في مواجهة تحديات التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، 2006، ص: 229.

² فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص: 79.

³ مسعودة عجال: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص: 72

⁴ سامي سلطي عريفج: مرجع سابق، ص: 15.

1.2.1. مدخلات ومخرجات العملية التعليمية

تعد مسألة تحديد المدخلات من الأمور التي لم يتفق عليها، فهناك من يقتصرها على الطلبة الملتحقين بالمرحلة التعليمية لأول مرة، على اعتبار أن كل الإمكانيات التي وفرت للمؤسسة التعليمية إنما وجدت لصالح الطلبة، فهم إذن المدخلات وهم المخرجات في الوقت نفسه، وهناك من يرى أن المدخلات تشكل مجموعة الموارد المادية والبشرية التي رصدت من أجل تحقيق أهداف النظام بما فيهم الطلبة، وأن جميعها سواء كانت تكاليف رأسمالية جارية أو ثابتة تتسبب خسارة إذا لم يحسن استغلالها على الوجه الأكمل وتحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها.¹

أولاً: المدخلات

وتتمثل المدخلات فيما يلي:

1- الطلبة

يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم، اتجاهاتهم وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم الذي أتيح لهم الحصول عليه، وهو ما يمثل الهدف الرئيسي من العملية التعليمية، سواء ارتبط هذا الهدف بكون التعليم استهلاكاً، أي أنه يمثل حق الفرد في الحصول عليه، أو ارتبط بالتعليم كاستثمار، من خلال الاستثمار في تكوين الخريج باعتباره رأسمال بشري حاله في ذلك حال الاستثمار في تكوين رأس المال المادي.²

2- هيئة التدريس

وهو مدخل أساسي في العملية التعليمية حيث تتوقف على حجم هيئة التدريس وكفاءتها (تعتمد العملية التعليمية بدرجة كبيرة على الأساتذة)، بحيث يتناسب عددهم مع الحاجة إليهم، فلا يزداد العدد عن الحاجة فتظهر معه حالات عدم استخدام للبعض، وهو ما يؤدي إلى هدر وضياح للموارد التي استخدمت في تكوينهم وإعدادهم، وتقتضي تكاليف مرتفعة في الغالب، كما أن توفر عدد قليل من الأساتذة بالقياس إلى حاجة هذه العملية يؤدي إلى عرقلة العملية التعليمية مما يؤدي إلى انخفاض نوعيتها بسبب نسبة الطلبة التهيئة التدريس، وارتفاع عبء التدريس بالشكل الذي لا يتيح لعضو هيئة التدريس الفرصة الكافية لتطوره الذاتي من ناحية، ولا يتيح له الارتفاع بنوعية التعليمية من ناحية أخرى.

¹ أنوال نمور: مرجع سابق، ص: 17.

² فليح حسن خلف: اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص-ص: 246-247.

3- الموارد المادية

فهي تشمل المباني بكل مرافقها، بحيث يجب أن تكون وفق مقاسات معتمدة، تضمن للعملية التعليمية فرصا أكبر للنجاح، يضاف إلى الأبنية، الأجهزة، والمعدات والمكتبات، وما تضمنه من مراجع، ووسائل تعليمية وشبكات اتصال مساعدة، وغيرها.¹

4- العمليات

تنقسم العمليات إلى أدوار أكاديمية، وتشمل الدروس والمحاضرات، إجراء الدراسات والبحوث العلمية، تأليف الكتب والترجمة، الإشراف على الدراسات العليا، إجراء الاختبارات، تقرير مستويات أداء الطلبة، وتطوير معارفهم وتحصيلهم العلمي والدراسي، إلى جانب وضع الخطط الدراسية، إقرار المناهج والمواد، تنظيم الندوات التخصصية، والمساهمة في المؤتمرات العلمية، واستضافة الأساتذة الزائرين ... الخ. أما بالنسبة للأدوار الإدارية فتشمل في الغالب إدارة الشؤون المالية، والإشراف على حسن استخدام وإدارة المباني الجامعية، من قاعات ومختبرات وأقسام داخلية وصيانتها، إلى جانب توفير الرواتب والأجور والمخصصات والحوافز وتأمين صرفها في التوقيعات المعتمدة ... الخ.² أما مهام التسجيل فإنها تبدأ من قبول الطلبة حتى تخرجهم، بكل ما فيها من تفاصيل ومشكلات ... الخ. وكذلك من المهام الإدارية إسكان الطلبة، وإدارة مطاعمهم، وتوفير العناية الصحية لهم، فضلا عن خدمات المكتبات والانترنت وقاعات المطالعة... وغالبا ما تعرف المهام الخاصة بالطلبة وشؤونهم بالأدوار البيداغوجية، أما فيما يخص الأدوار التربوية، فيعد عضو هيئة التدريس نموذجا تربويا، يمارس تأثيره على الطلبة الذين عادة ما ينظرون إليه كقدوة لهم، فمهما كانت درجة المعارف والمهارات والتحصيل العلمي الذي يتسم به عضو هيئة التدريس، فهي لا تعد بديلا عن خصائصه الأخلاقية المرغوبة. وعليه فإن بناء شخصيته المزودة بالقيم والمثل السامية لجيل الطلبة، أمر لا يفتقر عن مسؤولية الجامعة في إعدادهم المعرفي.³

ثانيا: المخرجات

تضم المخرجات الموارد البشرية وبالأخص الطلبة، بحيث يكونوا على قدر كاف من التأهيل العلمي والمعرفي، اللازمين لميادين العمل التي أعدوا لها، وتضم المخرجات كذلك الموارد المادية التي تظهر في شكل نتائج علمي، وتضم ما تنتجه الجامعة من بحوث علمية كرسائل الماجستير والدكتوراه، وما يتم إصداره من مقالات أو أبحاث، من خلال ما جاء في المؤتمرات والندوات وغيرها، وفيما يخص الموارد المعلوماتية، فمن بين ما تتضمنه، حسب اعتقادنا كل ما يستطيع أن يكتسبه الفرد الطالب بالإضافة إلى معلومات، كالقيم الأخلاقية،

¹ حنان رزق الله: مرجع سابق، ص: 91.

² بسمان فيصل محجوب: الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، كلية الإدارة والاقتصاد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 91.

³ بسمان فيصل محجوب: المرجع السابق، ص: 92.

والضمير الحي، الذي يدفعه إلى الإخلاص في العمل وإنجازه على الوجه الأكمل والولاء، وعدم التفريط في حقوقه ... الخ.

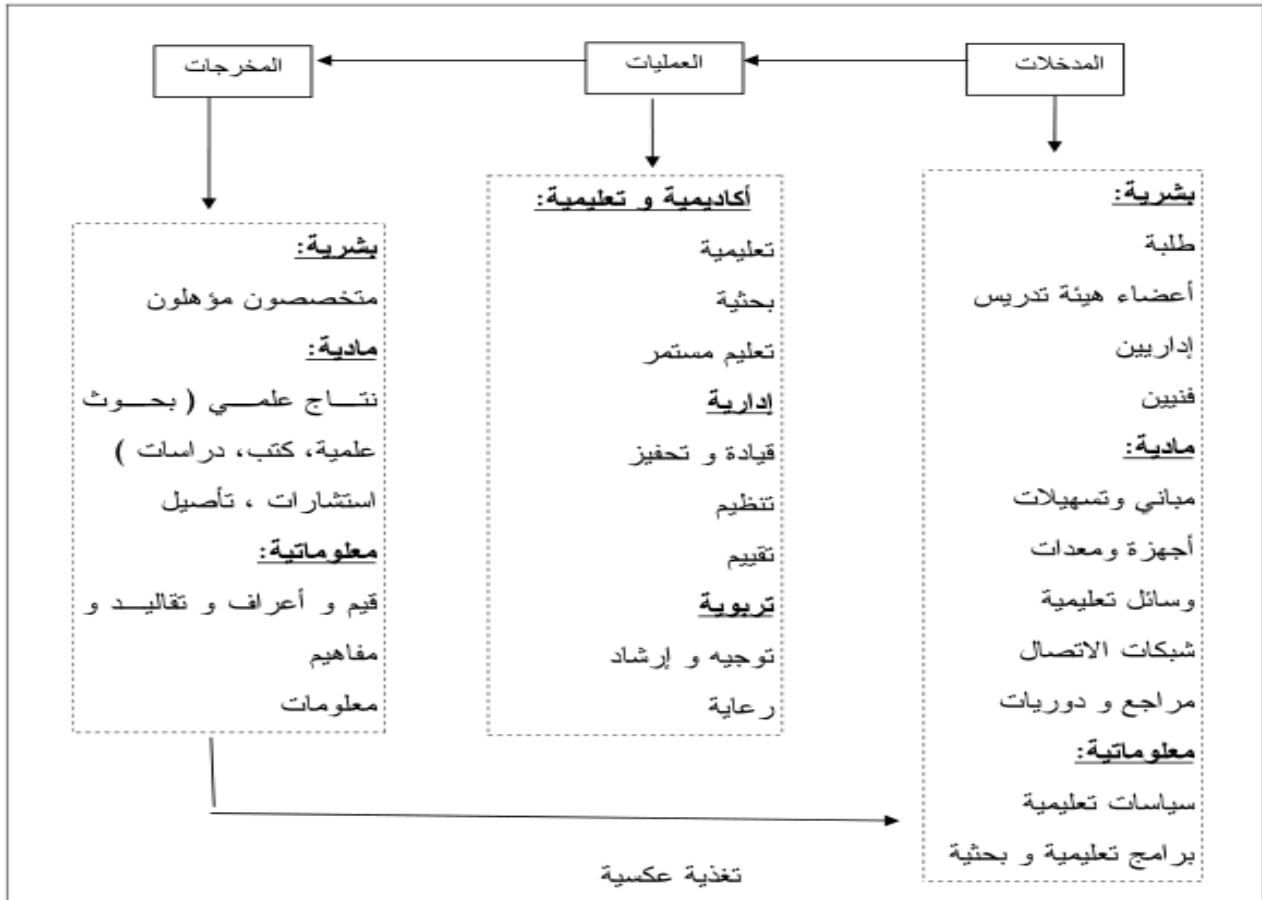
ثالثاً: البيئة والمجتمع

باعتبار الجامعة نظام مفتوح، فهي تتأثر بيئتها وتؤثر فيها، ويظهر ذلك من خلال ما تنتجه من خريجين وما يطلبه سوق العمل، هؤلاء الخريجين وطبيعة تخصصهم، قد تتوافق أو لا تتوافق وسوق العمالة، وهنا تظهر ضرورة إعادة النظر في البرامج المنتهجة، وهي تعد تغذية عكسية.

فالمجتمع ينتظر من أبناءه المتعلمين القدرة على تطوير الواقع نحو الأحسن في جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، لأن زمام الأمور ستكون لاحقاً بين هؤلاء الأبناء، وإذا كان لابد من النهوض بالمجتمع، فإن هذا النهوض لا يكون إلا بهم.¹

والشكل الموالي يبين مكونات التعليم العالي:

شكل رقم (13): مكونات التعليم العالي البيئة (المجتمع) .



للتعليمات الجامعية - نظام مفتوح المصدر: حنان رزق الله، مرجع سابق، ص: 93.

¹ حنان رزق الله: مرجع سابق، ص: 95.

3.1. وظائف وأهداف التعليم العالي

1.3.1. وظائف التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي في المجتمع أحد الدعائم الأساسية في التنمية المحلية وأحد محاور التعليم مدى الحياة، كما أنه في نفس الوقت مستودع المعارف ومنبعها فضلا عن أنه الأداة الأساسية لنقل الخبرة الثقافية العلمية والمعرفة الكامنة التي راكمتها العقول البشرية، وفي عالم يفترض أن تزداد فيه غلبة الموارد المعرفية على الموارد المالية كعوامل للتنمية، ونظرا للأهمية القصوى للتعليم العالي في المجتمع¹ فإن لمؤسسة التعليم العالي وظائف تم تحديدها في المؤتمر العالمي لمنظمة أ ل UNESCO. المنعقد سنة 1998 وهي كالتالي:

1. التعليم

وهي أول وظيفة للتعليم العالي، فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية، التقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي.²

2. البحث العلمي

أصبح البحث العلمي وإنتاج معرفة جديدة من أهم وظائف التعليم العالي، حيث أن الجمع بين التعليم والبحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في القرن 18 و 19 في كل من اسكتلندا وألمانيا على الترتيب، والتي اهتمت بالبحث العلمي³، حيث يعرف على أنه "سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة أو توضيح موقف معين أو ظاهرة معينة، أو الوصول إلى حل ناجح لمشكلة أكاديمية أو اجتماعية تهم الفرد والمجتمع، وبعد البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالإكتشافات تأتي من خلال البحث ومتابعة الأحداث والأفكار ومحاولة تطويرها ودعمها ورعايتها، فكثير من الابتكارات، الاستكشافات والاختراعات ما هي إلا نتيجة للأفكار الابتكارية لأساتذة الجامعات والطلاب المتميزين.

وبالرغم من أن مهمة إنتاج معرفة تقع أساسا على مؤسسات التعليم العالي، فإن معظم هيئة التدريس لا يجرون إلا القليل من البحوث، ويرجع ذلك إلى أن معظم وقت المدرسين مخصص للتدريس مما لا يتيح لهم مجالا للعمل الإبداعي، بالإضافة إلى ذلك فإن كثيرا من البحوث تتطلب أموالا وتمويلا، للإتفاق على الباحثين

¹ لخضر مداح، علي عبد الله: التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة الجلفة، ماي 2010، ص-ص: 98-99.

² حسين عبد اللطيف بعار، ماجد محمد الخطابية: الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص: 26.

³ هاشم فوزي العبادي: إدارة التعليم الجامعي- مفهوم حديث في الفكر الإبداعي المعاصر - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 55.

وتوفير المصادر اللازمة وتسخر نتائج البحث العلمي بخدمة المجتمع بما يحقق التنمية والتطور في مجالات الحياة كافة¹.

3. خدمة المجتمع

تشكل خدمة المجتمع إحدى الوظائف الأساسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ولذا لا يتوقف دور التعليم العالي عن التعليم والبحث العلمي والتطور، وإنما يمتد على خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداته ومراكزه ومنشأته ومختبراته التي تقدم خبرات²، ومن بين الخدمات التي تقدمها للمجتمع والتي يصنفها التربويون إلى:

- التعليم والتدريب لمواجهة احتياجات المجتمع؛
- البحث العلمي الهادف إلى تجميع التراث العلمي وتسجيله؛
- البحوث التطبيقية التي تستهدف الإسهام في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الكفاية الاقتصادية.

ولكي تقوم الجامعة بدورها على أكمل وجه يجب أن تكون برامجها ومحتوياتها متوافقة مع:

- حاجات المجتمع وإلا أصبحت في عزلة عن مجتمعتها؛
- حاجات الدارسين وإلا فقدت الجامعة دورها؛
- الحاجات الأكاديمية وإلا فقد التعليم الجامعي منزلته³.

فالجامعة تعمل على الحفاظ على هوية المجتمع والتجديد في هذه الهوية باتجاه تحديات المستقبل.

اتسعت وظيفة الجامعة في العصر الحاضر ولم تعد من أولوياتها تخريج حاملي الشهادات، بل صارت تعمل من أجل تحقيق التوجه السريع والتحكم في التنمية البشرية، والتطور والتقدم بالمساهمة في اكتشاف الحقائق والبحث عن حلول لها، وبالتالي عليها أن تكون متكاملة بالضرورة مع المجتمع المتنامي الذي يحيط بها، بالإضافة إلى دورها في تحصين الذات الثقافية من خلال المحافظة على الأصالة الثقافية للأمة التي تميزها عن الأمم الأخرى لأن الذات الثقافية تتمثل في التراث الفكري وفي الرؤية الحضارية عبر اللغة الوطنية. ولهذا لا بد أن تلتزم الجامعة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره خاصة في ظل النظام العالمي الجديد حتى تتمكن من أداء مهامها على أكمل وجه⁴.

¹ نوال نمور: مرجع سابق، ص- ص: 31- 32.

² مسعودة عجال: مرجع سابق، ص: 90.

³ أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص- ص: 50- 51.

⁴ كمال بلخيري: مرجع سابق، ص: 230.

2.3.1. أهداف التعليم العالي

تهدف الجامعة كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق أهداف أساسية وهي:¹

- تحقيق تكوين علمي عالي ومهني للمتخرجين.
- خلق نخبة عصرية تستجيب للتطلعات الثقافية والعلمية للمجتمع، من خلال ما تقدمه من إنتاج للمعارف والعلوم.
- تنظيم التغيير الحاصل في المجتمع.

بالإضافة هناك أهداف أخرى للجامعة تتمثل فيما يلي:²

- تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراءه داخل الجامعة وخارجها؛
- نشر المعرفة والثقافة وإشاعتها؛
- سد حاجة المجتمع من الكوادر المخصصة والكفاءات الوطنية المدربة وإعدادها لمختلف مجالات الحياة؛
- دراسة مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها، والبحث عن حلول مناسبة لها؛
- مواكبة الانفجار المعرفي وثورة المعلوماتية الحادثة في العالم، واستثمار معطياتها لصالح المواطن والمجتمع؛
- مواكبة التغيير الحادث من حول الجامعة، والإسهام في تكيف المجتمع له بل ومحاولة استشراف مستقبله والإعداد له؛
- الإسهام في تنوير المجتمع من حولها بالتيارات الفكرية المختلفة وتنفيذها وتوضيحها والرد عليها؛
- تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث، في مجالات تخصصاتهم.

4.1. أنماط التعليم العالي

إن تزايد عدد طلابي التعليم العالي والملتحقين به يحتم التوسع في المنشآت وتوفير مقاعد بيداغوجية إضافة إلى إيواء الأعداد المتزايدة سنويا، هذا ما شكل عبئا على الحكومات من ناحية توفير البنية التحتية والفضاءات البيداغوجية... الخ، وكحل لهذه المشكلة ظهرت أنواع وأنماط جديدة مثل: الجامعات المفتوحة، الجامعات الافتراضية، الجامعات المنتجة... والتي تركز أساسا على مبدأ التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني باستخدام وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹ جميلة مامري، أمينة مساك: الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008، ص: 39-40

² ياسمينة خدنة: واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008، ص: 39-40.

1.4.1. التعليم عن بعد

إن توفير فرص تعليمية إضافية دون الحاجة إلى زيادة ضخمة في الميزانيات هو ما دفع بالمؤسسات التعليمية إلى تطوير برامج التعليم عن بعد والذي يوفر أيضا فرص تعليم أكثر للأفراد الذين لا يستطيعون التفرغ للتعليم نتيجة لالتزامات شخصية، ظروف معيشية...الخ.

فالتعليم عن بعد هو "نقل مواد التعليم إلى المتعلم في موقع عمله أو إقامته والذي يعني الفصل الجغرافي بين المتعلم والمعلم، حيث لا يتوقع أن يكون اللقاء في قاعة المحاضرات هو الخط الأساسي للعلاقة بينهما، وللتعويض عن اللقاء الفعلي، يقوم الطالب بالحصول على المعرفة من خلال وسائل تعليمية حديثة وذلك للوصول إلى كل راغب في التعليم العالي".¹

ويمكن تعريف التعليم العالي عن بعد على أنه: "نظام تعليمي يتميز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم، ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط وتوصل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة".²

وقد جاء في تقرير المكتب الإقليمي لليونسكو في آسيا، إن التعليم عن بعد هو: "الاستخدام المنظم للوسائط المطبوعة وغيرها والتي يجب أن تعد إعدادا جيدا من أجل مد جسور التواصل بين المتعلمين والمدرسين المنفصلين جغرافيا، مع البقاء على تقديم المادة العلمية من قبل الأستاذ للمتعلمين خلال دراستهم".³

وبذلك فإن التعليم عن بعد يقوم على من المبادئ وهي:⁴

- عدم اشتراط الوجود المتزامن للمتعلم مع المعلم في الموقع نفسه؛
- ضرورة وجود وسيط بين المعلم والمتعلم، ولهذه الوساطة جوانب تقنية بشرية وتنظيمية؛
- يمكن للمتعلم عن بعد إختيار وقت التعلم بما يتناسب مع ظروفه دون التقيد بجداول منتظمة ومحددة سلفا للقاء الأساتذة باستثناء اشتراط التقييم؛
- أسلوب من أساليب التعليم الذاتي.

وتكمن أهداف عملية التعليم عن بعد فيما يلي:⁵

- تقليل صعوبات إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد عليها؛

¹ هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص: 323.

² وليد سالم محمد الحلفاوي: مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية، دار الفكر، الأردن، 2006، ص: 98.

³ unesco : distance learning systems & structures, regional office for education in asia & thepacific, manual training , Bangkok, 1987, p:12

⁴ وليد سالم محمد الحلفاوي: مرجع سابق، ص: 100.

⁵ نوال نمور: مرجع سابق، ص: 29.

- إتاحة الفرصة للنمو المستمر وتحسين ظروف حياتهم؛
- زيادة إمكانية الحصول على التعليم وزيادة فرص التحاق الأفراد بالتعليم العالي؛
- تخفيض تكلفة التعليم مما يجعله متاح للجميع.

وبالتالي تركز عملية التعليم عن بعد على الوسائط التعليمية المستخدمة التي كانت تعتمد على وسائل تقليدية: (الكتب، المعلومات، التسجيلات الصوتية...) والحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في مساعدة المتعلم (على التعليم الذاتي)، حيث أتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أنواعا مختلفة من الوسائل الالكترونية (الانترنت، الكتب الالكترونية، قاعدة بيانات...) حيث نجد أن معظم هذه الوسائل تستخدم في التعليم الالكتروني.

2.4.1. التعليم الالكتروني (الفرضي)

يعتمد التعليم الافتراضي على أحدث الابتكارات التعليمية وبالأخص على شبكة الأنترنت ومبادئ التعليم الالكتروني في التعليم.¹

ويمكن تعريف التعليم الالكتروني على أنه: "ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي إلى المتعلمين دون اعتبار للحواجز الزمنية والمكانية. وقد تتمثل تلك الوسائط الالكترونية في الأجهزة الالكترونية الحديثة مثل: الكمبيوتر وأجهزة الاستقبال من الأقمار الصناعية... أو من خلال شبكات الحاسوب المتمثلة في الانترنت وما أفرزته من وسائط أخرى مثل: المواقع التعليمية والمكتبات الالكترونية."²

ويعرف التعليم الافتراضي كذلك على أنه "مؤسسة أكاديمية تلتزم بعرض التعليم عبر نموذج تعليمي معتمد على تكنولوجيا معلومات مبتكرة للمتعلمين في مواقع إقامتهم وتعتمد على الشبكات و الاتصالات عن بعد في إنشاء بيئة حرم جامعي افتراضي متكامل".³

ومن مزايا التعليم الافتراضي ما يلي:

- لا تتطلب وجود قاعات دراسية تقليدية بل قاعات افتراضية يمكن أن تضم عددا غير محدود من الطلبة؛

¹ سناء عبد الكريم الخناق: المتطلبات التعليمية والتنظيمية لاستحداث الجامعة الافتراضية – التجربة الماليزية – أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة ملابا، العدد 03 2008، ص: 30.

² وليد سالم محمد الحلفاوي: مرجع سابق، ص: 60.

³ عبد الكريم خناق: العلاقة بين مصادر المعرفة وتقنية المعلومات وهندسة المعرفة وأثرها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية – دراسة تطبيقية في بعض الأقسام والاقتصاد بالجامعة المستنصرية-، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، 2006، ص: 31.

- لا تتطلب وجود مكتبات كبيرة وموظفين وعمال وهيئات إدارية و ما شابه ذلك، لوجود هذه المكتبات في شبكات الانترنت، وبأعداد لا حصر لها، حيث تعتمد هذه التقنية على المناهج المعدة إلكترونياً بحيث يتناسب مع المراحل الدراسية المختلفة؛
- يمكن ربطها بعدة جامعات مما يزيد من فرض الاستفادة القصوى من الخبرات المتنوعة التي تمتلكها هذه الجامعات؛
- طريقة جديدة في التدريس تعتمد بدرجة أساسية على كل الخدمات التي تقدمها التقنية التروية الحديثة وتتمتع بامتيازات عديدة تساعد الطالب على امتلاك المزيد من المعرفة بجهد يقل كثيراً عن الدراسة التقليدية؛
- يمكن الاستفادة من جهود الأساتذة المختصين في شتى حقول المعرفة بمن فيهم من العقول المهاجرة التي يصعب عودتها إلى بلدانها لكثير من الأسباب، وبذلك خلق نوع من الارتباط بين الداخل و الخارج في مجتمعات افتراضية؛
- تقديم جميع الخدمات الإدارية المتصلة بالقبول و التسجيل ووسائل الدفع المادي، و الدعم الأكاديمي عبر تخصص مرشد للطلاب لتوجيههم نحو السبل الأفضل خلال دراستهم، كما توفر لهم حلقات تفاعل وحوار أكاديمية مرموقة، حيث يستطيع الطالب متابعة تحصيله من أي مكان وفي أي زمان دون انقطاع عن الدروس¹.

إن تطبيق التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية يحقق ما يلي:

- تعدد مصادر المعرفة المختلفة السمعية، المرئية والمكتوبة، مع توافر إمكانية تسجيلها، نسخها وطباعتها؛
- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمعلم والمتعلم؛
- يمكن من إرسال واستلام جميع الأعمال بين المعلم والمتعلم، مثل استلام الواجبات عن طريق الوسائط الإلكترونية؛
- عدم الاعتماد على الحضور الفعلي، حيث أن وسائل الاتصال وفرت الحصول على المعلومة دون التقيد بالزمان والمكان².

مما سبق نستنتج أن للتعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني أو الافتراضي، ثلاثة مفاهيم رئيسية هي:

- أنه نظام تعليمي لا يخضع لإشراف مباشر ومستمر من قبل الأستاذ.
- نظام مفتوح للجميع.

¹ عادل سالم موسى معاينة: مرجع سابق، ص: 111.

² هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص: 325.

- يقدم بواسطة الحاسوب سواء كانت المادة التعليمية مسجلة على قرص أو مدمجة أو بواسطة شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" أو تبث عبر الأقمار الصناعية.

2. إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

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

1.2 مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

مازال مفهوم إدارة المعرفة يعد مفهوماً حديثاً في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

وقد عرفت إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: "جميع الأنشطة و الممارسات الإنسانية و التقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات ثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات وقدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي و الجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي و التنظيمي".¹

كما عرفت بأنها: "الجهود الإستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع و استثمار الأصول الفكرية الخاصة بها، و تحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين، و الاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء، و تزايد إنتاجية الجامعة ككل"²، وهناك من يعرفها أيضاً بأنها: "العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة، و إيجادها، وتنظيمها، استخدامها، نشرها، و إتاحتها لجميع أفراد المنظمة و المستفيدين من خارجها".³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: مختلفة الأنشطة و الممارسات التي يجب أن تقوم بها مؤسسة التعليم العالي، لتوليد المعرفة، وتصنيفها، تخزينها، توزيعها، وإتاحتها لجميع العاملين و المستفيدين من الداخل و الخارج، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في وظائف هذه المؤسسات الحديثة المتمثلة في التعليم و البحث العلمي وخدمة المجتمع.

¹ إيمان أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص: 13.

² عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013، ص: 62.

³ ياسر العتيبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم قري، مكة المكرمة، 2008، ص: 21.

2.2. مبررات وفوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

1.2.2. مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجا لتطبيقها مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقا من المهام و الواجبات المنوطة بها، إذ إن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها و أنماطها هي المسؤولة عن إعداد و تأهيل و تدريب الكوادر البشرية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، مما يستخدم على هذه المؤسسات استخدام الأساليب و المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء وجودة المخرجات، ويرجع ذلك إلى مجموعة من المبررات من أهمها:¹

- إن مؤسسات التعليم العالي تمتلك عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة.
- أن إدارة المعرفة مهمة جدا لهذه المؤسسات حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس و المحاضرين و الطلاب من تبادل آراءهم ومعارفهم مع الآخرين.
- التطور المتزايد في التعليم المرتبط بالعمل.
- إدراك أن الخبرات العملية مصدر أساسي للتعليم.
- نمو مفهوم التعلم المستمر للجميع.

وقد أضافت دراسة كل من (Mikulecka et Mikulecky) بعضا من مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وهي:

- أن أحد المتطلبات الطبيعية التي سعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بهذه المؤسسات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن؛
- في ظل التشابه الكبير بين مؤسسات التعليم العالي الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة و الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح المؤسسة التعليمية ميزة تنافسية قد تكون منار اهتمامها، وإدارة المعرفة تعد إحدى التقنيات الإدارية الحديثة الرائدة في هذا الاتجاه.

من خلال ما سبق يتبين أن من مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم ما يلي:

- إن مؤسسات التعليم العالي تحرص على القيام بدورها الأساسي و المتمثل في نشر وتوزيع المعرفة بين أفراد المجتمع الذي يعد إحدى عمليات إدارة المعرفة.

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان: مرجع سابق، ص: 49.

- رغبة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة و التميز في عملياتها ومخرجاتها وكذلك الحصول على الاعتراف الأكاديمي.
- كون هذه المؤسسات مركز لجذب واستقطاب للأساتذة والباحثين وطلبة العلم.
- أن من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي البحث العلمي الذي ينتج عنه تراكم أصول معرفية داخل هذه المؤسسات تحتاج إلى إدارة فعالة.

2.2.2. فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يرى كلا من (kidwell , Linde é Johnson) أنه يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى خمس فئات أساسية هي:¹

1. الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية.
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية.
- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.
- تخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي.

2. الفوائد المتحققة لنشاط تطوير المناهج والبرامج

- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات، التجارب، فحص وتقييم المخرجات.
- تحسين جهود، مراجعة وتطوير المناهج.
- تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعليم باستخدام التقنية.
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برامج نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

¹ سامي حنونة، رافت محمد العوضي: مرجع سابق، ص، ص: 15، 17.

3. الفوائد المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات، المعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلاب، إضافة إلى تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية بالجامعة داخليا وخارجيا عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب عبر موقع الجامعة الإلكتروني.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من الجامعة وغيرهم كالمقومين الخارجيين لخدمات الجامعة.
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود بين أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى رفع مستوى خريجي الجامعة.

4. الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري في أسلوب تقديم تلت الخدمة، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتطوير مستوى الاستجابة للخدمات المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات.
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أدلاء العمل الإداري، وذلك بوضع قواعد عامة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارتها وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للجامعات والأقسام و الإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن النظام وإطار القواعد العامة للتصرف.

5. الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الإستراتيجي

- تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيض عبء توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة.
- تعزيز القدوة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.
- تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة داخليا وخارجيا، مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات متعلمة وهي تلك القادرة على التكليف السريع مع اتجاهات السوق.

3.2. مجالات، خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محلياً وعالمياً، وأياً كان المدخل الذي تستخدمه تلك المؤسسات من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المنظمة، وإنما يمس كافة أجزاء المنظمة لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ككل.

بناءً عليه فإن تطبيق أفكار وإستراتيجيات إدارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للمؤسسة التعليمية. ومن ناحية أخرى ينبغي أن يظهر توجه الجامعة في تطبيق إدارة المعرفة في رؤيتها ورسالتها، بل قد يخصص هدفاً إستراتيجياً من ضمن أهدافها الإستراتيجية يتعلق بتبني إدارة المعرفة.¹

حيث يتمحور عمل مؤسسات التعليم العالي في المعرفة التي يمكن النظر إليها من جوانب ثلاثة أولها: إنتاج المعرفة، وثانيها: نقل وتشارك المعرفة، وثالثها: تطبيق المعرفة، وتمثل هذه الجوانب في مجموعتها مجالات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم على النحو التالي:²

1.3.2. البحث العلمي (إنتاج المعرفة)

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تنمية المعرفة، وإنائها وتطويرها من خلال ما تقوم به أنشطة البحث العلمي، ولن تتحقق وظائفها بدون فعالية البحث العلمي بها، فيجب أن يكون لدى العاملين بهذه المؤسسات اتجاهات قوية نحو البحوث العلمية وتقدمها، ويجب أيضاً أن تحرص في رسالتها على البحث العلمي، فهو له مكانة مهمة في مجتمع المعرفة، حيث يمثل عاملاً أساسياً في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها، كما أنه ركيزة مؤثرة لتمييز مؤسسات التعليم العالي، وأساساً لترقية أعضاء هيئة التدريس بها، وكذلك يعد مورداً أساسياً لتمويل التعليم في هذه المؤسسات، وقاعدة رئيسية للتنمية لأعضاء هيئة التدريس.

ويرتبط البحث العلمي في هذه المؤسسات بإنتاج المعرفة، حيث ينظر إلى المعرفة كمدخل ومخرج في نفس الوقت، وتتطلب عملية إنتاج المعرفة ضرورة التأكد من كيفية رؤية الباحثين المعرفة كمدخل، وكيفية يتواصلون مع بعضهم البعض، وكيف ينشرون نتائج أبحاثهم، حيث يعد ذلك أمراً مهماً ليس فقط بالنسبة لتقديم المعرفة، ولكن لتحقيق التنمية والتطوير في ظل الاقتصاد المعرفي العالمي.

¹ إيمان أبو خضير: مرجع سابق، ص: 180.

² عبد العزيز بن محمد عبد العزيز آل عثمان: مرجع سابق، ص- ص: 54-56.

2.3.2. التعليم والتدريس (نقل وتشارك المعرفة)

يعد التعليم من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي لما له من دور في إعداد الكوادر البشرية، ويتطلب ذلك إتاحة الفرص للتعليم والتعلم لجميع الطلاب، وتنمية قدراتهم بما يحقق زيادة في عائد العملية التعليمية، وفتح آفاق جديدة من المعرفة العلمية في مختلف الميول، والجمع بين المقررات النظرية والتطبيقية.

ويعرف التدريس بأنه "كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة وعمليات وإجراءات وسلوكيات تعليمية بعملية التدريس داخل أو خارج الفصل، والتي تنعكس على سلوك طلابه، ويتضمن اختبار وانتقاء المادة، وتنظيمها، وتحديد إجراءات وفنيات تطبيقها"، ويتحقق ذلك من خلال عدة طرق تساهم في نقل وتشارك المعرفة ومنها: طريقة المحاضرة، طريقة المناقشة والتدريس العملي.

والتعليم العالي مطالب من حيث الوصول بخريجيه إلى الدرجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية المتصلة بالمهنة كتحليل العلاقات والارتباطات، وتطبيق ما تعلمه من حقائق ومعلومات على المواقف والقضايا الجديدة، والسير طبقاً لإستراتيجية تحقيق أهدافه، واستيعاب طبيعة المجتمع، وقد تبدلت أدوار التعليم العالي في ظل مجتمع المعرفة إلى مجموعة من الأنشطة التي تساعد في بناء المجتمعات القائمة على المعرفة ومنها:

- دعم الابتكار بإنتاج المعرفة الجديدة، والوصول إلى مخازن المعرفة العالمية، وتكييف المعرفة لتصبح ملبية لمتطلبات الاستعمال المحلي.
- الإسهام في تكوين رأس المال البشري بتدريب قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف.

حيث تساهم مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر في إعداد رأس المال الفكري، الذي يقوم بدور هام في تنمية اقتصاد المعرفة، ولتحقيق التنمية المجتمعية في المجتمع المعرفة، كما تساهم في تأهيل الطالب، وإعداد لسوق العمل، من خلال تحصيل المعلومات والمعارف وممارستها، ويتحقق كل ذلك عن طريق وظيفة التعليم والتدريس الفعال.

3.3.2. خدمة المجتمع (تطبيق المعرفة)

تعتبر خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في مجتمع المعرفة، حيث تعمل على تطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج هذه المؤسسات عن دورها التقليدي، والعمل خارج أسوارها إلى المجتمع لتتفاعل معه.

ومن مجالات خدمة المجتمع التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي ما يلي:

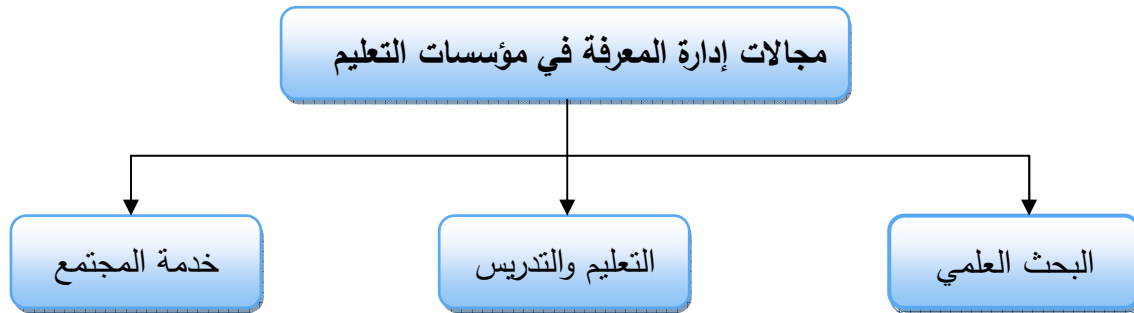
- الأنشطة والبرامج التعليمية: من خلال تقديم برامج التعليم المتنوعة ونشر الثقافة في المجتمع.

- البحوث التطبيقية: هي بحوث تستهدف حل مشكلة معينة أو تسد حاجة المجتمع لخدمة أو رسالة معينة تحددها ظروف المجتمع، وقد تكون قصيرة المدى تحدد موضوعها الاحتياجات الفعلية الخاصة بالجهة التي يخدمه البحث، وقد تكون طويلة المدى، حيث تتعلق بقضايا تنمية المجتمع.
- الاستثمارات البحثية: هي خدمات تقوم بها أعضاء هيئة التدريس في مجالات تخصصاتهم لخدمة مؤسسات المجتمع، وكذلك الأفراد الذين يشعرون بالحاجة لمثل هذه الخدمات.
- تسويق الخدمات: وهذا من خلال الدمج بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، والتزامن بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها، وبين المنتج (مؤسسات التعليم العالي) والمستهلك (الأفراد والمؤسسات الخارجية)، وبذلك تعد هذه المؤسسات مركز إشعاع علمي وفكري يغذي المجتمع، يأخذ منه ويعطيه، ويؤثر ويتأثر به، ومن آليات خدمة المجتمع توفير الكوادر البشرية العلمية، ومراكز البحوث التي تقوم بعمل المشروعات البحثية لمعالجة مشكلات المجتمع، وتوفير مراكز التدريب.

تقاس كفاءة مؤسسات التعليم العالي من خلال قدرته وكفاءته في خدمة المجتمع، والعمل على تحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات، فهي أهم الوظائف الرئيسية لهذه المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث تشمل قدرة التعليم والتدريب على إعداد القوى البشرية وتأهيلها تأهيلاً يفي باحتياجات البيئة المحيطة من التخصصات المختلفة وإجراء البحوث في كافة المجالات، واستثمار نتائجها بما يحقق التطوير في كافة المجالات التي تخدم المجتمع، وتحقق أهدافه من خلال تلبية احتياجاته من التخصصات المختلفة، وملائمة التخصص الدراسي لطبيعة العمل، وربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص مجالات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الشكل التالي:

شكل رقم (14): مجالات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة (بتصرف).

ثانياً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تتم إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي من مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها هذه المؤسسات عند تطبيقها لإدارة المعرفة وهي:¹

أ. اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة

حيث يوجد في كل مؤسسة مجموعة من المعارف غير المستخدمة، أو لم تستخدم بشكل صحيح، أما لعدم تحديدها، أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمها وكيفية استعمالها.

ب. تحديد وتوقيع المعرفة المطلوبة

حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

ج. جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر

عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين المعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة.

د. التعلم من الخبرة

تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها للعمل على التطوير المستمر، ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.

هـ. ضمان وضوح الرؤية

تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، فلا بد أن يكون للعمل غرض واضح، فإذا لم يكن واضحاً، فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.

و. التعلم من الآخرين

المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، فيمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية إذا حصلت على المعرفة من المؤسسات المشابهة والمنافسة لها.

¹ عبد العزيز بن محمد عبد العزيز آل عثمان: مرجع سابق، ص: 58.

ز. دمج المعرفة الخارجية

لا تستطيع المؤسسات أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخليا، إذ لابد من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية.

وقد قام كل من kim,lee & park بإجراء دراسة عملية تهدف إلى تقديم إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة، ابتداء من وضع الأهداف الإستراتيجية وانتهاء بالمهام و الأعمال التنفيذية، تضمن ذلك جميع المراحل الأساسية و الفرعية والخطوات التنفيذية لكل مرحلة، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثون، بمراجعة وفحص وتحليل أحد عشر نموذجا لتطبيق نظام إدارة المعرفة، وخلصوا إلى تطوير إطار شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة، ومن ثم قاموا بتطبيقه في عمليات مركز الأبحاث و التطوير في إدارة الهندسة بجامعة سول في كوريا، ويوضح الجدول رقم(05) هذه المراحل¹.

جدول رقم(05): خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
الإستراتيجية	* توضيح إستراتيجية المنظمة. * تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة.	* فهم رؤية المنظمة و أهدافها الإستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا وإقناعها بتطبيق إدارة المعرفة. * تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة. * تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.
الهيكل	* التنظيم للموارد البشرية (فريق إدارة المعرفة). * التنظيم للمعرفة.	* تقليص التغيرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن. * تحديد الأفراد المسؤولية عن إدارة المعرفة. * تقييم وإعادة تنقية المعرفة. * تحليل وتحديد مواقع المعرفة.

¹ سامي حنونة، رافت محمد العوضي: مرجع سابق، ص- ص: 19-20.

الثقافة	* نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة. * خلق ثقافة إدارة المعرفة.	* إشراك جميع العاملين.
العمليات	* تحديد أنشطة إدارة المعرفة. * تحليل العمليات.	* توزيع العمل بشكل متوازن بين الفرق و الأفراد. * تبني طريقة التطبيق من أسفل لأعلى. * تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات. * ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.
النظام	* تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة. * تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة. * التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة.	* بناء الأنشطة وفقا لنظام إدارة المعرفة. * دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.
التعديل	* فحص نظام إدارة المعرفة. * تقييم نظام إدارة المعرفة. * تعديل النظام.	* رصد الاستخدام المادي ومعرفة المستخدمين. * بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.

المصدر: سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، مرجع سابق، ص - ص: 19-20.

4.2. مؤشرات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

من أجل استكشاف واقع إدارة المعرفة في العالم العربي، وتبيان آفاق هذه الأخيرة تمت استخدام إحدى طرق قياس المعرفة والمتمثلة هنا في المنهجية المستخدمة من طرف البنك الدولي. KAM: Knowledge Assessment Method، والتي ضمنها هذا الأخير مجموعة من العناصر يقيس من خلالها ما يعرف بمؤشر المعرفة لبلد معين.

وتتمثل هذه العناصر في كل من النظام الإبداعي للبلد، والنظام التعليمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا البلد، من خلال جملة العناصر التالية:

مؤشر المعرفة = مؤشر الإبداع + مؤشر التعليم + مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وفيما يلي تفصيل لكل مؤشر وفق العناصر المكونة له .

1. النظام الإبداعي

وهو ما يمكن التعبير عنه بمؤشر الإبداع، ويتضمن كل من:

- معدل الالتحاق بالتخصصات العلمية والهندسية، عدا العلوم الاجتماعية.
- عدد الباحثين في مجال البحث والتطوير مقابل كل مليون فرد.
- إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من إجمالي الدخل المحلي.
- التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال في مجال البحث.
- الأوراق العلمية المنشورة مقابل كل مليون فرد.
- إنفاق القطاع الخاص على مجال البحث والتطوير.

2. مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

والذي يتضمن هو الآخر جملة من المؤشرات المعبرة عن بيئة هذا النظام وبنيتة الأساسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدد أجهزة الهاتف لكل ألف فرد.
- عدد أجهزة الهاتف النقال لكل ألف فرد.
- عدد أجهزة الحاسوب لكل ألف فرد.
- عدد الجرائد اليومية لكل ألف فرد.
- عدد مستخدمي الانترنت مقابل كل ألف فرد.
- مدى إتاحة الحكومة لخدمات الإلكترونيات.
- الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

3. المؤشر التعليمي

ويتضمن أيضا ما يعرف بالمؤشرات التعليمية المتمثلة في:

- معدلات المتعلمين عند الكبار أكثر من 15 سنة.
- معدلات سنوات التمدريس للفرد الذي يعبر متوسط المخزون التعليمي البلد.
- مدى إتاحة الانترنت في المدارس: والتي تتراوح بين 1 غير متاحة على الإطلاق و7 متاحة بشكل كامل.
- جودة التعليم في العلوم والرياضيات: والتي تتراوح أيضا بين 1 مختلفة و7 متقدمة جدا.
- جودة التعليم في مدارس إدارة الأعمال: وفق نفس السياق السابق.

والجدول التالي يبين ترتيب البلدان العربية وفق مؤشر المعرفة :

الجدول رقم(06): مؤشرات إدارة المعرفة في البلدان العربية

البلدان	الترتيب	مؤشرات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي			
		الإبداع	التعليم	التكنولوجيا والاتصال	مؤشر المعرفة
الإمارات العربية المتحدة	1	6.60	5.80	8.88	7.09
بحرين	2	4.61	6.78	9.54	6.98
السعودية	3	4.14	5.65	8.37	6.05
عمان	4	5.88	5.23	6.49	5.87
قطر	5	6.42	3.41	6.65	5.50
الكويت	6	5.22	3.70	6.53	5.15
تونس	7	4.97	4.55	4.89	4.80
الأردن	8	4.05	5.55	4.54	4.71
لبنان	9	4.86	5.51	3.58	4.65
الجزائر	10	3.54	5.27	4.04	4.28
مصر	11	4.11	3.37	3.12	3.54
المغرب	12	3.67	2.07	4.02	3.25
سوريا	13	3.07	2.40	3.55	3.01
السودان	14	1.44	0.84	3.16	1.82
موريتانيا	15	1.68	0.71	2.18	1.52

source: www.worldbank.com

وعليه سيتم استعراض وتحليل المؤشرات الثلاثة السابقة الذكر.

أولاً: تحليل مؤشر الإبداع في الدول العربية

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤشر المعرفة لدى دولة الإمارات العربية المتحدة قد بلغ 6.60 باعتبارها الدولة الرائدة في العالم العربي ثم تليها دولة قطر ب 6.42 ثم دولة عمان ب 5.88، أما دولة الجزائر فقد حظيت بأقل قيمة وهي 3.54 وفقاً لتقرير البنك الدولي للمؤشرات المعرفية، مما يدل على تأخر دولة الجزائر لمؤشر الإبداع.

ثانيا: تحليل مؤشر التعليم للدول العربية

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤشر التعليم لدى دولة الجزائر قد بلغ 5.27 وهو يعتبر مؤشر جيد مقارنة ببعض الدول مما يدل على أن الجزائر تتمتع بمؤشر التعليم.

ثالثا: تحليل مؤشر التكنولوجيا والاتصال للدول العربية

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤشر التكنولوجيا والاتصال قد بلغت قيمته لدى البحرين 9.54 مما يدل أن دولة البحرين تتمتع بتكنولوجيا كبيرة، أما دولة الجزائر فقد حدد مؤشر التكنولوجيا والاتصال لديها ب 4.04 وهو مؤشر جد ضعيف مقارنة بدولة البحرين .

من خلال ما سبق ووفقا لتقرير البنك الدولي للمؤشرات المعرفية العربية فإن دولة الجزائر فقد احتلت المراتب الأولى فقط في مؤشر التعليم مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

5.2. نموذج مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تم انجاز بعض الدراسات لنماذج وتجارب مقترحة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وهذا من أجل الخروج بنموذج مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم من قبل الطالبة.

1.5.2. دراسة بعنوان: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

هدفت دراسة زيدروفين وفينهاردت (sedziuviene and veinhardt) إلى وضع نموذج إدارة المعرفة لمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وذلك وفق المعرفة المبنية على الإطلاع الدائم على المجتمع المحلي التي توجد فيه المؤسسة ومعرفة الأحوال الاجتماعية والثقافية والمستويات التعليمية للمجتمع، بحيث تحول إدارة المعرفة هذه الجامعات أو المعاهد إلى عضو فاعل لهم دور بارز في المجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى وضع نموذج يعتمد على عدة خطوات لتحويل أي إدارة تقليدية لمؤسسة تعليم عالي إلى إدارة معرفة من حيث الاستفادة من:

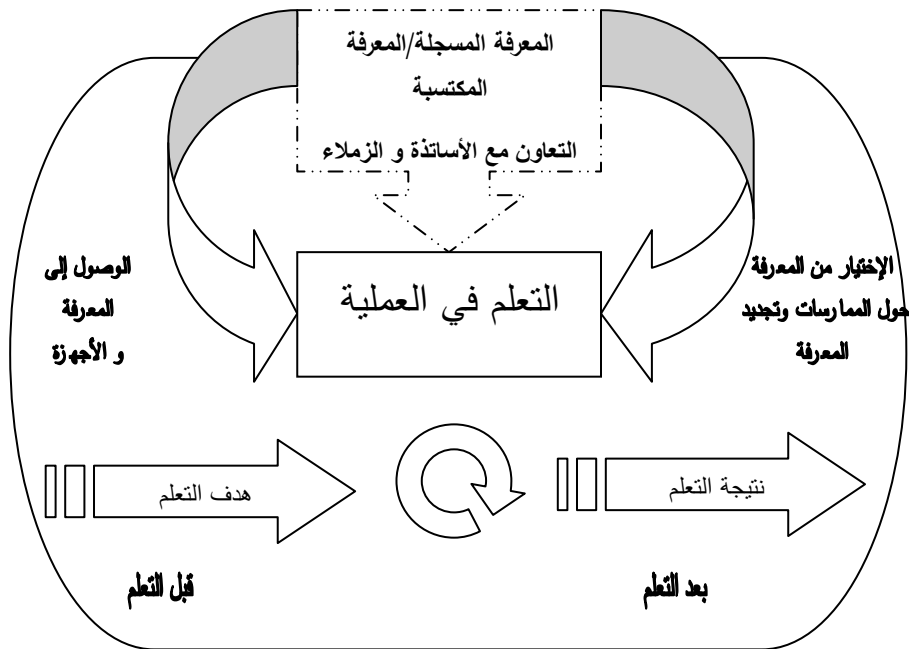
1. مخرجات التعليم العام للمجتمع وطرق التدريس المستخدمة في هذه المؤسسات بحيث أن لا تكون الجامعة في معزل عن مؤسسات التعليم العام، واقتراح أفضل الطرق في التعليم والتدريس. لأن هذه المؤسسات هي المصدر الرئيسي وقد يكون الوحيد لمرتادي مؤسسات التعليم العالي.
2. الاعتماد على التأصيل الأهلي المجتمعي للمعرفة، وهذا معناه أن تكون القواعد المعرفية أو مصادر المعرفة من المجتمع نفسه، من ثقافته، من تقاليده، وعمل موازنة بين المستوى التعليمي العام لهذا المجتمع والمستوى الأكاديمي في مؤسسة التعليم العالي من ناحية المناهج وشروط القبول والاختبارات وخلافه.

3. الحرص على دعم التبادل الفكري بين أعضاء مؤسسة التعليم العالي فيما بينهم، وكذلك بينهم وبين المعطيات المعرفية في المجتمع من جهة، والمصادر المعرفية الأكاديمية والإدارية للمؤسسة من جهة أخرى.

4. التواصل مع المجتمع المعرفي، وهو ذلك المجتمع الغير أكاديمي والذي يسعى لتكوين قاعدة معرفية مصدرها أفكار وثقافة وتقاليد وقيم المجتمع المحلي العام، والذي تؤثر بشكل مباشر على المصادر المعرفية الفردية لأعضاء مؤسسة التعليم العالي، فهم قد أتو من هذا المجتمع.

والشكل الموالي يوضح نموذج شامل لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم:

شكل رقم(15): نموذج شامل لإدارة المعرفة



Source : collison,c.parcell ,G. learning tofly :practical lessons from one of the world's leading knowledge companies, 2003, p 18.

2.5.2. تجربة معهد يونج تا للتقنية والتجارة في تايوان (YTIT) في تطبيق إدارة المعرفة

قام كل من (Chouyeh, yaying Mary) بتصميم إطار عام لتطبيق إدارة المعرفة في معهد التقنية والتجارة في تايوان، وهو معهد للتدريب المهني، ويقع جنوب تايوان ويبلغ عدد طلابه 8300 طالب، ويبلغ عدد منسوبيه 300 فرد مابين إداري وعضو هيئة تدريس، ويقدم المعهد العديد من البرامج التي تهدف إلى تهيئة المتدربين كموظفين أو بمعنى آخر تهيئتهم لسوق العمل، وخلال العشرين سنة الأخيرة زادت نسبة الالتحاق بالمعهد للدراسة، وتم تحويله إلى معهد للتقنية، ونظرا لما يواجهه المعهد من تحديات ومنافسة خارجية قوية وهذا في سنة 2004. أدركت قيادة YTIT ضرورة الحاجة إلى إجراء تغيير تنظيمي لتعديل الوضع الإستراتيجي للمعهد،

وتمكينه من المنافسة في صناعة التعليم، ومن هنا جاءت فكرة تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لإحداث التغيير الإستراتيجي المطلوب وك محاولة لتحسين القدرة التنافسية للمعهد، وقد تم تطبيق إدارة المعرفة وفقا للمراحل التالية:

1- التهيئة

وبدأت عملية التطبيق بقناعة وإيمان من القيادة العليا، بأهمية تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لمواجهة التحديات، ولإدراكها بأن ثقافة المشاركة والتبادل ليست ظاهرة منتشرة في المعهد، وحيث إن تلك الثقافة قد تعوق أو تعزز جهود التغيير التنظيمي الذي يسعى له المعهد، فقد اتخذت خطوات نظامية للتأكد من أن مفهوم إدارة المعرفة يتم إدراكه من قبل جميع أعضاء المعهد، وتحقيقا لذلك فقد تمت الاستعانة بفريق من الخبراء كمسهلين لتطبيق نظام إدارة المعرفة وللتأكد من التطبيق الناجح، فقد تم إختيار 50 عضوا ممثلين لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، بالمعهد من الدراسات والأقسام المختلفة. ومن ثم تم إلحاقهم جميعا لحضور جلسة للعصف الذهني حول نظام إدارة المعرفة.

2- إعادة صياغة رؤية المعهد

بعد حضور 50 عضوا لجلسات العصف الذهني، خرج الجميع (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلاب) بصياغة رؤية جديدة للمعهد تعكس توجهه نحو إدارة المعرفة.

3- نشر الثقافة

تطلب إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم نشر وتبادل ومشاركة المعرفة الفردية على المستوى التنظيمي عقد العديد من الحلقات التدريبية تناولت موضوعات مثل: أسس إدارة المعرفة، ثقافة المشتركة، المنظمة المتعلمة، دور إدارة المعرفة في توليد الإبداع والابتكار، أنظمة تقنية.

4- الإطار العام لتطبيق نظام إدارة المعرفة في YTIT

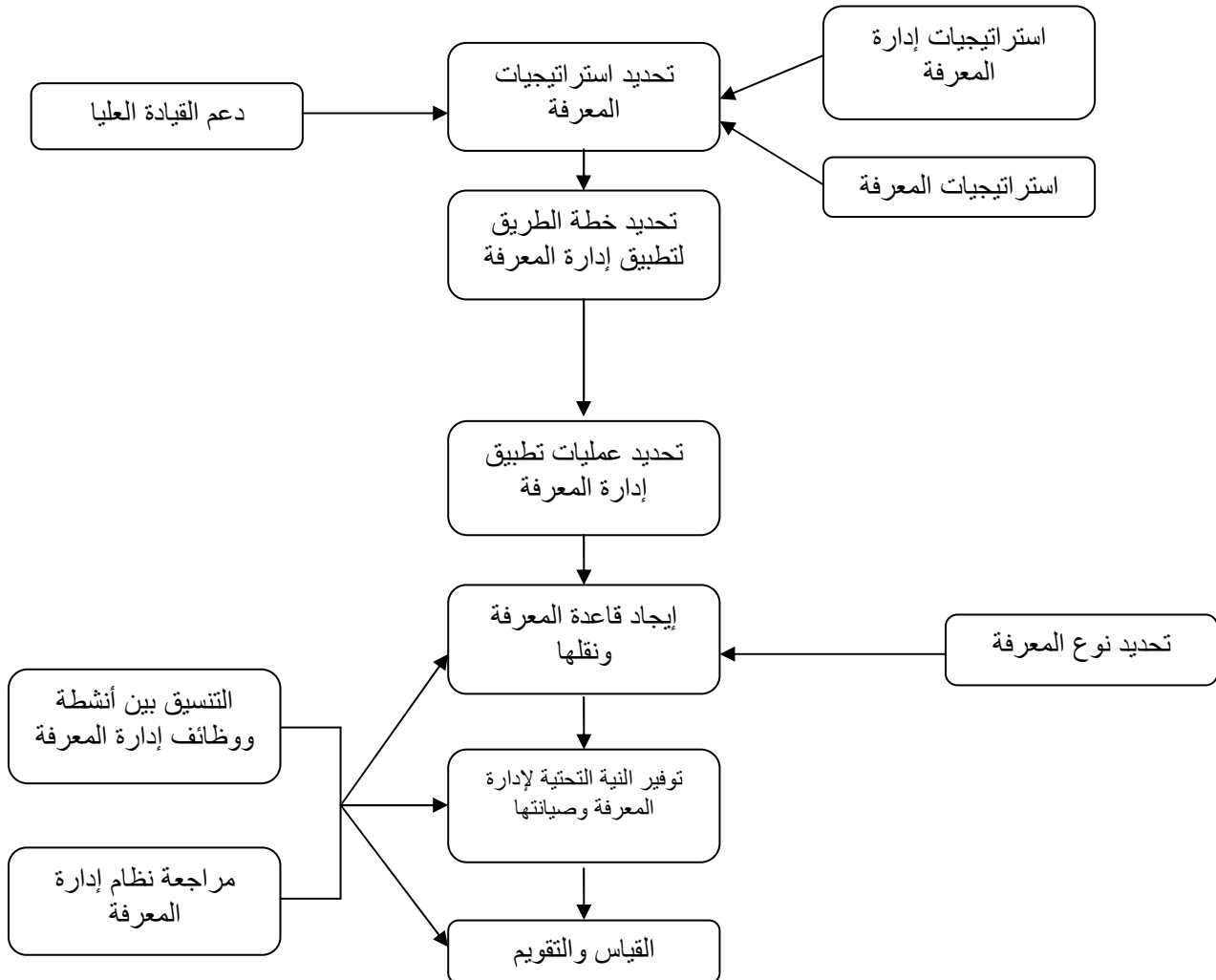
وقد تضمن الإطار العام لتطبيق نظام إدارة المعرفة في YTIT مجموعة من الخطوات وكانت على النحو التالي:

- الحصول على دعم وتشجيع الإدارة العليا لفكرة تطبيق إدارة المعرفة وذلك للحصول على مساندتها في مواجهة التحديات.
- تحديد إستراتيجيات إدارة المعرفة التي سيتم تطبيقها على المستوى الأكاديمي والتنظيمي.
- إتخاذ إجراءات نظامية لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتأكد من أن جميع أعضاء التنظيم لديهم الفهم الصحيح لمفهوم إدارة المعرفة، لخلق وإيجاد ثقافة تبادل ومشاركة المعرفة على مستوى التنظيم ككل.

- تحديد خطة الطريق لتبني نظام إدارة المعرفة.
- إيجاد قاعدة المعرفة واستراتيجيات نقلها.
- توفير البنية التقنية التحتية لإدارة المعرفة وصيانتها، كما تم توفير خدمات ذاتية عبر شبكة الانترنت الداخلية، ثم وضع شبكات وأنظمة داخلية للتوصيل بين أقسام وإدارات المعهد مما يساعد على مشاركة المعرفة ونشرها.
- القياس والتقييم، فقد وضعت مجموعة من المؤشرات لقياس التقدم الحاصل في تطبيق إدارة المعرفة في كل مجال من مجالات: البحث العلمي، التدريس، خدمة المجتمع.

والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم(16): إطار إدارة المعرفة في معهد التقنية والتجارة في تايوان



Source: chou yeh mary. The implementation of knowledge management system in taiwan's higher education, journal of college teaching & learning ,2005, p p 35–42.

3.5.2. دراسة بعنوان تطوير إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية - تصور مقترح -

يستند التصور المقترح إلى أربعة مجالات وهي القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، تقنية المعلومات، التقويم.

1- القيادة الجامعية

هي الأساس الذي تقوم عليه قدرة الجامعة على تحقيق الانسجام بين الممارسات المختلفة ذات الصلة بإدارة المعرفة وبين متغيرات كثيرة في بيئة الجامعة، وهي: إستراتيجية الجامعة، الفرص المتوفرة أمام الجامعة للنمو والتطور، التوعية بقيمة إدارة المعرفة، ونشر أفضل الممارسات في العمل الأكاديمي من مختلف جوانبه، وتيسير سبل التعلم على مستوى الأفراد، والتعلم الجماعي على مستوى الجامعة ككل، وأخيراً وضع مؤشرات يمكن قياسها لمراقبة تأثير المعرفة، ومن أمثلة نتائج هذه العمليات ما يلي: التخطيط الاستراتيجي، إجراءات التوظيف... ويعد دور القيادة الجامعية في هذا المجال محورياً حيث تتولى القيادة الجامعية تعميم الرسائل المختلفة ذات الصلة بما يحدث في الجامعة من تغيرات، كما أنها ترسل الإشارات الملائمة التي تبرز أهمية تطبيق إدارة المعرفة وأدواتها وممارساتها على مستوى الجامعة ككل.

2- الثقافة التنظيمية

وتشير إلى المناخ السائد فيما يتعلق بتبادل المعرفة ورغبة منسوبي الجامعة في المشاركة في المعرفة التي يملكونها. ومن أهم عناصر الثقافة التنظيمية في الجامعة تصرفات منسوبي الجامعة ومفاهيمهم وانفتاحهم ودافعيتهم ومن تجليات الثقافة التنظيمية في الجامعة اللجان المختلفة، برامج التدريب التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها، الأنشطة الاجتماعية، الندوات وغيرها من الأمثلة.

3- تقنية المعلومات

يقصد بها مكونات البيئة التحتية للمعلومات والاتصالات، وهذه هي الأدوات الفنية التي من شأنها تيسير نقل وتبادل المعرفة في أشكالها المختلفة، وينبغي التأكيد هنا على أنه مهما بلغت الإمكانيات الغنية للتقنية وأدواتها فإنها لن تحل بأي شكل من الأشكال محل العنصر البشري. بمعنى آخر ينبغي أن تكون التقنية وأدواتها خادمة للعنصر البشري.

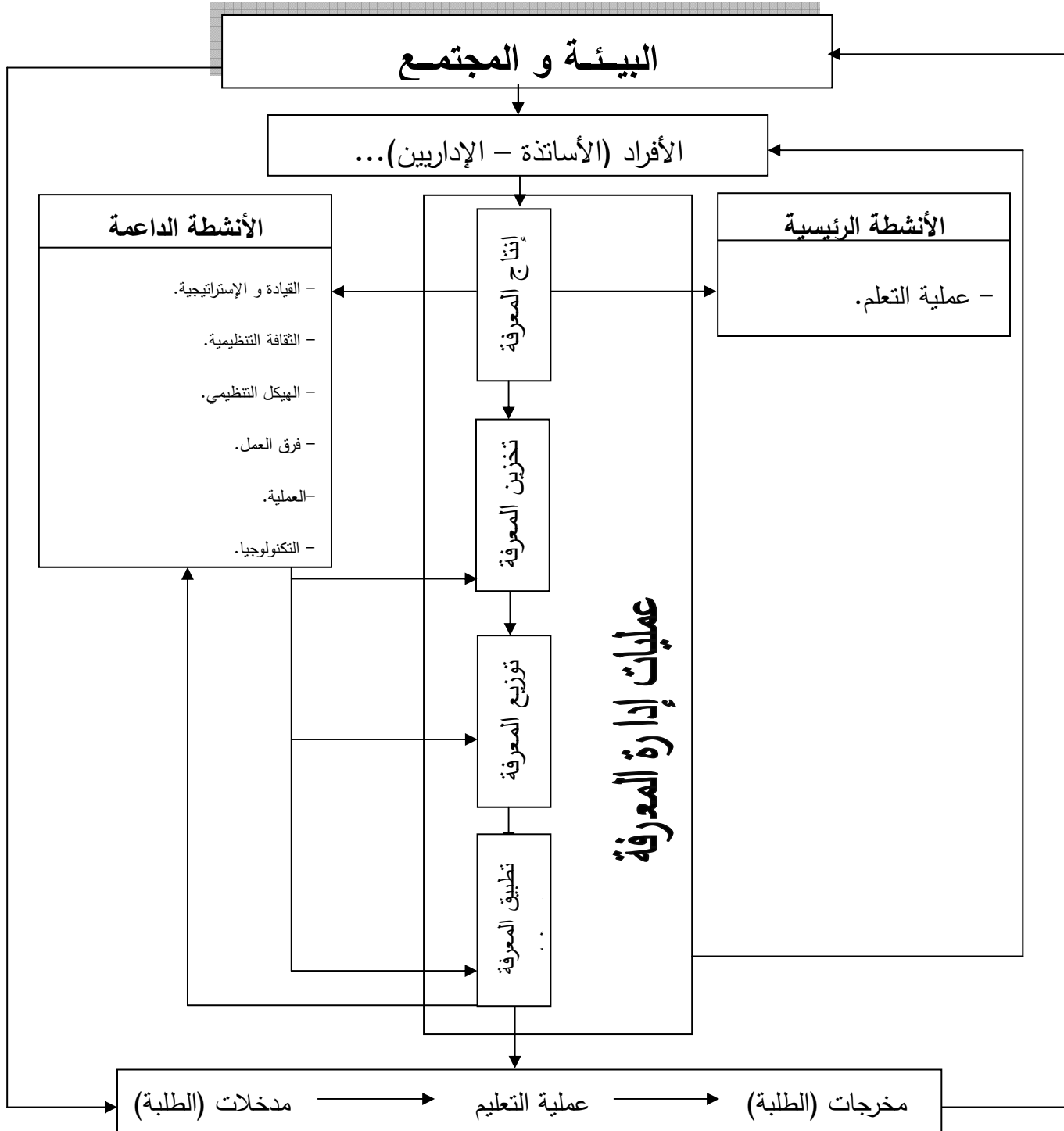
4- التقويم

فهو عملية التحقق من أداء الجامعة بما في ذلك جهود إدارة المعرفة ولتحقيق ذلك ينبغي العمل على وضع مؤشرات ملموسة لقياس الأداء، وما من شك في أن التقويم من الموضوعات المتعددة المستويات والأهداف، فتقويم الطلاب، وتقويم أعضاء هيئة التدريس، والاعتماد الأكاديمي كلها نماذج للتقويم، وما ينبغي التأكيد عليه هو أن الهدف من عملية التقويم ينبغي أن ينعكس على فرص تطوير نواحي القصور التي يتم اكتشافها.

شكل رقم (17) : تصور مقترح لتطوير إدارة المعرفة في الجامعات السعودية

من خلال النماذج السابقة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تم وضع نموذج مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من قبل الطالبة وهو كالآتي:

شكل رقم(18): نموذج مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي



التعليق

تعتبر مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) المنبع الذي يغذي المجتمع والبيئة بكل احتياجاته، من القدرات البشرية (الأساتذة، الإداريين ...) التي يحتاج إليها المجتمع للنهوض به في مختلف مجالات الحياة وانطلاقاً من تلك الأهمية الخاصة بالتعليم العالي. لابد لها من أنشطة رئيسية (عملية التعليم) وأنشطة داعمة (القيادة والإستراتيجية، فرق العمل، العملية، التكنولوجيا)، ووجود عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل فيما يلي:

- توليد وإنتاج المعرفة: يتم توليد المعرفة في الجامعات فهي تحتاج إلى عناصر بشرية عاملة ونقصد بهم الأساتذة بصفة خاصة الذين يحتاجون إلى دعم مالي وإداري.
- تخزين المعرفة: لكي يتم تخزين المعرفة داخل الجامعات لابد من توفير عنصر التكنولوجيا.
- توزيع المعرفة: تعتبر توزيع المعرفة الأولى في عمليات استخدام المعرفة، والتي نعني بها قيام الأساتذة بالتوزيع وإيصال المعرفة المناسبة إلى التخصص المناسب، وضمن شكل المناسب وبتكلفة مناسبة، والذي سيعود على الجامعة وعلى المجتمع بالمرودود الإجمالي.
- تطبيق المعرفة: فهي تمثل المرحلة الجوهرية لعمليات إدارة المعرفة، التي يتم تطبيقها وبالأخص على الطلبة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة على عينة من
مؤسسات التعليم العالي
الجزائرية

الفصل الثالث

دراسة حالة على عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تمهيد

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الطالبة في هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، حيث تم التطرق أولا إلى مراحل تطور التعليم العالي الجزائرية ثم وصف لأداة الدراسة، حدود الدراسة، عينة الدراسة، محاور الإستبيان والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تفسير النتائج، بالإضافة إلى تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وفيما يلي وصفا لهذه الإجراءات.

1. الطريقة والإجراءات

1.1. مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

قبل حصول الجزائر على الاستقلال، كانت تمتلك جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر والتي تعد أول جامعة في الوطن العربي، أنشأت سنة 1877 وأعيد تنظيمها سنة 1909 من طرف سلطات المستعمر الفرنسي وكانت تضم أربع كليات: الآداب، الحقوق، العلوم والطب.

ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها التعليم العالي بعد الاستقلال في الجزائر إلى:¹

المرحلة الأولى: 1962 - 1969

تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي وقد تميزت هذه الفترة بإنشاء جامعات في المدن الرئيسية، فبعد أن كانت هناك جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، افتتحت جامعة وهران سنة 1966، ثم تليها جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر.

حيث كان النظام في هذه الفترة مورثا من الاستعمار الفرنسي، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات، وبدرها كانت الكليات مقسمة إلى عدد من الأقسام، وكان النظام البيداغوجي مطابقا للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي:

- مرحلة الليسانس: وتدم ثلاث سنوات، تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس؛

¹ نوال نمور: مرجع سابق، ص: 16.

- شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.
 - شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان على الأقل لإنجاز البحث.
 - شهادة الدكتوراه دولة: قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي.
- وقد كانت هذه المرحلة تهف إلى توسيع التعليم العالي مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة.

المرحلة الثانية: 1970 – 1997

في هذه المرحلة تم استحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، ثم تليها مباشرة إصلاح التعليم العالي سنة 1971 والذي يتمثل بتعويض بعض الكليات بمعاهد مستقلة واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، وأجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

- مرحلة الليسانس: وتدوم الدراسة في هذه المرحلة أربع سنوات، وتعرف بالمرحلة التدرج الأولى، ويدرس فيها الطلاب مقررات سداسية و سنوية.
- مرحلة الماجستير: وتدوم الدراسة فيها على الأقل سنتين ويطلق عليها بالمرحلة ما بعد التدرج الأولى، ومقسمة إلى سنة نظرية و السنة الثانية يقوم بتقديم بحث علمي في صورة أطروحة وبناقش فيها.
- مرحلة دكتوراه العلوم: ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتدوم لمدة خمس سنوات من البحث العالمي.

كما عرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984، بهدف تخطيط التعليم العالي إلى أفق سنة 2000، في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة، حيث أنها عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيتها وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

المرحلة الثالثة: 1998 – 2003

وتميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي. وأهم الإجراءات التي عرفت هذه المرحلة ما يلي:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998؛
- قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات؛
- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد؛
- إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من: ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة؛
- إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية، ومستغانم إلى جامعات.

وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا للأساتذة، 14 معهدا وطنيا للتعليم العالي، و 12 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطية.

المرحلة الرابعة: وتبدأ سنة 2004

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليبه، حيث لم يعد خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية تعليمية من ثلاث أطوار هي: الليسانس، الماستر والدكتوراه الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار والشهادات المتوجة لها، على الصعيدين الوطني والدولي، ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على السداسيات:¹

- الليسانس: يشتمل على ستة سداسيات كما يتضمن مرحلتين تكوين قاعدي متعدد التخصصات والثاني مرحلة تكوين متخصص؛
- الماستر: ويشتمل على أربعة سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهنتين مهنية وبحثية؛
- الدكتوراه: يضمن هذا الطور تكوينا تبلغ مدته ست سداسيات ويتوج هذا التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة

2.1. أداة الدراسة

تتنوع أدوات البحث العلمي المستخدمة في الحصول على معلومات والبيانات والحقائق والتي منها: الملاحظة، الإستبانة، المقابلة، الاختبارات بأنواعها، المقاييس بأنواعها، إلى غير ذلك من الأدوات.

وتعتبر الإستبانة أحد أدوات البحث العلمي ومن أكثر الوسائل استخداما للحصول على معلومات والبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من المفحوصين المعنيين بموضوع الإستبانة. وتبعًا لذلك قامت الطالبة بإعداد أداة للدراسة الحالية تتناسب وأهدافها وفروضها، وهي إستبانة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وتحليل النتائج باستخدام برنامج spss.

3.1. عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع مدراء الجامعة، عمداء ورؤساء معاهد، محافظو الجامعة وأعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات الجزائرية، وقد تم استثناء فقط ثلاثة جامعات وهي: المركز الجامعي لميلة، قسنطينة، جيجل بسبب سهولة الوصول إليها. حيث قامت الطالبة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة لاختبار الاتساق الداخلي

¹ يسمينة خذنة : مرجع سابق، ص:62.

وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 172 استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 160 استبانة بنسبة 93.02 %.

4.1. حدود الدراسة

1.4.1. الحدود الزمنية

امتدت فترة الدراسة من نوفمبر 2013 إلى غاية ماي 2014 وكانت فترة الملاحظات وجمع البيانات عن طريق الاستبانة ابتداء من أبريل إلى غاية ماي 2014.

2.4.1. الحدود الجغرافية

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وذلك على مستوى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (المركز الجامعي لميلة، قسنطينة، جيجل) وقد تم اختيارها على أساس أنها الأقرب مسافة .

5.1. محاور الإستبيان

المحور الأول: عناصر إدارة المعرفة والذي يهدف إلى تحديد العنصر أكثر تأثيرا في تقييم إدارة المعرفة، وضم بدوره 07 عناصر.

العنصر الأول: الإستراتيجية وتتكون من (03) عبارات.

العنصر الثاني: دعم القيادة العليا وتتكون من (03) عبارات.

العنصر الثالث: الثقافة التنظيمية وتتكون من (03) عبارات.

العنصر الرابع: الهيكل التنظيمي ويتكون من (03) عبارات.

العنصر الخامس: العملية وتتكون من (02) عبارتين.

العنصر السادس: التكنولوجيا وتتكون من (04) عبارات.

العنصر السابع: فرق العمل وتتكون من (03) عبارات.

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة والذي يهدف إلى تناسق وترابط عمليات إدارة المعرفة وتحديد العمليات التي لها قصور، وضم بدوره 04 عمليات.

العنصر الأول: توليد وإنتاج المعرفة وتتكون من (04) عبارات.

العنصر الثاني: تخزين المعرفة وتتكون من (04) عبارات.

العنصر الثالث: توزيع المعرفة وتتكون من (03) عبارات.

العنصر الرابع: تطبيق المعرفة وتحديثها وتتكون من (04) عبارات.

المحور الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والذي يهدف إلى تحديد مزايا ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وتقييم كفاءتها، وضم بدوره 04 عناصر.

العنصر الأول: أسباب استخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ويتكون من (05) عبارات.

العنصر الثاني: نتائج استخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وتتكون من (04) عبارات.

العنصر الثالث: معوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وتتكون من (05) عبارات.

العنصر الرابع: قياس فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وتتكون من (04) عبارات.

المحور الرابع: البيانات الوصفية العامة.

وتتمثل في : الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة، الوظيفة، جهة العمل، التخصص، العلاقة بالبحث العلمي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبيان حسب جدول التالي:

الجدول رقم (07): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محفوظ جودة: التحليل الإحصائي باستخدام spss ، دار وائل للنشر، الأردن، ص:23.

6.1. صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلتها والتأكد من صدقها استعملنا:

1.6.1. صدق المحكمين

للتأكد من صدق الاستبانة قامت الطالبة بعرضها على خمسة محكمين من ذوي الإختصاص، لإبداء رأيهم حولها من ناحية ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة، وكذا من ناحية الصياغة والمضمون، وقد قمت بإجراء التعديلات التي طرحها المحكمين حيث تمثلت آرائهم وتعليقاتهم فيما يلي:

جدول رقم (08): آراء وتعليقات المحكمين

المحكمين	ملاحظات المحكمين
- كنيذة زليخة - واضح فواز - بوسالم أبو بكر - حراق مصباح - غيثي عبد العالي	<u>* جانب خاص بعبارات الاستبيان</u> - تكرار كبير في عبارات الاستبيان - غموض كبير في بعض العبارات خاصة في محور عناصر إدارة المعرفة. - إعادة صياغة بعض الأسئلة. - تبسيط لغة العبارات لأنها مبهمة في بعض الأحيان. - تقليص في عدد العبارات.
	<u>* جانب خاص بالفكرة العامة للبحث</u> - مقبولة. - جيدة. <u>* جانب خاص بالشكل الإجمالي</u> - جيدة.
	<u>* جانب خاص بالنحو والصرف</u> - تغيير مقدمة الاستبيان. - تغيير بعض كلمات العبارات في بعض المحاور

المصدر: من إعداد الطالبة.

وتبعا لآراء أغلب المحكمين قامت الطالبة بالتغيرات التالية:

- تعديل مقدمة الاستبيان.
- استبدال الأسئلة المبهمة بأسئلة واضحة وبسيطة.
- تصحيح بعض الأخطاء النحوية والصرفية.

- تقليص في عدد العبارات.

2.6.1. ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الطالبة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ

استخدمت الطالبة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1.	عناصر إدارة المعرفة	0.929
2.	عمليات إدارة المعرفة	0.893
3.	تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	0.916
4.	جميع محاور الدراسة	0.973

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (09) يتضح أن مستوى الثبات والتناسق الداخلي ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور الإستبانة جيدة، كذلك فإن قيمت معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبانة كانت (0.973) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (01) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الطالبة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

7.1. المعالجة الإحصائية

تم التفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي package for the social scial science وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل الارتباط سييرمان: لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

2. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

من خلال المعلومات العامة التي تضمنها المحور الرابع للاستبانة، قمنا باستخلاص الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات و نسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

1.1.2 توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

يوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

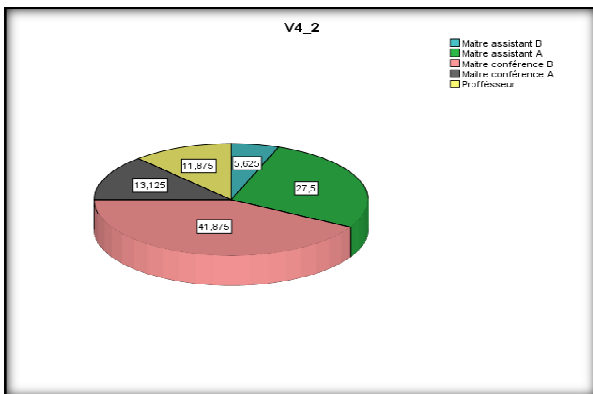
الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	79	49,4 %
أنثى	81	50,6 %
المجموع	160	100 %

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 50.6 % من الإناث، بينما الباقي 49.9 % من الذكور، وهذه النسب متقاربة فيما بينها مما يدل على أن طبيعة المجتمع الجزائري يقوم بتوظيف كلا الجنسين .

2.1.2 توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة

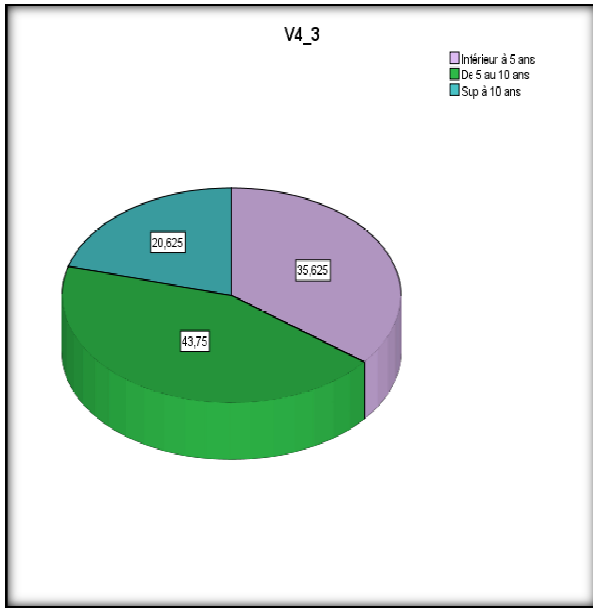
شكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة



المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

من خلال الشكل المقابل يلاحظ أن الغالبية العظمى من عينة البحث كانوا برتبة أستاذ محاضر (ب) إذ شكلوا نسبة 41,87 % من عينة البحث، ثم تليها رتبة أستاذ مساعد (أ) بنسبة 27,5 %، ثم أستاذ محاضر (أ) بنسبة 13,12 %، ثم رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 11,9 %، وفي الأخير رتبة أستاذ مساعد (ب) بنسبة 5,6 %.

3.1.2. توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة (شكل رقم 20): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

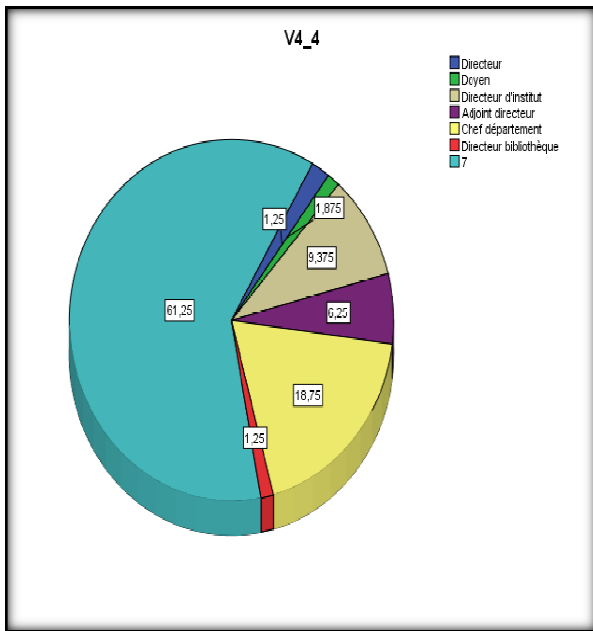


المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

يلاحظ من خلال الشكل رقم (20) أن ما نسبته

35,62 % من عينة البحث كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما كانت الغالبية العظمى من عينة البحث لديها خبرة من 5 إلى 10 سنوات وشكلوا نسبة 43,8 %، بينما الذين تزيد سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات كانت نسبتهم 20,6 % من عينة البحث.

4.1.2. توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة (شكل رقم 21): توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة



المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

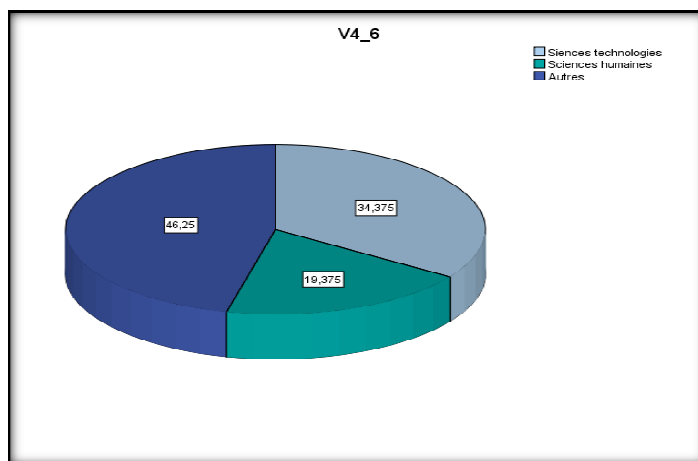
يلاحظ أن 1.9 % مساهم مدير، 1.3 % مساهم

عميد، 9.4 % مساهم مدير معهد، 6.3 % مساهم نائب

مدير، 18.8 % مساهم أستاذ وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أكثر من الأكاديميين برتبة إدارية.

5.1.2. توزيع عينة الدراسة وفق التخصص

شكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة وفق التخصص



المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

يلاحظ أن 34.4 % كانوا ضمن تخصص علوم وتكنولوجيا و 46.3 % كانوا ضمن تخصصات أخرى والتي كانت معظمها ضمن العلوم، وهذا يدل على أن معظم الشاغرين المناصب الكبرى هم من ذوي الاختصاصات العلمية والتكنولوجية مقارنة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية التي بلغت نسبتهم 19.4 % فقط.

6.1. توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

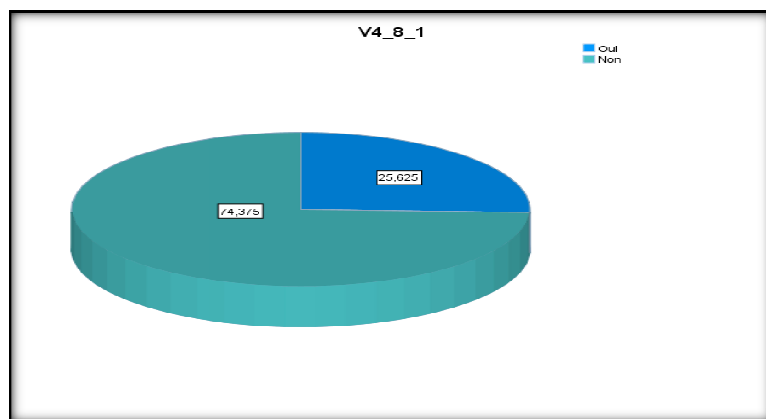
الجامعة	التكرار	النسب المئوية
المركز الجامعي لميلة	37	23,1 %
قسنطينة	48	30 %
جيجل	75	49,9 %
المجموع	160	100 %

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 23.1 % من المركز الجامعي لميلة، 30 % من جامعة قسنطينة، وأن 49.9 % من جامعة جيجل.

7.1. توزيع عينة الدراسة حسب علاقته بالبحث العلمي

شكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب علاقته بالبحث العلمي



المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

من خلال الشكل يتضح أن ما نسبته 74.38% من عينة الدراسة ليس لهم علاقة بالبحث العلمي، أما 25.62% لهم علاقة بالبحث العلمي.

2.2. تحليل نتائج الاستبيان

ينقسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول: عناصر إدارة المعرفة، المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة، المحور الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، و فيما يلي تحليل لجميع فقرات الاستبيان وذلك على النحو التالي:

1.2.2. تحليل المحور الأول: عناصر إدارة المعرفة

الجدول رقم (12): ترتيب عناصر إدارة المعرفة حسب درجة الأهمية النسبية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	تعتمد جامعتنا إستراتيجية تساعد في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد من أجل تشارك المعرفة	3.94	1.232	/	مرتفع
2	تقوم جامعتنا بتباعد إستراتيجية من أجل جمع المعرفة.	4.40	0.810	/	مرتفع جدا
3	تساعد الإستراتيجية في تحديد معارف الجامعة والمحافظة عليها.	4.20	0.976	/	مرتفع
أولا	الإستراتيجية	4.18	1.006	ثانيا	
4	تعتمد القيادة العليا للجامعة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار.	3.67	1.191	/	مرتفع
5	تساهم القيادة العليا للجامعة في تعزيز ثقافة المشاركة و العمل بروح الفريق.	3.94	1.232	/	مرتفع

6	تعمل القيادة في التواصل مع الأفراد لتبادل الأفكار و مشاركة المعرفة.	4.01	0.720	/	مرتفع
ثانيا	دعم القيادة العليا	3.873	1.047	خامسا	
7	يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في جامعة.	4.20	0.976	/	مرتفع
8	تعتبر الثقافة التنظيمية العامل الأساسي في بناء و استثمار الموارد المعرفية في الجامعة.	3.67	1.191	/	مرتفع
9	إن الثقافة التنظيمية داخل فرق العمل تؤدي إلى تبادل الأفكار و مساعدة الآخرين في الجامعة.	3.25	1.067	/	متوسط
ثالثا	الثقافة التنظيمية	3.706	1.087	ساسا	
10	يعتبر الهيكل التنظيمي مرنا مما يساعد في انسياق المعلومات داخل الجامعة.	4.40	0.810	/	مرتفع جدا
11	يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد المهام ومعارف العمل.	4.20	0.976	/	مرتفع
12	تنتقل المعارف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.	3.67	1.191	/	مرتفع
رابعا	الهيكل التنظيمي	4.09	0.992	رابعا	
13	تعمل الجامعة على تحديد أدوار و مهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.	3.94	1.232	/	مرتفع
14	تراقب الجامعة عملياتي في تنفيذ البرامج.	4.40	0.810	/	مرتفع جدا
خامسا	العملية	4.17	1.021	ثالثا	
15	تعتبر التكنولوجيا خيارا استراتيجيا للجامعة في تحقيق التمكن و الريادة.	4.20	0.976	/	مرتفع
16	يتوفر لدى الجامعة أساليب إلكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.	4.20	0.976	/	مرتفع
17	يتوفر لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق و تبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني...الخ)	3.94	1.232	/	مرتفع
18	يتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة لتخزين و مشاركة المعرفة مثل(أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، أنظمة صوت...الخ)	4.40	0.810	/	مرتفع
سادسا	التكنولوجيا	4.185	0.998	أولا	
19	تستقطب جامعتي موظفين ذوي معارف و مهارات و خبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	2.19	0.981	/	منخفض
20	تسعى الجامعة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز.	2.19	0.981	/	منخفض
21	تهتم الجامعة براحة الموظفين.	1.75	0.577	/	منخفض جدا
سابعا	فرق العمل	2.376	0.846	سابعا	

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

1. الإستراتيجية

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (12) يتضح أن الوسط الحسابي لعنصر الإستراتيجية بلغ 4.18 و بانحراف معياري قدره 1.006 و يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي العام ينحصر في المجال (3.41-4.20) هذا يعني أن عنصر الإستراتيجية مرتفع نسبيا لدى أفراد عينة الدراسة، ولقد احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين عناصر إدارة المعرفة، وهذا يستدل من ذلك أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة جيدة بمصطلح الإستراتيجية داخل الجامعة.

2. دعم القيادة العليا

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (12) يتضح أن الوسط الحسابي لعنصر الإستراتيجية بلغ 3.873 و بانحراف معياري قدره 1.047 يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي العام ينحصر في المجال (3.41-4.20) هذا يدل أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد الدراسة. وقد احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث أهميتها من بين عناصر إدارة المعرفة، و هذا يدل على أن هناك دعم للقيادة العليا للعاملين داخل الجامعة .

3. الثقافة التنظيمية

يلاحظ من خلال النتائج أن الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية قد بلغ 3.706 و بانحراف معياري قدره 1.087 و يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي العام ينحصر في المجال (2.61-3.40) هذا يدل أن هناك موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على وجود ثقافة تنظيمية داخل الجامعات.

4. الهيكل التنظيمي

من خلال النتائج النهائية يتضح أن الوسط الحسابي لعنصر الهيكل التنظيمي قد بلغ 4.09 و بانحراف معياري قدره 0.992 و يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي ينحصر في المجال (3.41-4.20) مما يدل أن هناك هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعرفة و المعلومات في كل الاتجاهات داخل الجامعة .

5. العملية

من خلال النتائج في الجدول رقم (12) يتضح أن الوسط الحسابي لعنصر العملية قد بلغ 4.17 و بانحراف معياري قدره 1.021 و يتبين أن الوسط الحسابي ينحصر في المجال (3.41-4.20) مما يدل على الارتفاع النسبي لعنصر العملية .

6. التكنولوجيا

من خلال النتائج في الجدول رقم (12) يتضح أن الوسط الحسابي لعنصر التكنولوجيا قد بلغ 4.185 بانحراف معياري قدره 0.989 ويتبين أن الوسط الحسابي ينحصر في المجال (4.51-5) مما يدل على وجود تكنولوجيا مرتفعة جدا داخل الجامعة تساعد في تحقيق التمكن والريادة و خلق معرفة جيدة .

7. فرق العمل

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول ،يتضح أن الوسط الحسابي لبعد فرق العمل قد بلغ 2.376 و بانحراف معياري قدره 0.846، و يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي ضمن المجال (1.81-2.60) وهذا معناه أن بعد فرق العمل غير واضح لأفراد عينة الدراسة و عدم اهتمام الجامعة براحة الموظفين. من خلال ما سبق يتبين لنا أن عناصر إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحسين و تطوير المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

2.2.2. المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (13): ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب درجة الأهمية النسبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	تمتلك الجامعة التكنولوجيا التي تمكن من اكتشاف المعلومات والمعارف الجديدة.	3.02	1.05	/	متوسط
2	تقدم الجامعة التسهيلات المادية و المعنوية للموظفين من أجل الوصول إلى معارف جديدة.	2.53	1.28	/	متوسط
3	يتم تبادل المعرفة بين موظفي الجامعات الأخرى خلال اللقاءات، الندوات و الاستفادة من كفاءاتهم.	2.56	1.22	/	منخفض
4	يسعى الأفراد إلى اكتشاف معارف و معلومات جديدة داخل الجامعة و خارجها.	2.56	1.26	/	منخفض
أولا	توليد المعرفة	2.66	1.20	رابعاً	
5	يتم فرز وترتيب المعارف قبل تخزينها في الجامعة.	3.40	1.09	/	مرتفع
6	تتوفر لدى الجامعات مواقع خاصة بها من أجل حفظ البيانات و المعلومات	3.19	1.01	/	متوسط
7	تقوم الجامعة بالاحتفاظ بأصحاب الأدمغة ذات الخبرة والمهارة للبقاء من أجل تنمية معارفها وتطويرها.	3.12	1.03	/	متوسط
8	تتبنى الجامعة الطرق التقليدية في حفظ المعارف.	3.04	1.10	/	متوسط
ثانياً	تخزين المعرفة	3.18	1.05	أولاً	
9	تستخدم جامعتي التكنولوجيا من أجل نشر المعرفة.	3.58	0.98	/	مرتفع
10	يتم توزيع المعرفة من خلال آليات رسمية وغير رسمية.	2.33	1.16	/	منخفض

متوسط	/	0.90	3.00	يتم تبادل المعرفة في الجامعة من خلال أسلوب فرق العمل.	11
متوسط	ثانيا	1.01	2.97	توزيع المعرفة	ثالثا
متوسط	/	0.85	2.91	تعمل جامعتي على إزالة العوائق عند تطبيق المعرفة.	12
متوسط	/	0.91	2.94	تقوم الجامعة بتحديث معارفها .	13
متوسط	/	0.96	2.83	يتم تطبيق المعرفة من خلال عناصر كثيرة من أهمها البحوث العلمية.	14
متوسط	/	0.95	3.07	عند تطبيق المعرفة تظهر نتائج إيجابية .	15
متوسط	ثالثا	0.91	2.93	تطبيق المعرفة وتحديثها	رابعا

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

1. توليد المعرفة

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (13) يتضح أن الوسط الحسابي لعنصر توليد المعرفة قد بلغ 2.66 وبانحراف معياري قدره 1.20 و يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي ضمن المجال (2.61-3.40) هذا يعني أن عنصر توليد المعرفة متوسط لدى أفراد عينة الدراسة، ولقد إحتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية من بين عمليات إدارة المعرفة.

2. تخزين المعرفة

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (13) يتضح أن الوسط الحسابي لتخزين المعرفة بلغ 3.18 وبانحراف معياري قدره 1.5 يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي العام ينحصر في المجال (2.61-3.40) هذا معناه أن عنصر تخزين المعرفة هو واضح تماما بالنسبة لعينة الدراسة، و درجته تعتبر متوسطة. وقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث يلاحظ أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تستخدم وسائل لأجل تخزين المعرفة.

3. توزيع المعرفة

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (13)، يتضح أن الوسط الحسابي للعنصر توليد المعرفة قد بلغ 2.97 و بانحراف معياري قدره 1.01 يعني أن هذا العنصر غير واضح بالنسبة للعينة الدراسة ودرجته تعتبر متوسطة نسبيا.

4. تطبيق المعرفة و تحديثها

من خلال النتائج النهائية يتضح أن الوسط الحسابي لعنصر تطبيق المعرفة و تحديثها قد بلغ 2.93 وبانحراف معياري قدره 0.91 و يتبين من ذلك أن الوسط الحسابي ينحصر في المجال (2.61-3.40) مما يدل أن هناك تطبيق متوسط للمعرفة.

من خلال النتائج النهائية السابقة يتبين أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لها تطبيق متوسط لعمليات إدارة المعرفة.

3.2.2. المحور الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

الجدول رقم(14): ترتيب تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب درجة الأهمية النسبية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	لتحسين الميزة التنافسية للجامعة.	3.94	1.232	/	مرتفع
2	للمساعدة في دمج المعرفة داخل الجامعة.	4.40	0.810	/	مرتفع جدا
3	لتحسين استقطاب واستخدام المعرفة من مصادر خارج الجامعة.	4.20	0.976	/	مرتفع
4	لتدريب الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.	3.67	1.191	/	مرتفع
5	لتعزيز تبادل أو نقل المعرفة بين الأفراد.	2.15	2.005	/	منخفض
أولا	أسباب استخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	3.672	1.242	رابعا	
6	لزيادة تشارك المعرفة أفقيا (بين الإدارات).	4.41	0.805	/	مرتفع جدا
7	لزيادة تشارك المعرفة عموديا (أعلى التسلسل الهرمي التنظيمي)	4.20	0.976	/	مرتفع
8	تحسن من كفاءة الأفراد.	3.67	1.191	/	مرتفع
9	زيادة قدرتنا على استقطاب المعرفة من الجامعات الأخرى.	3.94	1.232	/	مرتفع
ثانيا	نتائج استخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	4.055	1.051	ثانيا	
10	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.	4.40	0.810	/	مرتفع جدا
11	عدم وجود وحدة تنظيمية تعني بالإشراف على إدارة المعرفة.	4.20	0.976	/	مرتفع
12	ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة.	3.94	1.232	/	مرتفع
13	عدم وجود مسارات خاصة بأساليب إدارة المعرفة.	3.67	1.191	/	مرتفع
14	ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.	4.15	0.820	/	مرتفع
ثالثا	المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	4.072	1.005	أولا	
15	من خلال مخرجات النظام (الطلبة الخريجين).	4.20	0.976	/	مرتفع
16	من خلال تفعيل البحث العلمي (الندوات العلمية، المؤتمرات، المطبوعات الجامعية...الخ).	3.68	1.190	/	مرتفع

17	من خلال المشاركة في حل مشكلات البيئة الخارجية والتفاعل مع القطاع الاقتصادي، القطاع الخاص، والتنمية المحلية والوطنية المستدامة.	3.90	1.202	/	مرتفع
18	من خلال جودة المتخرجين من الطلبة وإكسابهم مهارات في سوق العمل.	4.40	0.810	/	مرتفع
رابعا	قياس فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	4.045	1.044	ثالثا	

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

3.2. اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الجدول الموالي يبين معامل الارتباط بين عناصر إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

الجدول رقم (15): معامل سبيرمان الارتباط

الرقم	العنصر	درجة الارتباط				القيمة الاحتمالية Sig
		توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة وتحديثها	
1	الإستراتيجية	0.812	0.812	0.675	0.812	0.000
2	دعم القيادة العليا	0.920	0.920	0.741	0.920	0.000
3	الثقافة التنظيمية	0.969	0.969	0.829	0.969	0.000
4	الهيكل التنظيمي	0.906	0.906	1.000	0.906	0.000
5	العملية	0.680	0.680	0.418	0.680	0.000
6	التكنولوجيا	1.000	1.000	0.906	1.000	0.000
7	فرق العمل	0.969	0.969	0.829	0.969	0.000

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط للعناصر تراوحت ما بين 0.418 - 1.000 وأن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبيانات الشخصية العامة وتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الجدول رقم(16): درجة الترابط بين البيانات الشخصية العامة وتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

		Gender	Degré	Fonction	Lieu du travail	Spécialité
أسباب استخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	Correlation Coefficient	-,168	,026	-,002	-,010	,010
	Sig. (2-tailed)	,034	,748	,984	,902	,903
	N	160	160	160	160	160
نتائج استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي	Correlation Coefficient	-,149	,021	,012	-,008	,031
	Sig. (2-tailed)	,060	,796	,885	,922	,702
	N	160	160	160	160	160
معوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	Correlation Coefficient	-,156	,015	,022	-,002	,036
	Sig. (2-tailed)	,060	,846	,783	,981	,649
	N	160	160	160	160	160

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول (16) أن معامل الارتباط بين أسباب استخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و متغير الجنس يساوي -,168 وهي علاقة ضعيفة جدا، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.34 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب استخدام إدارة المعرفة ومتغير الجنس. ونفس النتائج بالنسبة للمتغيرات الأخرى. أما فيما يخص نتائج استخدام المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقات التي تواجه إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يتضح من الجدول أنه لا توجد علاقة بينها وبين البيانات الشخصية العامة.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبيانات الشخصية العامة وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الجدول رقم(17): درجة الترابط بين البيانات الشخصية العامة وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

		Gender	Degré	Fonction	Lieu du travail	Spécialité
قياس فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	Correlation Coefficient	-,149	,021	,012	-,008	,031
	Sig. (2-tailed)	,060	,796	,885	,922	,702
	N	160	160	160	160	160

المصدر: من نتائج تحليل برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17) أن معامل الارتباط بين فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و البيانات الشخصية العامة هي علاقة ضعيفة جدا، وأن القيم الاحتمالية (sig) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق إدارة المعرفة وبين البيانات الشخصية العامة، أي أن متغير الجنس، الرتبة، الوظيفة، مكان العمل، التخصص غير مؤثرين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.



خاتمة

عامّة

تمهيد

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا أنه ثبت أن بالإمكان تطبيقها على مستوى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث تم التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات وهي كالتالي:

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أجريت هذه الدراسة من أجل معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن مستوى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جيدة خاصة في عنصري التكنولوجيا والإستراتيجية.
- أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي متوسط نوعاً ما، لكن هناك نقص في تطبيق عنصر توليد المعرفة الذي يرجع إلى عدم تقديم الجامعات وخاصة الجزائرية إلى تقديم التسهيلات المادية والمعنوية للموظفين من أجل إكتساب معرف جديدة.
- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عناصر إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة .
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين البيانات الشخصية العامة وتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين البيانات الشخصية العامة وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة فإن الطالبة تقترح عدداً من التوصيات التي قد تساهم في تطوير تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وهي:

- الاستمرار في تبني ودعم إدارة الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة، ووضع خطة إستراتيجية لذلك.
- الإستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في مجال إدارة المعرفة.
- الإستفادة من الكفاءات العلمية والخبراء العاملين في الجامعات لتعزيز تطبيقات إدارة المعرفة.
- تطوير نظم الحوافز في الجامعة لتشجيع منسوبي الجامعة على إستخدام مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها ويدفعهم نحو الابتكار والابداع في مجالات أعمالهم.

- تطوير فرق العمل بين العاملين من جهة رؤساء الأقسام لتبادل المعارف والتباحث حول القضايا المشتركة مما يساهم في تطوير أعمال الجامعة وينمي روح العمل الجماعي، لتعميق تطبيقات إدارة المعرفة

- تضمين تطبيقات إدارة المعرفة في التوصيف الوظيفي في الجامعات الجزائرية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة المعرفة، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية كومها مصدر للمعرفة والاستثمار فيها وأكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

سورة المائدة من الآية رقم 83.

أولاً : المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- 3- حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمدخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2009.
- 4- حسني عبد الرحمن الشيمي: إدارة المعرفة - الرأسمالية بديلاً - دار الفجر، القاهرة، مصر، 2009.
- 5- حسين عبد اللطيف بعارة، ماجد محمد الخطابية: الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 6- سامي سلطي عريفج: الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، 2001.
- 7- صلاح الدين كبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
- 8- علاء فرحان طالب، أميرة الحنابي: إدارة المعرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2010.
- 10- فليح حسن خلف: اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 11- مجاني الطلاب، منشورات دار المجاني، ط3، بيروت، 1996.
- 12- محمد الصيرفي: الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 13- محمد عواد الزيادات: إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 14- محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة.
 - 15- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
 - 16- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، علم الكتب الحديث، عمان، 2009.
 - 17- هاشم فوزي العبادي: إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإبداعي المعاصر - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 - 18- هيثم حجازي: إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
 - 19- وليد سالم محمد الحلفاوي: مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية، دار الفكر، الأردن، 2006.
- ## II. المذكرات والأطروحات
- 1- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة-، 2010.
 - 2- إيمان أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
 - 3- بسمان فيصل محجوب: الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، كلية الإدارة والاقتصاد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
 - 4- جميلة مامري، أمينة مساك،: الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008.
 - 5- حسن بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
 - 6- حنان رزق الله: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، قسنطينة، 2009.
 - 7- ربا جزا المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

- 8- رتبية بوكلاب: دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات موبيليس -ولاية قسنطينة، رسالة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي لميلة، 2013 .
- 9- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديريات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- 10- سامي حنونة، رأفت محمد العوضي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
- 11- سمراء كحلات: تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 12- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013.
- 13- عبد الكريم خناق: العلاقة بين مصادر المعرفة وتقنية المعلومات وهندسة المعرفة وأثرها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية - دراسة تطبيقية في بعض الأقسام والاقتصاد بالجامعة المستنصرية- ، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، 2006.
- 14- عبد الله وليد المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.
- 15- علي لرقط: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 16- فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 17- مسعودة عجال: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 18- نزال محمد الزمطة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في القطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011.

- 19- نعمة عباس الخفاجي: المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الإستراتيجي - دراسة إختبارية في صناعة التأمين العراقية، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 1996.
- 20- نورة دريدري: خريج الجامعة بين التكوين والتشغيل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 1999.
- 21- نوفل عبد الله بن جعة: تطوير إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية - تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، 2012.
- 22- ياسر العتيبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم قرى، مكة المكرمة، 2008.
- 23- ياسمينه خدنة: واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008.
- III. المجلات والملتقيات:
- 1- سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، العدد 02، 2010.
- 2- سناء عبد الكريم الخناق: المتطلبات التعليمية والتنظيمية لاستحداث الجامعة الافتراضية - التجربة الماليزية - أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة ملایا، العدد 03، 2008.
- 3- عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسيمه محمد توفيق الخليلي: مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2009.
- 4- غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52، 2010.
- 5- لخضر مداح، علي عبد الله: التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة الجلفة، ماي 2010.
- 6- كمال بلخيرى: دور الجامعة في مواجهة تحديات التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، 2006.
- 7- الهاللي الشربيني الهاللي: إدارة المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، يوليو 2011.

8- كمال بلخيري: دور الجامعة في مواجهة تحديات التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، 2006.

9- الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، يوليو 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- about Thinking How People and Organizations Create , Represent, and Use knowledge.
- 2- collison,c.parcell ,G. learning tofly :practical lessons from one of the world's leading knowledge companies, 2003.
- 3- Desouka kevin, c.& Awazu yukika: knowledge Management, hk management systems can help track and distribute information throughout the organization hk technology magazine.
- 4- Gilles lalmisse :gestion des connaissances, paris collection entreprendre informatique vimbret, 2002.
- 5- Henderson,jeff, « knowledge management : role in the international marketplace », agencyse les magazine apr,vol.34,n.4(2004).
- 6- Nonaka et Takeuchi: Typologie des modes de création de savoir, 1995.
- 7- petit Larousse illustre. Op.cit. paris,1989,p : 1002.
- 8- Ramanujan, s,& kesh, s, « comparison of knowledge management and CMM/CMUI implementation »,journal of american academy of business, Cambridge.
- 9- unesco , distance learning systems & structures, regional office for education in asia & thepacific, manual training , Bangkok;1987.

www.world bank.com

ثالثا: موقع إلكتروني

الملاحق: الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - ميله -

معهد العلوم الاقتصادية، وعلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: مالية وبنوك

إستبيان حول

واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تحية طيبة وبعد ،،،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار إكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، والذي بعنوان "واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، لذلك نرجو أن تولوا هذا الاستبيان إهتمامكم، علما أن المعلومات الواردة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرون لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاملكم.

وشكرا على تعاونكم

إشراف الأستاذة: قرين ربيع

الطالبة: بن زايد كنزة

المحور الأول: عناصر إدارة المعرفة

يهدف هذا المحور إلى تحديد العنصر أكثر تأثيرا في تقييم إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الإستراتيجية						
1	تعتمد جامعتنا إستراتيجية تساعد في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد من أجل تشارك المعرفة.					
2	تقوم جامعتنا بتباعد إستراتيجية من أجل جمع المعرفة.					
3	تساعد الإستراتيجية في تحديد معارف الجامعة والمحافظة عليها.					
ثانياً: دعم القيادة العليا						
4	تعتمد القيادة العليا للجامعة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار .					
5	تساهم القيادة العليا للجامعة في تعزيز ثقافة المشاركة و العمل بروح الفريق.					
6	تعمل القيادة العليا للجامعة في التواصل مع الأفراد لتبادل الأفكار و مشاركة المعرفة.					
ثالثاً: الثقافة التنظيمية						
7	يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في جامعة.					
8	تعتبر الثقافة التنظيمية العامل الأساسي في بناء و استثمار الموارد المعرفية في الجامعة.					
9	إن الثقافة التنظيمية داخل فرق العمل تؤدي إلى تبادل الأفكار و مساعدة الآخرين في الجامعة.					
رابعاً: الهيكل التنظيمي						
10	يعتبر الهيكل التنظيمي مرنا مما يساعد في انسياب المعلومات داخل الجامعة.					
11	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة في تحديد المهام.					
12	تنتقل المعارف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى داخل الجامعة.					
خامساً: العملية						
13	تعمل الجامعة على تحديد أدوار و مهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.					
14	تراقب الجامعة عملياتها في تنفيذ البرامج.					
سادساً: التكنولوجيا						
15	تعتبر التكنولوجيا خيارا استراتيجيا للجامعة في تحقيق التمكن و الريادة.					
16	يتوفر لدى الجامعة أساليب إلكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.					
17	يتوفر لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق و تبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني...الخ)					
18	يتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة لتخزين و مشاركة المعرفة مثل(أجهزة عرض،ماسح ضوئي، طابعات، أنظمة صوت...الخ)					
سابعاً: فرق العمل						
19	تستقطب الجامعة موظفين ذوي معارف و مهارات و خبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.					
20	تسعى الجامعة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز .					

6	لزيادة تشارك المعرفة أفقيا (بين الإدارات).				
7	لزيادة تشارك المعرفة عموديا (أعلى التسلسل الهرمي التنظيمي)				
8	تحسن من كفاءة الأفراد.				
9	زيادة قدرتنا على إستقطاب المعرفة من الجامعات الأخرى.				
ثالثا: معوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي					
10	ضعف الإستفادة من التقنيات المتوفرة.				
11	عدم وجود وحدة تنظيمية تعني بالإشراف على إدارة المعرفة.				
12	ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة.				
13	عدم وجود مسارات خاصة بأساليب إدارة المعرفة.				
14	ضعف الإستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.				
رابعا: قياس فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي					
15	من خلال مخرجات النظام (الطلبة الخريجين).				
16	من خلال تفعيل البحث العلمي (الندوات العلمية، المؤتمرات، المطبوعات الجامعية...الخ).				
17	من خلال المشاركة في حل مشكلات البيئة الخارجية والتفاعل مع القطاع الإقتصادي، القطاع الخاص، والتنمية المحلية والوطنية المستدامة.				
18	من خلال جودة المتخرجين من الطلبة وإكسابهم مهارات في سوق العمل.				

المحور الرابع: البيانات الوصفية العامة

الجنس	الرتبة	سنوات الخبرة	الوظيفة
☐ ذكر	☐ أستاذ مساعد (ب)	☐ أقل من 5 سنوات	☐ مدير / رئيس جامعة
☐ أنثى	☐ أستاذ مساعد (أ)	☐ من 5 إلى 10 سنوات	☐ عميد كلية
	☐ أستاذ محاضر (ب)	☐ أكثر من 10 سنوات	☐ مدير معهد
	☐ أستاذ محاضر (أ)		☐ نائب مدير / نائب عميد
	☐ أستاذ التعليم العالي		
جهة العمل	التخصص	العلاقة بالبحث العلمي (الانتماء إلى مخبر أو فرقة بحث)	
☐ المركز الجامعي ميله	☐ علوم التكنولوجيا	☐ نعم	☐ لا
☐ جيجل	☐ العلوم الإنسانية والاجتماعية	إذا كانت الإجابة بنعم حدد :	
☐ قسنطينة	☐ أخرى.....	مشروع CNEPRU	☐ مخبر بحث
		مشروع PNR	☐
		أخرى،	☐

أشرك جزيلا على وقتك وعلى تعاونك، من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال دون إجابة.

الملحق رقم (02)

Correlations			V1	v2	v3
Spearman's rho	V1	Correlation Coefficient	1,000	,976**	,995**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	160	160	160
	v2	Correlation Coefficient	,976**	1,000	,968**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	160	160	160
	v3	Correlation Coefficient	,995**	,968**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	160	160	160

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (03)

Correlations					
	Gender	Degré	Fonction	Lieu du travail	Spécialité
Reason d'utilisation du KM dans l'université	-,178	,028	-,014	,006	,023
	,024	,725	,861	,944	,770
	160	160	160	160	160
Résultat d'utilisation du KM dans l'université	-,165	,023	-,009	,006	,039
	,037	,770	,915	,945	,623
	160	160	160	160	160
Difficultés de l'utilisation du KM dans l'université	-,173	,016	,005	,006	,031
	,029	,840	,950	,938	,696
	160	160	160	160	160
Evaluation d'efficience du KM dans l'université	-,165	,023	-,009	,006	,039
	,037	,770	,915	,945	,623
	160	160	160	160	160

الملحق رقم (04)

Correlations				
	V2_A	V2_B	V2_C	V2_D
V1_A	,902	,902	,744	,902
	,000	,000	,000	,000
	160	160	160	160
V1_B	,941	,941	,783	,941
	,000	,000	,000	,000
	160	160	160	160
V1_C	,961	,961	,854	,961
	,000	,000	,000	,000
	160	160	160	160
V1_D	,906	,906	1,000	,906
	,000	,000	,000	,000
	160	160	160	160
V1_E	,814	,814	,549	,814
	,000	,000	,000	,000
	160	160	160	160
V1_F	1,000	1,000	,906	1,000
	,000	,000	,000	,000
	160	160	160	160
V1_G	,961	,961	,854	,961
	,000	,000	,000	,000
	160	160	160	160