



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم المكتبات والإعلام والاتصال

مذكرة مكملة لمتطلبات شهادة الماستر

في تخصص : تكنولوجيا وهندسة المعلومات

بغنوان

واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة

تحت إشراف :

د هتهات محمد.

من إعداد الطلبة :

- العيد المسعود.
- منصور فتحي.
- مداني البشير.

لجنة المناقشة

مشرفا ومقرر
رئيسا
ممتحنا

د هتهات محمد
أ/د كداوة عبد القادر
د/ عماري النعاس

السنة الدراسية 2026/2025



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم المكتبات والإعلام والاتصال

مذكرة مكملة لمتطلبات شهادة الماستر

في تخصص : تكنولوجيا وهندسة المعلومات

بغنوان

واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة

تحت إشراف :

أ. د. هتهات محمد.

من إعداد الطلبة :

- العيد المسعود.
- منصور فتحي.
- مداني البشير.

لجنة المناقشة

مشرفا ومقرر
رئيسا
ممتحنا

د هتهات محمد
أ/د كداوة عبد القادر
د/ عماري النعاس

- السنة الدراسية 2026/2025



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي قال في محكم تنزيله: ﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ [الإسراء: 24]. والصلاة والسلام على نبي الرحمة والهدى، القائل في حديثه الشريف: «خَيْرُكُمْ خَيْرُكُمْ لِأَهْلِهِ، وَأَنَا خَيْرُكُمْ لِأَهْلِي» [رواه الترمذي]. اعترافاً بالفضل لأهل الفضل، وامتنالاً لأمر الله ورسوله، أرفع حصاد سهر الأيام وثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع إهداءً إلى: أمي الحبيبة وأبي الغالي: منبع الوجود والبركة، اللذين زرعاً في نفسي حب العلم، وأناراً دربي بدعوات الغيب التي فتحت لي مغاليق الصعاب. حفظكما الله ذخراً وتاجاً فوق رأسي. إليك زوجتي الوفية الغالية: شريكة الكفاح ورفيقة الدرب، التي تمثلت بحديث النبي ﷺ فكانت خير سند وخير متاع، وتحملت معي وعناء السهر والصبر، وصنعت من هدوء بيتنا ملاذاً آمناً لإتمام هذا البحث، إلى أولادي وقرة عيني (اسحاق معاذ، عماد قصي، مصعب وسيم) عصافير جنتي ونور مستقبلي، الذين أرجو من الله أن يقر عيني بصلاحهم، وأن يكون هذا العمل غداً قدوة لهم يلهمهم في مسيرتهم، ليعلموا أن بالجد والصبر تُنال المعالي.

إلى إخوتي وأخواتي الذي أعتز بهم، وعضدي الذي أستند إليه في مللمات الحياة يا من تقاسمت معهم دفء الطفولة وذكرىات العمر. شكراً لكم على تشجيعكم الدائم ودعمكم الصادق الذي كان يمدني بالطاقة والقوة.

إلى كل الزملاء في العمل وإلى صديقي البشير وفتحي رفقاء الدرب إليكم جميعاً.. أنحني حباً وعرفاناً، وأهديكم ثمرة جهدي ونبض قلبي

العبد مسعود

إهداء

إلى روح والدي الغالية، الذي رحل عنا جسداً لكن بقيت ذكراه وعطاؤه حاضراً في قلبي وعقلي، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى والدتي العزيزة، التي كانت دائماً السند والداعم الأول لي، بكل حب وامتنان.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يخلوا علينا بالعلم والتوجيه والإرشاد، شكراً لكم على كل ما قدمتموه لنا.

إلى عائلتي العزيزة، إخوتي وأخواتي وعائلاتهم وأولادهم، الذين كانوا دائماً بجانبني وداعمين لي في كل خطوة.

إلى قرّتي عيني، ابنتي الحبيبتين عائشة وفرح فاطنة، منبع الفرح ومصدر الإلهام في حياتي، أهديكما هذا الإنجاز بكل فخر واعتزاز.

إلى رفقاء الدرب والعمل، زملائي الأعزاء مداني البشير والعيد مسعود، الذين شاركوني رحلة البحث والجهد، فكنا يداً واحدة وقلماً واحداً في مواجهة التحديات وتذليل الصعاب، شكراً لكما على نبيل زمالتكما وصدق تعاونكما.

إلى كل من صادفنا في حياتنا وأثر فينا، شكراً لكم على الدروس والتجارب التي جعلتنا ما نحن عليه اليوم.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا معي في كل لحظة فرح وتحدي، كنتم دائماً النور في أوقات الظلام.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، نهديك ثمرة جهودنا وتعب السنين، مع كل الحب والتقدير.

فتحي منصور

إهداء

إلى منبع الجود وأصل الفضل والامتنان؛
إلى والدي العزيزين علمني الصبر في طلب العلم، وغرس في نفسي الطموح، وشيد
خطواتي بنصائحه وتوجيهاته؛ أطل الله في عمره.

إلى أُمِّي الغالية رمز التضحية والعطاء، من سهرت الليالي راعية، ورافقتني بدعواتها
الصادقة في ظهر الغيب، فكانت دعواتها حصني ومفتاح نجاحي؛ حفظها الله ورعاها.

إلى رفيقة الدرب، وشريكة الكفاح، وواحة الطمأنينة؛
إلى زوجتي الغالية تقديراً لعظيم صبرها، ودعمها اللامحدود، وتحملها أعباء غيابي
وانشغالي طوال فترة البحث والدراسة. إِيَّاكِ وَمِنْكِ يُسْتَمَدُّ الْعِطَاءُ، شُكْرًا لَأَنَّكَ كُنْتَ خَيْر
سند ودعم في هذه الرحلة العلمية.

إلى قطع روحي، وقرة عيني، وأمل غدي؛
إلى أولادي الأحباء: الذين جعلوا من تعبى راحة، ومن جُهدى بهجة. أهدىكم هذا النجاح
لتكونوا كما أرجوكم دائماً، بذور خير، وبناء مستقبل واعد، وامتداداً للعلم والعمل الصالح.
أهدي إليكم جميعاً، عائلتي الكريمة، ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع.

البشير مدانى

تشكرات

الحمد لله الذي جعل العلم نوراً، والعلماء مشاعل هداية تضيء عتمة الجهل،
والصلاة والسلام على نبي الهدى ومعلم البشرية. أما بعد، فأمام هذا الجهد
المتواضع، يقف قلمنا عاجزاً وتتوارى الكلمات خجلاً، لتجديد آيات الشكر
والامتنان التي تليق بمقام دكتورنا الفاضل والمشرف القدير الدكتور هتهات
محمد . لقد كان لنا بمثابة المنارة التي بددت ظلمات الحيرة في طيات هذا البحث،
غمرنا بعلمه الواسع، وأسرنا بجميل خلقه، وسعة صدره، وتوجيهاته الأبوية
السديدة التي كانت بمثابة الدفقة الحيوية لإتمام هذا العمل. فجزاه الله عنا خير ما
يجزي عالماً عن متعلم، وألبسه ثوب الصحة والعافية
إلى كل أساتذتنا الكرام في قسم (علم المكتبات ، تخصص هندسة وتكنولوجيا
المعلومات)، أنتم منارة الفكر، وبناء العقول، ولكم في كل حرف كُتب بصمة
فضل لا تُنسى، سائلين المولى عز وجل أن يبارك في علمكم وأعماركم، وأن
يجازيكم عنا خير الثواب."

البطاقة الفهرسية

()

مسعود ، العيد

واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة / العيد مسعود ؛ منصور فتحي ؛ مداني البشير ؛ أ.د. هتهات محمد . - جامعة زيان عاشور : الجلفة ، 2026 .- 128 ص : قائمة محتويات ، جداول ، أشكال .

- مذكرة ماستر : علم المكتبات والمعلومات : تكنولوجيا وهندسة المعلومات : جامعة زيان عاشور . - الجلفة : 2026 .

واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة

فتحي ، منصور / البشير ، مداني

أ.د.هتهات محمد



قائمة المحتويات

	التشكرات
	الاهداء
	قائمة الاشكال والجداول
	البطاقة الفهرسية
أ	مقدمة
ب	ثانيا الاشكالية
ج	التساؤلات الفرعية
ج	ثالثا الفرضيات
د	رابعا أهداف الدراسة
د	خامسا أهمية الدراسة
هـ	سادسا مبررات إختيار الدراسة
هـ	سابعا مصطلحات الدراسة
ز	ثامنا الدراسات السابقة
ك	تاسعا المنهج المستخدم

الفصل الأول : مفاهيم حول إدارة المعرفة

14	تمهيد:
15	المبحث الأول: المعرفة
15	المطلب الأول: المفهوم العام للمعرفة
17	المطلب الثاني : أنواع المعرفة
24	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
26	المطلب الرابع : أهمية وخصائص المعرفة

29	المبحث الثاني : إدارة المعرفة
29	المطلب الأول: نشأة و تعريف إدارة المعرفة
33	المطلب الثاني : أهمية، وأهداف إدارة المعرفة
36	المطلب الثالث : مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة
38	المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة
41	- المبحث الثالث : تطبيق إدارة المعرفة
41	المطلب الأول :مجالات إدارة المعرفة
44	المطلب الثاني متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
45	المطلب الثالث : البنية التحتية لإدارة المعرفة
47	المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة
51	المطلب الخامس : عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	
55	تمهيد
56	- المبحث الأول : تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
56	المطلب الأول :مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
56	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية
59	المطلب الثالث:إسهامات تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة
60	- المبحث الثاني:خطوات وتطبيقات ومبررات إدارة المعرفة في مؤسسات تعليم عالي
60	المطلب الأول : خطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
61	المطلب الثاني: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
63	المطلب الثالث: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
64	- المبحث الثالث:عوامل وفوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

64	المطلب الاول :مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
65	المطلب الثاني : عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي
66	المطلب الثالث :فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
68	المطلب الرابع :الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة
68	- المبحث الرابع :تشارك المعرفة:
68	المطلب الأول :تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية
69	المطلب الثاني :اهمية تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية
70	المطلب الثالث :العوامل المحفزة على تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية
71	المطلب الرابع :أدوات وأساليب تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية
73	المطلب الخامس:تحديات تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية
75	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
77	تمهيد
78	- المبحث الأول: تقديم جامعة الجلفة محل الدراسة
78	المطلب الأول: تقديم جامعة الجلفة زيان عاشور
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور –الجلفة-
91	- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
91	المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
94	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
101	- المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات
101	المطلب الأول: واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجلفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
112	المطلب الثاني: دراسة مدى تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية بجامعة الجلفة

117	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة الميدانية
127	خلاصة الفصل
129	خاتمة
	الملاحق
	البيبليوغرافيا

قائمة الجداول والأشكال:

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
39	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية	01
46	يوضح البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة	02
92	المصفوفة الارتباطية بين محاور الدراسة.	03
93	معامل ثبات الاستبانة.	04
95	التكرار و النسبة المئوية لخاصية الجنس .	05
97	التكرار و النسبة المئوية لخاصية الفئة العمرية	06
98	التكرار و النسبة المئوية لخاصية الإنتماء في الجامعة	07
99	التكرار و النسبة المئوية لخاصية المؤهل العلمي	08
100	التكرار و النسبة المئوية لخاصية الرتبة العلمية	09
101	التكرار و النسبة المئوية لخاصية الخبرة المهنية	10
102	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإنشاء المعرفة.	11
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإملاك المعرفة	12
108	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بنشر المعرفة	13
110	المتوسطات الحسابية و الإحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق المعرفة	14
113	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بتشارك المعرفة	15
114	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بمحدودات تشارك المعرفة	16

116	17	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة.
118	18	نتائج إختبار T-test للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة و تشارك المعرفة في الجامعة و بين متغير الجنس.
119	19	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة وتشارك المعرفة في الجامعة و بين متغير السن
120	20	نتائج تحليل التباين الاحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة و وتشارك المعرفة بين الاساتذة في الجامعة و بين متغير المؤهل العلمي.
121	21	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة و تشارك المعرفة في الجامعة و بين متغير الرتبة الأكاديمية
122	22	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة وتشارك المعرفة في لجامعة و بين متغير الخبرة المهنية.
123	23	نموذج الإنحدار الخطي لتأثير عمليات إدارة المعرفة على نتائج إدارة المعرفة.

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
20	تصنيف المعرفة في المؤسسة	01
22	الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة -Nonaka & Takeuchi	02
25	المصادر المختلفة للمعرفة	03
28	التطور نحو إدارة المعرفة	04
43	يوضح مجالات تطبيق إدارة المعرفة	05
48	يوضح نموذج موئل لإدارة المعرفة	06
51	نموذج وويج لإدارة المعرفة	07
96	الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	08
97	الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.	09
98	الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإنتماء في الجامعة.	10
98	الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	11
99	الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة.	12
100	الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	13

مقدمة

لعمد خلت، كانت مشكلة الباحثين و الساعين إلى العلم و المعرفة، تتلخص في صعوبة الوصول إلى المعلومة المطلوبة، إما بسبب قلتها أو بصعوبة الوصول إليها...، و كانت المكتبات العالمية و المحلية و الموسوعات و الأرشيف و التقارير و الدراسات المتنوعة هي المصادر الأكثر أهمية للحصول على المعلومة و اقتناءها، و مع ظهور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات المتطورة، و سرعة إنتشارها و توفرها لدى العامة أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الإختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع و الوثائق المتوفرة، وبخاصة في شبكة المعلومات الدولية(الأنترنت).

مع هذه الثورة المعلوماتية و الإتصالات الهائلة، ووصولها لكل فرد و منظمة في المجتمع بتكلفة معقولة، أصبح العالم بأسره على مشارف عصر جديد، و يتأهب المجتمع الإنساني لنقلة نوعية حادة نحو مجتمع جديد، و مجتمع لم تتحدد معالمه بعد، لكنه بلا شك مجتمع ديناميكي سريع التغيير، ما أدى إلى ظهور مصطلحات علمية جديدة مثل : "إدارة المعرفة" ، " إقتصاد المعرفة" ، " عصر المعرفة"، "مجتمع المعرفة" ، هي تعابير حديثة التوظيف العلمي، إلا أنها ضاربة في عمق التاريخ البشري، المعرفة أساسها، هذه الأخيرة وجدت منذ وجود الإنسان و كانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت أهم عنصر مكون للقيمة و أساس الثروة بدلا عن رأس المال و اليد العاملة و حتى الموارد الطبيعية.

في ظل التحولات المواكبة لسمة القرن الواحد و العشرين، هذا القرن الذي نعيش فيه يتطلب أن نفهم خصائصه، و نتمكن من أدوات التعامل معه، إذا أردنا أن نكون منالعناصر الفاعلة و المؤثرة و ألا نعيش على هامشه، و يكون السبيل لتحقيق ذلك المعرفة، التي هي مضمون التعليم، نكتشفها من خلال البحث العلمي، و نثيرها من خلال التدريس، ونوظفها من خلال التطبيق و الإستخدام، فالتعليم لصيق الصلة بكل جوانب الحياة و إن الجودة النوعية و الإدارة الفعالة في التعليم هي مفتاح جودة و فعالية الحياة ذاتها، بل أن كفاءة الإستثمار في أي قطاع يعتمد على كفاءة الإستثمار في قطاع التعليم، لذلك تحتل قضايا التعليم قمة الأولويات ألي مجتمع، ويعتبر التعليم العالي الأداة الرئيسية لإستثمار الموارد البشرية و ركيزة التحديث و التغيير، فالجامعة قبل أن تكون بنيانا فهي منظمة تعليمية و مركز بحث ومنارة للإشعاع تعكس مستوى حضاري معين.

ثانياً: إشكالية الدراسة

التعليم العالي يواجه تحدياً صعباً ، يتمثل في أداءه و مخرجاته، و هناك خلل واضح في إدارته، و ان الدول إن أرادت اللحاق بركب التقدم في ظل التغيرات و التحولات المعاصرة، فإن تحسين أداء التعليم العالي يكون وسيلتها الفعالة، و ذلك بتطبيق إدارة المعرفة على مستواها، التي لا يقتصر تطبيقها على المؤسسات الإنتاجية ، بل ينسحب على مختلف القطاعات الخدمية، لذلك يجب الإهتمام بالتعليم العالي و التركيز على التخصصات ذات القيمة التنافسية العالمية.

تؤكد العديد من الدراسات إلى الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في المنظمات، حيث تؤثر بشكل كبير على أدائها و مختلف عناصرها، ان تبني المفهوم بها يحقق عدداً من الفوائد منها: تطور و نمو المنظمات، تحسين عملية إتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية ، تحسين الإبداع و سرعة الإستجابة، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، زيادة الكفاءة و الفعالية، وتحسين الأداء. و تعد الجامعات من أهم المنظمات التي تقوم على إنتاج المعرفة و الإستثمار فيها، و من أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة، و في الجزائر رغم إتساع القطاع و الأموال المعتبرة المنفقة عليه مازالت جامعتنا بعيدة عن إحتلال مراكز الصدارة في التصنيف العالمي و حتى العربي، فالجامعات الموجودة غير متناسبة لا من حيث العدد و لا من حيث التخصصات، و لا من حيث مستوى الإستعداد، ، و لا من حيث التجهيزات و المعدات اللازمة لمواكبة التطور الحاصل و المواءمة مع سوق العمل، بالإضافة للإفتقار إلى التنسيق بين الجامعات، و قصور قواعد و أنظمة مصادر المعلومات ، ضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء التدريس، فتبني مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية سوف يساعد للتغلب على مختلف المشكلات، و يساهم في مواكبة متطلبات التغيرات المعاصرة، و مواجهة مختلف الضغوط الإقتصادية و الإجتماعية.

الوصول للمردود المتوقع و القيمة المضافة من إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، لا بد من الانتفاع الكلي من المعرفة الموجودة، و تضمين هذه المعرفة في المنتجات و الخدمات لتحقيق الرقي و التقدم، و من أجل ذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق فعالية لإدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي، لذلك نطرح الإشكالية التالية:

في ظل المتغيرات العالمية، و عصر المعرفة الذي نعيشه، و في ضوء واقع التعليم العالي الجزائري،

ماهو واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجللفة ؟.

و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي تطبيقات إدارة المعرفة بالتعليم العالي في الجزائر ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير السن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟
- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة (لإنشاء، الامتلاك، النشر، التطبيق) معنويا في نتائج إدارة المعرفة؟

ثالثا: الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية و أسئلة الدراسة، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن ليس هناك واقعية لإدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة ، و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- تمارس عمليات إدارة المعرفة بمستوى مقبول لدى أساتذة جامعة الجلفة.
- لا تتحقق نتائج إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى وتشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- تؤثر عمليات إدارة المعرفة (لإنشاء، الإمتلاك، النشر، التطبيق) معنويا في نتائج إدارة المعرفة

رابعاً : أهداف الدراسة

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف اهمها:
- إعداد إطار نظري لمفهوم إدارة المعرفة و عملياتها، دعائمه.
- تبيان العالقة الموجودة ما بين إدارة المعرفة و التعليم العالي، وممارسات إدارة المعرفة في التعليم العالي .
- توضيح دعائم فعالية إدارة المعرفة في الجامعات، ومحاولة التوصل لتوصيات في مجال إدارة المعرفة في التعليم العالي.
- دراسة و تحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة لدى اساتذة جامعة الجلفة ، و ذلك من خلال هذه المحاور:
- *ممارسات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لعمليات إدارة المعرفة.
- *مدى توفر دعائم لعمليات إدارة المعرفة بجامعة الجلفة من وجهة نظر أساتذة الجامعة .
- *نتائج إدارة المعرفة لدى اساتذة جامعة الجلفة.
- تطوير قطاع التعليم العالي و تحسين نوعية و كفاءة موارثه لمتطلبات المجتمع.

خامساً :أهمية الدراسة

- تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، و الفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:
- تتعرض هذه الدراسة لإدارة المعرفة و مفاهيمها، و عملياتها، و العوامل المؤثرة فيها، و الجوانب التي تؤثر بها،دعائمه، و بخاصة في منظمات التعليم العالي الذي يعتبر عصب المجتمع بما يوفره له من مهارات و رأس مال فكري عملت على صفقه و تطويره وتعليمه.
 - توفير دراسة باللغة العربية حول إدارة المعرفة في التعليم العالي.
 - المساهمة بهذه الدراسة في إصالح المنظومة التعليمية الجزائرية.

هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإدراك أساتذة جامعة الجلفة لمفهوم إدارة المعرفة و تحليل ممارستها لعملياتها(الإنشاء، الامتلاك، النشر، التطبيق)، و إدراكهم لتوفر دعائم إدارة المعرفة

(الدعائم البشرية، الدعائم التكنولوجية، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي) و ذلك من اجل أن تنسق الجامعة مواردها الملموسة و الغير الملموسة من أجل تحقيق أهدافها و أهداف المجتمع.

سادسا : مبررات إختيار الدراسة

إن دراسة أي موضوع و إختياره يكون نتيجة أسباب و دوافع، أهمها:

- الزيادة الكبيرة لعدد الطالب الملتحقين بالتعليم العالي.
- الإستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب ال يحقق الطموحات المطلوبة.
- إمتداد الحاجة لإستمرار في التعليم و تحصيل المعرفة إلى ما بعد التدرج.
- النتائج و النجاحات التي حققتها إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات و منظمات التعليم العالي في العالم.

سابعا :مصطلحات الدراسة :

إدارة المعرفة :

أ- تعريف الإدارة :

لغة: لفظ إدارة مشتق من أدار الشيء أي جعله يدور، أحاط به، أسس، أحاط الأمر¹.

اصطلاحا: هناك مجموعة من التعاريف للإدارة نورد أهمها فيما يلي:

تعريف الموسوعة العربية لمصطلحات المكتبات والمعلومات والحاسبات :

الإدارة هي العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسؤولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية،¹ بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة ،وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسؤولية تحديد الخطط، واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقديمه النسبة إلى تلك الخطط ،وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم على الإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم².

كما يعرفها فريدريك تايلور :

¹فرحات ، يوسف شكري. معجم الطلاب : عربي-عربي.بيروت :دار الكتب العلمية ،2000.ص.193 .

²الشامي، أحمد محمد . الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات .مج 2.القاهرة : المكتبة الأكاديمية،2001.ص.1534.

الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن وأرخص طريقة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة.

ب - تعريف المعرفة:

لغة: يورد في معجم متن اللغة أن المعرفة مصدر للفعل عرف، يعرف، عرفانا، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من حواسه فهو عارف وعروف وعريف، وعرف فلان أي أصابته العرفة فهو معروف.⁴

اصطلاحاً : عرفت المعرفة عدة تعاريف نورد أهمها فيما يلي :

حسب قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات :

المعرفة هي العملية التي يصبح الإنسان على علم أو دراية الأفكار والأشياء ترتبط هذه العملية التذكر والفهم والاستدلال والتقييم والتفسير والترجمة والتطبيق⁵

و تعرف أيضا بأنها:

الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد.⁶

من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي ما يتعلق بمهارات الفرد المكتسبة، والتي تصبح مع مرور الوقت عبارة عن خبرات ومعتقدات لذلك الفرد .

ج- تعريف إدارة المعرفة : تعرف بأنها:

مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، بهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها.⁷

وتعرف أيضا بأنها:

³الملكلوي ، إبراهيم الخلف .إدارة المعرفة :الممارسات والمفاهيم ..الأردن : الوراق للنشر والتوزيع ، 2007.ص.64

⁴رضا ،أحمد .معجم متن اللغة .بيروت : منشورات دار مكتبة الحياة ، 1960، ص.78 .

⁵شعبان ، خليفة . قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات . القاهرة : العربي ، 1991.ص.100.

⁶الملكلوي ، إبراهيم الخلف ، مرجع سابق .ص.30.

⁷حجازي ، علي هيثم .إدارة المعرفة :مدخل نظري . عمان : الأهلية ، 2005.ص.21.

تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات، والإمكانات الشخصية، والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة، واستغلالها، ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها، مثل أفراد المعرفة، والحاسبات، والشبكات.⁸

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي تلك العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة، و تخزينها ، واسترجاعها، ومشاركتها مع الأفراد داخل المنظمة، واستغلالها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .

ثامنا : الدراسات السابقة :ـ

قد اعتمدنا في دراستنا على بعض الدراسات المحلية والعربية والغربية، التي اهتموا بإدارة المعرفة وتطبيقها، ومن بين هذه الدراسات ما يلي :

أ : الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى :

الدراسة التي قام بها " يوسف لمحنت " لنيل شهادة الماجستير ، علم المكتبات ، بجامعة منتوري قسنطينة، تحت عنوان : نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مكان الدراسة مكتبة الدكتور احمد عروة بجامعة قسنطينة، 2010 ، وكان إشكال دراسته يتمحور حول استعداد مكتبة الدكتور أحمد عروة لتبني إدارة المعرفة، أما عن منهج الدراسة، فقد اختار المنهج الوصفي الذي يتناسب مع دراسة الحالة ، بما يتيح وصف لواقع المكتبة عامة والمبجوثين خاصة.

أما عن عينة الدراسة فكان جهاز الموظفين لمكتبة الدكتور احمد عروة الدائمين منهم، إضافة إلى طلبة علم المكتبات السنة النهائية، المتربصين بالمكتبة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

فيما يخص القيم التنظيمية للمكتبة، يسوده حسن الثقة بين العاملين، كما أهتم في مرحلة نضج يميزها مستوى الولاء الحسن، إضافة إلى الشعور الحسن بأهمية التعلم والتكوين المستمرين.

يقوم العاملون بالنشاطات المستمرة التي تعبر عن السلوكيات التنظيمية بالمكتبة، كما أنهم يتمتعون بالقناعة الحسنة بتقبل تنوع الأفكار، كمتطلب للإبداع.....

⁸الملكوي ، إبراهيم الخلف ، مرجع سابق .ص.74-75 .

المؤهلات الحسنة الخاصة بالاتصال المؤيد والداعم عند القيادة، من خلال توفير القياد في تحديد رؤية ورسالة المكتبة ونشرها عند العمال.

المؤهلات الحسنة في كسب القوة والنفوذ عند القيادة التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال اهتمام القيادة بإحاطة نفسها ببطانة متمكنة ومؤهلة لتحمل أعباء العمل.

وقد استفدنا من هذه الدراسة في جانب تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. والمتمثلة في تحسين المعرفة، تحسين بيئة المعرفة، إنشاء مستودعات المعرفة، إدارة المعرفة كأحد الأصول، إلا أن هناك اختلافات مع الدراسة التي قمنا بها، ومن بين تلك الاختلافات طرق تقييم المعرفة والتي خصص لها الباحث فصلا كاملا، بالإضافة إلى فصل القيادة الإدارية، حيث لم نتعرض إلى هذه النقاط .

الدراسة الثانية:

التي قامت بها "ماضي وديعة" لنيل شهادة الماجستير ،علم المكتبات ،بجامعة منتوري قسنطينة، تحت عنوان دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، الدراسة الميدانية مكتبات جامعة منتوري بقسنطينة، 2009، وكانت الإشكالية المدروسة تتمحور حول دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة خاصة أما عن منهج الدراسة المتبع، فقد اختارت المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، أما بخصوص عينة الدراسة فقد كانت حول الموظفين المختصين في علم المكتبات فقط . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي :

حتى يتمكن من تجسيد مفهوم إدارة المعرفة في مكتباتنا الجامعية، لابد أن يتوفر لدى أخصائي المعلومات مجموعة من المهارات حتى يكونوا على أتم الاستعداد لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة. من أجل إيجاد نظام لإدارة المعرفة داخل مكتباتنا الجامعية لا بد من توفر مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تشجع ثقافة تشارك المعارف والخبرات.

عدم امتلاك خطة إستراتيجية واضحة لتسيير المكتبة من أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية .

وقد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب المتعلق بالموارد البشرية. والمتمثل في دور أخصائي المعلومات في ظل إدارة المعرفة ،ويكمن الاختلاف في هذه الدراسة مع مذكرتنا، كون هذه الدراسة كلها كانت تتمحور حول أخصائي المعلومات.

الدراسة الثالثة:

الدراسة التي قامت بها "سمرات كحلات" لنيل شهادة الماجستير، علم المكتبات، بجامعة منتوري قسنطينة، والتي هي تحت عنوان تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، الدراسة الميدانية كانت بجامعة باتنة، 2009 .

الإشكالية المدروسة كانت تتمحور حول وضعية مكتبة جامعة باتنة إزاء المعرفة وتمكينها .

تم اعتمادها على منهج دراسة الحالة . أما بالنسبة لعينة الدراسة فكانت حول المستخدمين الإداريين بالمكتبة الجامعية باتنة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي :

لا يزال الاهتمام بالأمور المادية يطغى على تفكير الأفراد العاملين بالمكتبات محل الدراسة، وذلك على حساب الاهتمام بالمعرفة، يبدو أن قلة الوعي بأهمية المعرفة التنظيمية كسبيل لتطوير العمل المكتبي ليس من جانب العاملين فقط، بل حتى بالنسبة للقادة الذي يعد همهم الأكبر إنجاز العمل وليس محاولة تحسينه وتطويره.

من خلال الممارسات المعرفية لأفراد المكتبة محل الدراسة لا توجد بصمة لسياسة واضحة ومستهدفة لإدارة المعرفة.

أما من حيث استفادتنا من هذه الدراسة، فكانت حول الجانب النظري، مفهوم المعرفة، أهمية المعرفية، خصائص المعرفة، أنواع المعرفة . إلا أن هناك اختلاف مع مذكرتنا، كون هذه الدراسة تتعلق بالمعرفة في حين دراستنا كانت متعلقة لواقع إدارة المعرفة لدى اساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة .

ب/الدراسات العربية :

الدراسة التي قام بها الباحث "علي بن حمد بن علي المطاعني" بسلطنة عمان، الأردن، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا لجامعة الأردن، والتي هي تحت عنوان بناء نموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، مكان الدراسة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان . 2008 .

إشكالية الدراسة كانت تتمحور حول واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

الباحث اختار منهج دراسة الحالة الذي يناسب هذه الدراسة . أما عينة الدراسة فكانت حول مجتمع الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي .

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

غياب عمل منهجي منظم ومبتكر، للإدارة واستثمار أصول المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

الرؤية الإستراتيجية المتكاملة لإدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

لكي تتحقق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي عليها الانتفاع الكلي من المعرفة الموجودة وتضمن هذه المعرفة في المنتجات والخدمات.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة في جانبها النظري، المتعلق بالمفاهيم حول إدارة المعرفة، وأهميتها، بالإضافة إلى عملياتها .

ج /الدراسات الغربية :

الدراسة التي قام ¹ " كيللي " KELLY " في الولايات المتحدة الأمريكية في معهد البحث العلمي ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،جامعة نورث في بورت سموث ، والتي هي تحت عنوان إدارة المعرفة التطوير والتخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي، 2004 .

إشكالية الدراسة كانت حول قياس مدى فعالية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار، في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في م أ .

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة من المسؤولين في البحث الجامعي من 450 مؤسسة بطريقة عشوائية . ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

وجود علاقة قوية بين التعليم المؤسسي الفعال كالجامعات، وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة تبرز ممارسة مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة من خلال هيئات البحث الجامعي.

مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة في المعرفة، سواء كانت بالوسائل الالكترونية أو المشاركة الفعلية، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار .

كانت استفادتنا من هذه الدراسة، في مجال إدارة المعرفة وعلاقتها بالجامعة

تاسعا: المنهج المستخدم

إنطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها، و قصد الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر المشكلة، يتم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يهدف إلى وصف الظاهرة المراد دراستها و جمع اوصاف و معلومات دقيقة عنها، فهو أسلوب من اساليب التحليل و التفسير العلمي المنظم من أجل وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة، و تم إستخدام هذا المنهج في تحديد ماهية المعرفة، إدارتها، أهميتها، نماذجها، إستراتيجياتها، عمليات إدارة المعرفة، و تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية و تطبيقها في التعليم العالي، و أما في الدراسة الميدانية تم إستخدام أسلوب العينة العشوائية لجمع الآراء المختلفة لأساتذة الجامعة.

و قد اعتمدنا في جمع المعلومات و تصنيف البيانات على مجموعة من الأدوات المختلفة و المتمثلة في:

***البحث المكتبي:** القائم على مسح و تحليل النتاج العلمي المنشور (ورقيا وإلكترونيا)وتضمن ذلك: الكتب، الدوريات، الدراسات، البحوث العلمية، قواعد المعلومات، و المواقع الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى الإعتداد على مجموعة من الوثائق و القوانين التي تخص التعليم العالي في الجزائر.

***الملاحظة:** تفيد في جمع بيانات ذات صلة بسلوكيات الأفراد في بعض المواقف الواقعية، و ذلك في سلوكيات الأساتذة عند تسلمهم الإستبائية،و ملاحظة الظروف العامة السائدة داخل الجامعة.

***الإستبيان:** يعتبر الأداة الرئيسية في الدراسة الميدانية لهذا البحث، و قد تم تصميم إستمارة الإستبيان إنطلاقا من الجانب النظري و إعتادا على آراء الأساتذة، و توزيعها عليهم بالجامعة، وذلك بغية جمع المعلومات المتعلقة بواقع إدارة المعرفة في الجامعة و كذا إمكانية تطبيقها فيها

***الأدوات الإحصائية:** حيث تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية من أجل تحليل بيانات الإستمارات و معالجتها إحصائيا، و ذلك بإستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تشمل: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، إضافة إلى إختبار التباين الأحادي و الإنحدار الخطي و T-Test لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

ولقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة

عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها : مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة⁹.
تمثلت العينة من اساتذة من جامعة زيان عاشور بالجلفة ، والبالغ عددهم 60، وبالتالي هي تمثل المجتمع الكلي ، وتم اختيار هذا النوع من العينة حتى تكون المعلومات المتحصل عليها أكثر دقة ، كونهم اساتذة ذوي معرفة واسعة .

⁹ زرواتي ، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . الجزائرية:(د.ن)، 2002.ص.19.

الفصل الأول : مفاهيم حول إدارة المعرفة

تمهيد:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق واقع أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة، أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به. ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة. وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تنضب بالاستعمال، وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد التي تعمل على خلق المعرفة.

المبحث الأول: المعرفة

تتنامى دور المعرفة في نجاح المؤسسات مع مساهماتها في تحويل تلك المؤسسات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية التي تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغير السريع في بيئته.

المطلب الأول: المفهوم العام للمعرفة

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

1- مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً

أ . مفهوم المعرفة لغة:

يعود الأصل في كلمة " معرفة " إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس¹

وكمقابل للفظـة "معرفة في اللغة العربية تستخدم كلمة "knowledge" في الإنجليزية المشتقة من "cognoscere" اللاتينية؛ وفي شرح المفردة فقد وردت كل من علم دراية خبرة كمقابلات لها، وعلم، درى ب، ميز تقابل الفعل know²

وقد ورد تعريف كلمة "Knowledge" في قاموس : Oxford بأنها الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم.³

ب مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

هناك من يرى بأن المعرفة هي : " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان⁴.

¹القاموس المحيط ، ص595

²Elias Edwar/ Elias collegiate,dictionary:EnglishArabic . Cairo: Elias modern publishing house,1995.P.278

³:Oxford: Advanced learners .5thed .London: Oxford, 1995.P.655.

⁴المغربي عبد الفتاح ، نظم المعلومات الادارية ، "المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعة المنصورة " ، 2022 ، ص 182 .

كما تعرف على أنها: تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم و الخبرة والتعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن¹

وتعرف المعرفة:

أيضا على أنها حصيلة استخدام البيانات أو المعلومات والتجربة التي تم الحصول عليها من خلال الممارسة والتعلم و هي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه².

كما يمكن النظر إلى المعرفة على أنها " : الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والتبصر و الحدس و الدوافع الكامنة في الفرد ما يجعلها ضرورية لاستمرار المؤسسة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة لمختلف الأوضاع الجديدة و تشجع الابتكار فيها³

و في محاولة لبلورة تعريف شامل للمعرفة فإنه يمكن القول أن المعرفة هي توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسيين هما من جهة المعلومات والبيانات التي تكون في شكل قاعدة معلومات، بيانات، أنظمة، تقنيات وأساليب عمل مسجلة ومدونة ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة و من جهة أخرى المهارات و الخبرات والممارسات والبراعات الضمنية المخزنة في عقول وأذهان أفراد المعرفة و هو الجانب الأهم والأكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله و تشكل هذه التوليفة المحكمة أصلا من أصول المؤسسة شأنه شأن الأصول المادية الأخرى و يظهر دوره في كيفية التعامل مع المشاكل والصعوبات المتجددة والمعقدة التي تواجهها المؤسسة في محيط يتسم بسرعة التغير و المنافسة الشديدة لتلعب المعرفة دور المورد الإستراتيجي الوحيد القادر على تحقيق الإستقرار وتحقيق أداء متميز و الزيادة في فعالية مختلف الأنشطة والوظائف التي تمارسها المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على نتائجها في مختلف الأصعدة.

¹ EFRAIM Tueban, Information technology for management , John Wily and sons , Inc, New York, 1997, P49.

² نعيم إبراهيم ، إدارة المعرفة ، جدارا للكتاب العالمي ، عالم الكتب الحديث ، الاردن ، 2009 ، ص 10.

³ إبراهيم الخلف الملوكوي ، " إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم "، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007، ص 30.

المطلب الثاني : أنواع المعرفة:

تتعدد المعارف فليس منها نوع متجانس وليس لها شكل محدد، والمؤسسة عندما تقدم منتجاً فهي لا تقدم سوى جزء من ما لديها من معرفة قابلة للتحديث والنقل ومعرفة المؤسسة كبيرة تبقى للمنظمة لغاية تحقيق أهدافها المرسومة.

قدم (Zack) 2003: 123, تصنيفاً للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع:¹

1- المعرفة الجوهرية

المعرفة الجوهرية هي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الإنتاجية وتطبيقاتها المختلفة مثل العمليات الصناعية وإجراءات وأساليب إنتاج خدمة معينة.²

2- المعرفة المتقدمة

المعرفة المتقدمة هي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة/مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزاً تنافسياً متفوقاً.³

3- المعرفة الابتكارية

المعرفة الابتكارية هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الخدمي (الإنتاجي) بما تتفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع.⁴

أما تصنيف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي حيث صنفت المعرفة إلى أربعة أنواع وهي:⁵

• المعرفة الإجرائية أو معرفة كيفية: Know-How التي تتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

• المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا: Know-What وهي معرفة الحقائق ومعرفة المهارات الأساسية وتحقق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

¹ الشمرم ج. ، دور إقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي ، " مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية]على الخط[، جامعة الكوفي ، 2009 ، المجلد 2، الاصدار 12 ، متاح على الموقع : <http://www.iasj.net> ، تاريخ الاطلاع 2026/04/20 ، ص 78.

² Core Knowledge

³ Advance Knowledge

⁴ Innovation Knowledge

⁵ بدير ج.ي ، "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة" ، الطبعة الاولى ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2010 ، ص 47.

• **المعرفة السببية أو معرفة لماذا: Know-Why** وهي المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب فهماً أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة.

معرفة من: Know-Who والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.

كما يعد تصنيف (1962) Michael Polanyi الأكثر استخداماً حيث تصنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى صريحة، وقد شاع هذا التصنيف وأصبح أكثر التصنيفات قبولاً وانتشاراً بعد إعادة الاهتمام به من قبل Nonaka¹ حيث أوضح أن المعرفة الصريحة أو الظاهرة هي المعرفة الرسمية التي تتجسد في خطط وإجراءات ومعايير عمل المؤسسة، أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة غير الرسمية التي يمكن التعبير عنها حدسياً وغير القابلة للنقل.

4- المعرفة الصريحة

المعرفة الصريحة² هي تلك المعلومات المحللة والمستوعبة والقابلة للاستخدام والتعليم والنقل ليتم توثيقها وحفظها في مكان ما بالمؤسسة، فإن أي معرفة يتم تدوينها وتوثيقها بشكل معين بحيث أصبح من اليسير نشرها من دون اتصال مباشر بين البشر يمكن أن يطلق عليها اسم المعرفة الصريحة، حتى المعرفة الضمنية إذا تم توثيقها وحصل إمكانية نشرها من دون اتصال بشري يصبح اسمها معرفة صريحة.

هي المعرفة التي ظهرت رسمياً مستخدمة نظاماً من الرموز، ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة وتخدم المعرفة الصريحة أو الظاهرة عدداً من الأهداف المهمة في المؤسسات من بينها:³

-المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المؤسسة.

-ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية.

وبهذا تساعد المؤسسات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة رمزاً بقيت مع المؤسسات حتى بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المؤسسة نفسها.

¹ Ikujiro Nonaka ولد سنة 1935 ياباني الأصل ، عاش بالولايات المتحدة الأمريكية وحصل على الماجستير بها سنة 1968 والدكتوراه سنة 1972 تخصص إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا ، درس تحت قيادة ، Herbert Simon ، حاز على جائزة نوبل ، ويعتبر Hirotaka Takeuchi زميلة في البحث ، المصدر : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Ikujiro-nonaka> ، تاريخ الاطلاع : 2026/04/20 .

² La connaissance explicite.

³ علي أ ، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق [على الخط]، 2012، المجلد 28 ، العدد الاول ، متاح على الموقع <<http://www.damascusuniversity.edu.sy>> ، تاريخ الاطلاع : 2026/04/15 ، ص 491.

5-المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية هذه المعرفة هي ما يوجد في عقل صاحب المعرفة وهي حسب (I.Nonaka) معرفة ذات معنى ودلالة في سياق معين خاص، وإذا ما أخرجت من هذا السياق فإنها تتدهور وتترجع إلى مجرد معلومات، وهذا يعني أن المعرفة الصريحة هي أقرب إلى تكنولوجيا المعلومات والذكاء وقاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة في حين أن المعرفة الضمنية هي أقرب إلى الأفراد والفرق المدارة ذاتياً والتفاعل البشري والحوار والسياق المتقاسم في الشركة¹

تعتبر المعرفة الضمنية المهارات ومن ضمن ذلك القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة عن الخبرة الفردية والمعتقدات وتتضمن ماذا يعرف الشخص ولكن هذه المعرفة لا تكون موثقة بشكل رسمي يمكن التشارك بالمعرفة الضمنية على الرغم من أنها غير قابلة للتعبير كلياً بكلمات أو رموز، إنما يمكن توضيحها من خلال المحادثة بأشكالها التي تتضمن استخدام التعبيرات والتلميح.

تعتبر المعرفة الضمنية مهمة لا اعتبارات وهي:²

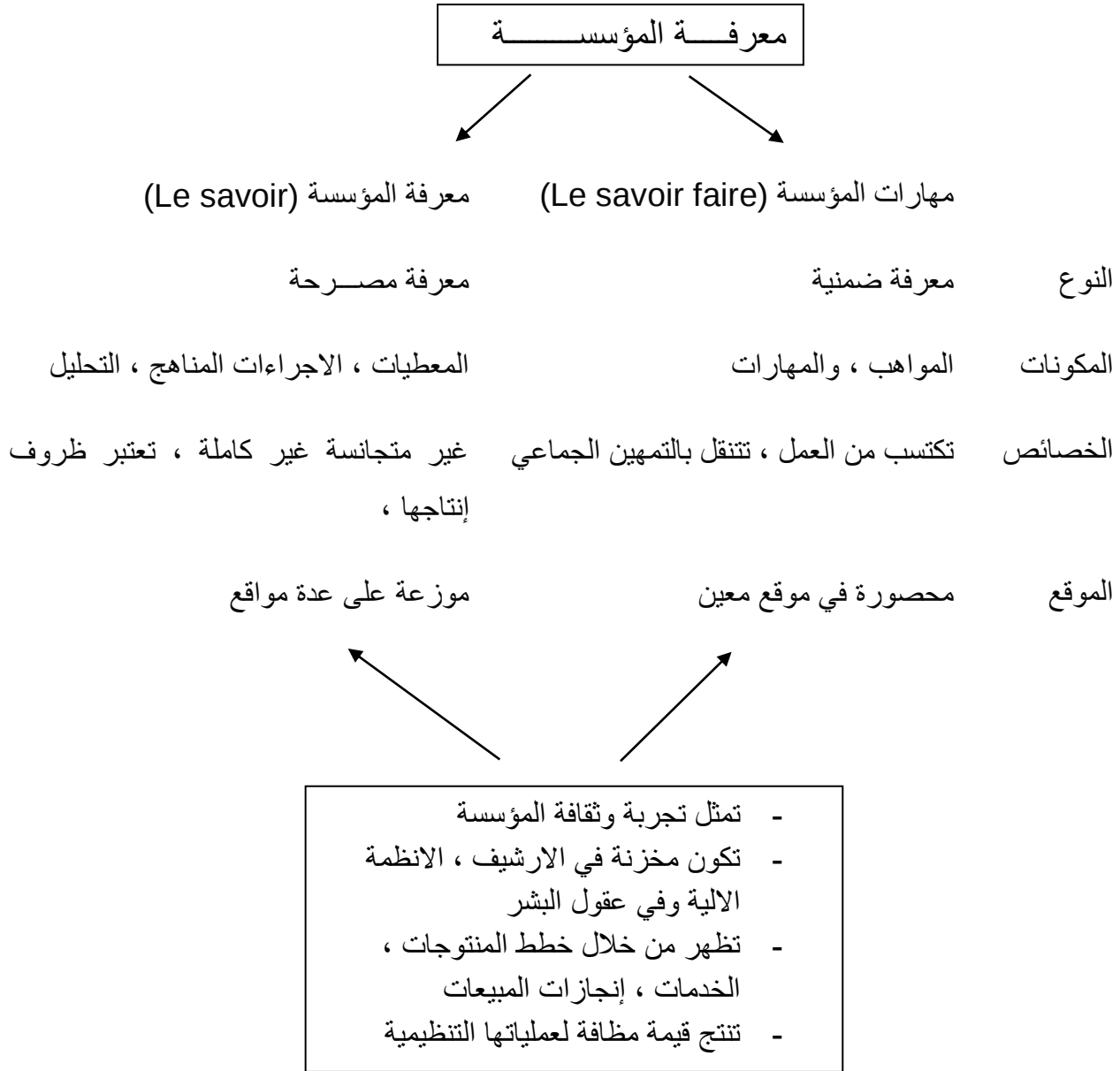
- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة - الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

يمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الشكل الموالي:

¹ أنجم ع.ن، الإدارة و المعرفة الالكترونية (الاستراتيجية ، الوظائف ، المجالات) ، عمان ،دار اليازوري ،2009 ، ص 491.
² فويدي م، سماي ي، "أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2005، جامعة الزيتونة الأردنية [على الخط]، متاح على الموقع <http://iefpedia.com>، تاريخ الإطلاع: 2026/04/14، ص 5.

الشكل الرقم (1) : تصنيف المعرفة في المؤسسة¹



تمثل المعرفة الصريحة معرفة المؤسسة (le savoir d'entreprise) مصدرها المعطيات، الإجراءات، المناهج، التحاليل التي تحوي خبرة المؤسسة والتي تستخدم في تنفيذ أنشطتها كما وتعرف أنها معرفة متسربة تعبر ظروف إنتاجها يمكن تسريبها إلى خارج المؤسسة وتقليدها واستخدامها من طرف مؤسسات أخرى.

¹قويدي م، سماي ي، مرجع سابق ، ص 6.

بينما تمثل المعرفة الضمنية المهارة (le savoir faire) تتعلق بالموهب وبالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات، لهذا تكون صعبة التقليد والتعلم من قبل الآخرين.

يمكن الحصول على المعرفة الضمنية عن طريق العمليات الفردية، كما في التجربة والتأمل والموهبة الشخصية لذلك من الصعب إدارة وتكريس المعرفة الضمنية كما هو في المعرفة الصريحة، وبسبب الطبيعة الشخصية والمتطورة للمعرفة الضمنية فإن الثقة تعتبر العامل المهم والحاسم في هذا النوع من المعرفة، لأن مستوى الخطر وعد التأكد يتزامن مع نقل المعرفة الضمنية والتي يمكن خفضها عن طريق العلاقات المبنية على الثقة.¹

تعتبر المعرفة التنظيمية كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل أفرادها، وحكمتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدم لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات، والتوجهات، والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة.²

تتواجد المعرفة التنظيمية بهذا المعنى لدى الفرد والجماعات والمؤسسة بأكملها، ومعرفة الفرد أساسية لتطوير القاعدة المعرفية للمنظمة، غير أن المعرفة التنظيمية ليست ببساطة مجموع المعارف الفردية، فالمعرفة التنظيمية تتشكل من خلال أنماط مختلفة من النشر داخل المؤسسة والتي لا يسهل محاكاتها من قبل منظمات أخرى، لأن مثل هذه التفاعلات تتشكل بواسطة تاريخ المؤسسة وثقافتها التنظيمية وظروفها الخاصة.

تؤثر ثقافة المؤسسة على أداء الأفراد وخلق الإبداعات بها، فهي تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة ويتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها وإيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير الاحترام وإتاحة المجال لهم للمشاركة، والسعي وصولاً لتحقيق إدارة فعالية الابتكار والإبداع، فعلى المؤسسة خلق واحتضان الثقافة الابتكارية لها.

تتعرض المؤسسة التي تعتمد على المعرفة الضمنية للأفراد للمخاطر، لهذا فهي تحتاج إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو على الأقل أن تعمل على تقاسمها، وبهذا تكون قد حققت لنفسها...

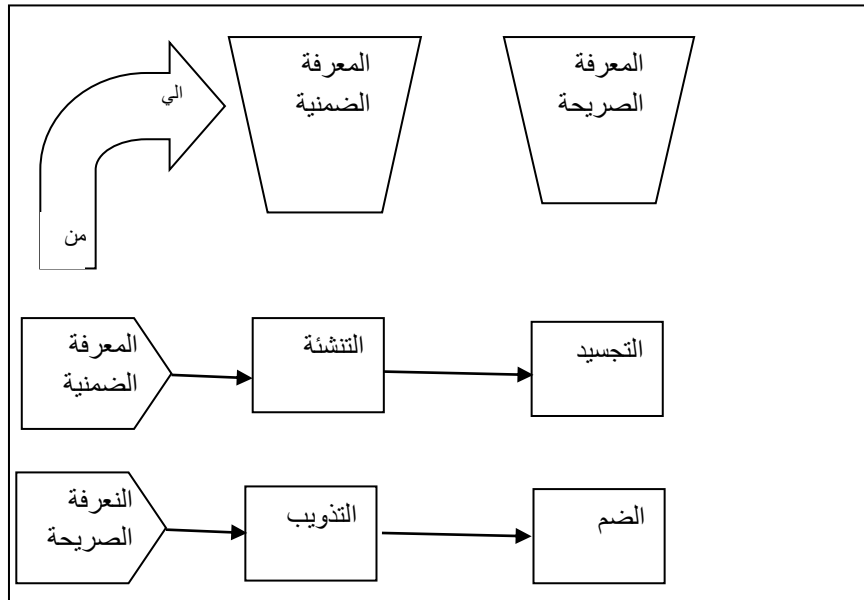
¹ محي الدين ق ، الخشالي ش، العلاقة بين الخصائص المعرفة المنظمة والصراع بين الافراد الجماعة : دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية " المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية [على الخط]، 2008 ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، متاح على الموقع <<http://www.asu.edu.jo>> ، تاريخ الاطلاع 2026/04/15 ، ص227.

² قويدري م، سمي ي، مرجع سابق ، ص 6.

قيمة كبيرة، ويتردد الأفراد في تقاسم ما يمتلكون من معرفة ضمنية، كما أنهم يتخوفون من الانتفاع بمعارف الآخرين، وذلك لأن المعرفة تعتبر أساساً للقوة والاحترام، لذا يخشى الأفراد أن يؤدي تقاسم المعرفة إلى نقص القوة لديهم¹، فسعى [Nonaka \ \& \ Takeuchi, 95] لتصميم نموذجاً مولداً لخلق المعرفة التنظيمية.

وضع [Nonaka \ \& \ Takeuchi, 95] بناءً على الطبيعة المزدوجة للمعرفة التي قدمها Polanyi ، نموذجاً مولداً لخلق المعرفة التنظيمية والذي يركز على أربعة أنماط لتحويل المعرفة في المؤسسة والذي يعرف بنموذج إنشاء المعرفة التنظيمية (SECI) ، والموضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (2): الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة لـ Nonaka & Takeuchi²



يرى Nonaka & Takeuchi أن المعرفة يتم إنتاجها من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفقاً لأربعة عمليات تحويلية: التنشئة (Socialisation) ، التجسيد (Extériorisation) ، الضم (Combinaison)، التدوين (Intériorisation) ويسمى نموذج إنشاء المعرفة التنظيمية (model SECI) وهي الأحرف الأولى من عمليات النموذج، ويتم خلال دورة إنتاج المعرفة تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة. والعكس صحيح وفي أثناء هذا التداول يتم إنتاج وتكوين معرفة تنظيمية جديدة على

¹ محي الدين ق ، الخشالي ش ، مصدر سبق ذكره ، ص 22

² Source: Grundstein M, « Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique Axe De Progrès, Orientations, research report, mg conseil, 2002, juillet, p10.

مستوى الأفراد وعلى مستوى المجموعة وعلى مستوى المؤسسة وفيما يلي عرض لكل عملية من عمليات تحويل المعرفة وإنتاجها¹:

1-التنشئة (عملية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية)

هي عملية تبادل الخبرات وبالتالي خلق المعرفة الضمنية مثل النماذج العقلية المشتركة والمهارات التقنية حيث يمكن للفرد اكتساب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين دون استخدام الحوار ولكن من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة.²

2-التجسيد (عملية تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة)

أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، تتم عن طريق الحوار أو التفكير الجماعي الهادف وباستخدام الاستعارات ما يساعد أعضاء الفريق لبلورة المعرفة الضمنية الخفية التي يصعب مشاركتها.³

3-الضم (عملية تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة)

عملية لتحويل المعرفة الصريحة، إلى شكل أكثر تعقيداً ونظامية من المعرفة الصريحة بجمع وتبادل المعرفة الصريحة عن طريق الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية وشبكات الاتصالات، كما أن فرز وتصنيف المعرفة الصريحة يمكن أن يؤدي إلى تشكل معرفة صريحة جديدة، هذه المعرفة الصريحة ستكون قابلة للنشر والتي تتبلور في خدمة جديدة أو منتج أو نظام إداري.⁴

4-التدويت (عملية تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية)

هي عملية لإضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة، وتحويلها إلى معرفة زمنية ذاتية تعتمد هذه العملية على الممارسة والتعلم داخل المؤسسة ليصبح الفرد في كيان أكبر وهو الوصول إلى مجال معرفته والمؤسسة ككل. نقطه

قدم (Nonaka & Takeuchi) إضافة للأنماط الأربعة لتحويل المعرفة شكلاً يفسر خلق المعرفة التنظيمية والذي يفرض أن خلق المعرفة تنظيمية يتم في شكل حلزونية

¹Voi:Nonaka .I,Takeuchi.* la connaissance créatrice – la dynamique de l'entreprise*, deboeck Université EN LINE ,paris , 1997, disponible sur : - <http://books.google.dz> - , consulte : 16/04/2026 , P 82

² Idem

³ Idem , p91

⁴ Idem , p89

أشار (Nonaka & Takeuchi, 2004) إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما: البعد النظري المعرفي، وجودي وضمن هذين البعدين يتشكل لولب تولاد المعرفة ذو الشكل الحلزوني نتيجة معرفه الصريحة انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعودا ، يظهر الشكل معرفه تنظيميه عمليه حلزونية تبدأ من الأفراد ثم تتدرج صعودا عبر المجتمعات ، وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية.تتطلب حلزونية خلق المعرفة التنظيمية وفقا لما جاء به (Nonaka & Takeuchi, 1995)خمسه عناصر نجاح رئيسيه:

- يجب ان يكون لدى المؤسسة النية واستراتيجيه محكمه ومعايير ورؤية لتوجيه الحلزونية.
- يجب على المؤسسة ان تمنح الموظفين الاستقلالية من اجل تحفيز تحفيزهم وأثاره الدافعية لديهم وتعزيز المشاركة بينهم.
- إنشاء ودعم التقلبات والفوضى الخلاقه للحد من التفكير الجامد وتطوير مفاهيم جديدة من خلال كسر الروتين واعاده النظر في التفكير الأساسي ووجهات النظر.
- وجود تكرار معين لإعطاء العاملين ما يكفي من الوقت لاكتساب المعارف اللازمة فتداخل المعلومات والنشاطات بين الأقسام والمختلفة بالمؤسسة يؤدي لتكرار المعلومات ما يشجع الحوار المتكرر والتواصل بين الأفراد وهذا يساهم في تقاسم المعرفة الضمنية بينهم واكتساب المعارف اللازمة.
- الشرط الأخير هو ما يسمى التنوع الداخلي، وهو ما يعني أن الموظفين بحاجة إلى مرونة لمواجهة البيئة المعقدة للمنظمات، يعني هذا أيضا ان المؤسسة يجب أن توظف تخصصات والخلفيات الأكاديمية المختلفة لتصبح مستوحاة من الأفكار والنظريات الجديدة.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة:

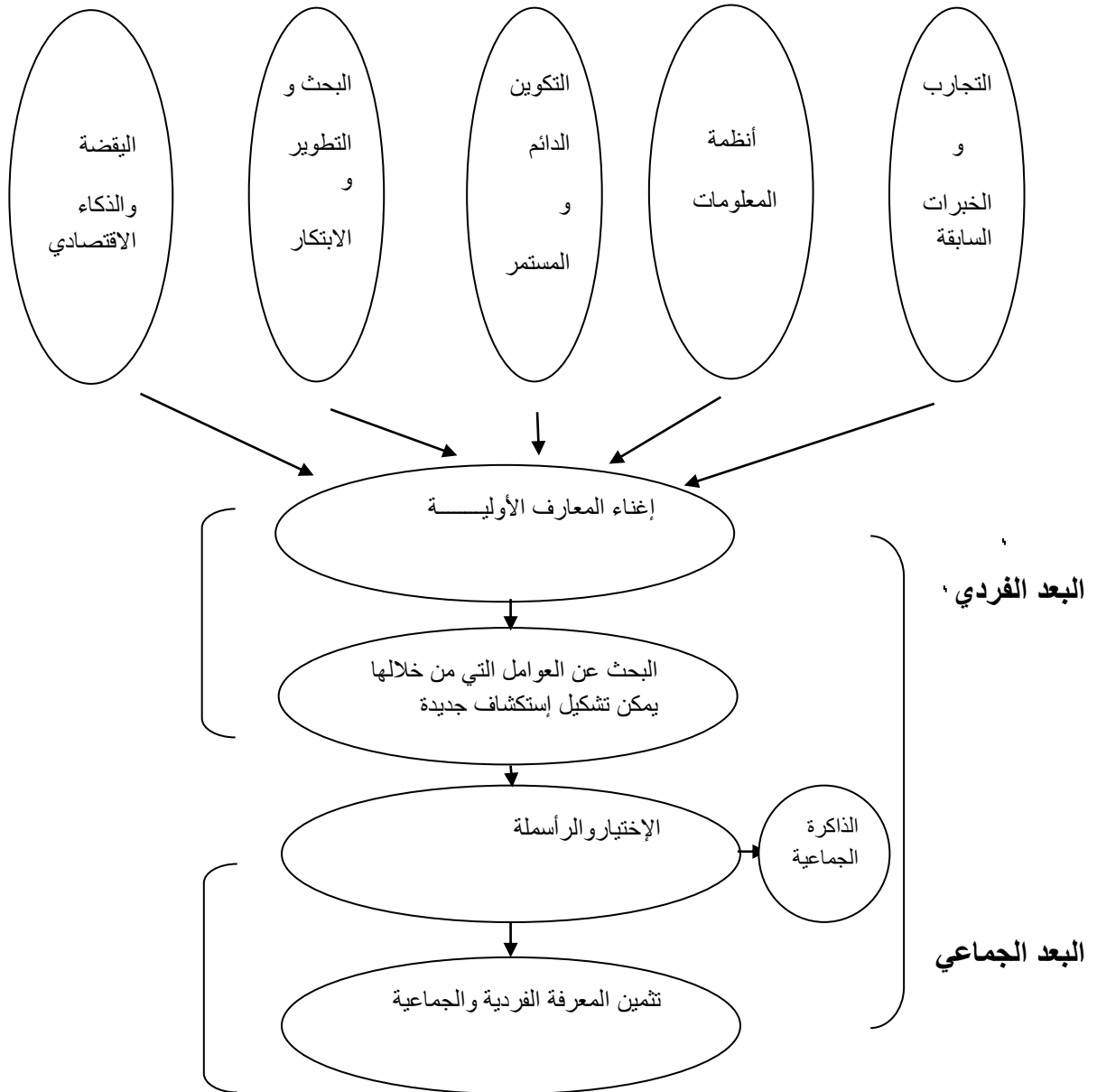
يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الخارجية و المصادر الداخلية

أولا : المصادر الداخلية تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.¹

¹ محمد عواد ، أحمد الزبيدات " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2008 ، 46ص .

و تتجسد هذه المصادر الداخلية في الإستراتيجية براءات الإختراع الداخلية الندوات والمؤتمرات المنظمة من قبل المؤسسة، المكتبات الإلكترونية الخبرات السابقة الدورات التدريبية والتكوينية وغيرها، و يمثل الشكل رقم (3) أهم المصادر الداخلية للمعرفة. ونلاحظ من خلال الشكل المصادر الداخلية المختلفة للمعرفة من تجارب خبرات سابقة، أنظمة المعلومات، التكوين، البحث والتطوير، الابتكار وكذا الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال بعدين فردي و جماعي بحيث يهتم البعد الفردي بإغناء المعارف الأولية والبحث عن عوامل استكشاف جديدة في حين يتجه البعد الجماعي إلى الذاكرة الجماعية و الرأسملة وكلى البعدين يصبان في منحى واحد هو تثمين المعرفة.

الشكل (3) المصادر المختلفة للمعرفة:



ثانياً : المصادر الخارجية وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل: التأمل والفهم والتسبب والحكم، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدرجات المذكورة آنفاً¹

المطلب الرابع : أهمية وخصائص المعرفة :

أولاً أهمية المعرفة: تتمثل أهمية المعرفة الأتي :

1/ المعرفة مورد اقتصادي جديد

تعتبر المعرفة المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، ويمكن استخدام المعرفة في توليد أفكار جديدة بتكلفة رخيصة ، فهي من أهم موارد المؤسسة وموجوداتها بل أكثر أهمية من الموجودات المادية ، إذ أصبحت هذه الأخيرة (الموجودات المادية) ذات قيمة محدودة ما لم يعرف الناس ماذا يفعلون بها، وهكذا فإن معرفة المؤسسة بكيفية إنجاز أعمالها هو أساس نجاحها، يقول "Drucker"² : "لقد أصبحت المعرفة المورد الأساس المفتاح للقوة العسكرية وكذلك القوة الاقتصادية لأي أمة"، وتختلف المعرفة بشكل جوهري عن الموارد الاقتصادية التقليدية الرئيسية (الأرض، العامل وحتى رأس المال .

كما برزت أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته، والتي تتمثل فيما يلي³:

¹ أسمهان ماجد الطاهر ، إدارة المعرفة ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص 75
² (Peter Drucker 1909-2005) كاتب إقتصادي أمريكي من أصل نمساوي يهودي ، ولد من فيينا عاصمة النمسا وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية ، فهو الذي حدد مفهوم المؤسسة في تحليله الرائع لمؤسسة General Motors، المصدر : <http://fr.wikipedia.org/wiki/peter-Drucker> تاريخ الاطلاع : 2026/04/13
³ الخطيب أ ، زيغان خ ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات " الطبعة الاولى ، عمان ، عالم الكتب الحديث ، 2009 ، ص 9 .

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.

تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.

الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال الفكري الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنها من زيادة في إنتاجات المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.

الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليداً، وإنتاجاً، واستخداماً، والتي تمثلها منظمات المعلومات والاتصالات، والبرمجيات، والبحوث وغيرها.

تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

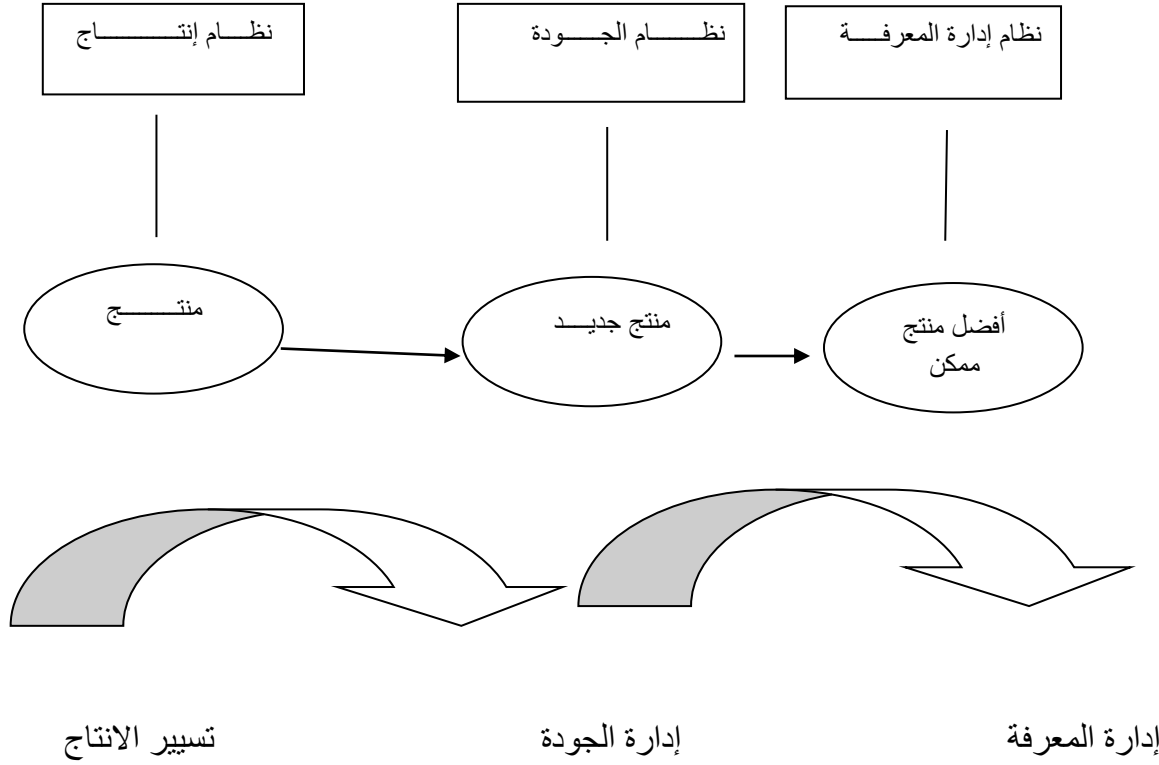
2/المعرفة ميزة تنافسية

أصبحت المعرفة ميزة تنافسية فهي تعتبر قيمة إستراتيجية للمنظمة وهذا نظراً لتطور طبيعة الميزات التنافسية عبر الزمن. كان الاهتمام في الصناعات التقليدية بوسائل الإنتاج المهم تحقيق إنتاج وفير وكل الجهود كانت موجهة نحو تفعيل وسائل الإنتاج والتوجه نحو تسيير الإنتاج، لكن مع مرور الوقت أصبحت وسيلة الإنتاج ضرورة لا بد منها ومتشابهة لدى المنافسين، فالحيازة على أفضل وسيلة إنتاج ليست رهن أو ضمان للمنافسة.

أصبح ضمان الجودة المرحلة المقبلة في السباق على الميزة التنافسية أو التي يمكن أن تكون مرتبطة بها، فلا تسعى المؤسسات فقط لتوفير منتج فقط ولكن تسعى لتوفير منتج جيد أو منتج ذو جودة، فالمؤسسة تسعى لطمأنة الزبون ليس فقط بجودة وسائل الإنتاج ولكن أيضاً بجودة عمليات الإنتاج التي تحرص المؤسسة على مراجعتها ومراقبتها لضمان الجودة، هذا الضمان الإضافي وغالباً ما يكون المكسب للمنظمة يمنحها ميزة إضافية مقارنة بمنافس لا يمكنه تقديمها.

السعي نحو ضمان أفضل منتج للزبون قياساً بقدرات المؤسسة، أي قياساً بمهارتها هي المرحلة الموالية، فالحصص السوقية تكتسب نظراً للجودة وجودة المهارات المتواجدة بالمنتجات والخدمات المقدمة ولتثبت المؤسسة بأنها تضع كل معرفتها ومهاراتها في منتجاتها يجب عليها الاهتمام بنظامها لإدارة المعرفة.

الشكل رقم (4): التطور نحو إدارة المعرفة¹



ثانيا : خصائص المعرفة

تتسم المعرفة بالعديد من السمات والخصائص وهي:²

- المعرفة غير مادية وغير ملموسة.
- المعرفة تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تتصل بها.
- المعرفة هي نتاج العلم، والتعلم والخبرة.
- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب، أي أنها تجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها.
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد -المعرفة الجديدة.
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون -معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.

¹Ermin Jean-Louis .La gestion des connaissances , Hermes Science Publication,2003,disponible sur /hal.archives-ouvertes .fr /consulte le 07.04.2026. P9

²الخطيب أ ، زيغان خ ، مصدر سبق ذكره ، ص 8 .

المعرفة كقدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، وآلية من خلال استخدام التكنولوجيا التي تتيح المعرفة بالاستناد إلى قواعد المعرفة الإلكترونية، أي أن المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم وكذلك بواسطة النسخ، رغم أن الإدراك والتعلم أمر ضروري لازم لإعادة إنتاج المعرفة، في حين النسخ فقط مرتبط بإعادة إنتاج المعلومات.

المبحث الثاني : إدارة المعرفة

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات قدرتها على اللحاق بأحدث التغيرات في البيئة والحفاظ على قدرتها على المنافسة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات، أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات من قبل المؤسسات و التي عليها أن توظف الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والمساندة في صناعة القرار.

بدأت بعض الدول المتقدمة تعطي اهتماما كبيرا للمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة لكونها أصبحت ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات، وهذا يعني أن أهم مميزات هذه الإدارة هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسات.

ويعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق وتعزيز الإبداع كميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال.

المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة المعرفة

أولا نشأة إدارة المعرفة :

إن البحث في إدارة المعرفة هو قديم قدم الاهتمام بمفهوم المعرفة بحيث اهتم الفلاسفة الغربيون منذ القدم بماهية المعرفة والبحث عن مضمونها وأساسياتها و هو ما تم تدوينه و توثيقه من قبلهم بحيث ركزوا في كتاباتهم حول الحصول على الفهم الصحيح لنظريات المعرفة و مضامينها.

و يرى الكثير من الباحثين في هذا المجال أن العمل الإداري كان على الدوام عملا قائما على المعرفة حيث أنه عند البحث في جذور إدارة المعرفة فإنه يتضح جليا أن هذه الأخيرة ليست مفهوما حديث الولادة فنجد على سبيل المثال أن كتاب وظائف المدير التنفيذي الذي أصدره شنستر

برنارد (C.Barnard) عام 1938 ركز على أن الدور الجوهري للمدير التنفيذي هو أن يقدم نظام اتصال، وأن يعزز ويضمن الجهود الصياغة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها¹

في حين يرجع فريديريك تايلور (F.Taylor) و هنري فايول (H.Fayol) الجذور التاريخية لإدارة المعرفة إلى ظهور الإدارة العلمية، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، البحث العلمي، القواعد والأصول، تقسيم العمل والتخصص والملاحظ أن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة و تتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة²

و مع بداية الثمانينات ظهر مفهوم إدارة المعرفة بشكل صريح و تدريجيا تزامنا مع ما يسمى بظروف عدم التأكد حيث تحولت النظرة إلى إدارة المعرفة جذريا لتعطي المنظور الحالي الذي يركز على عدة مجالات منها الاعتماد على رأس المال الفكري و الحاجة إلى الإبداع.

و لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم بيتر دراكر، وبول استراسمان وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية، فأكد دراكر DRUCKER و ستراسمان STRASSMAN على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985م، عندما قامت شركة بي كارد هولت الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك³.

وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م وشرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة⁴.

¹سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 216.

²الوقداني عبدالله، البيروقراطية وإدارة، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض: معهد الادارة العامة، 2009، ص 11.

³نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، 2010، ص 44.

⁴برس بورك، ادارة المعرفة، سلسلة المميزون، لونجمان للنشر، القاهرة، 2005، ص 07.

و إنه لمن الواضح أن إدارة المعرفة تزداد أهميتها في العمل الإداري يوما بعد يوم و هو ما يفسر ظهور مفهوم هذه الأخيرة كوظيفة إدارية و ذلك منذ بداية التسعينات عندما بدأت بعض المؤسسات في تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة و من أهم هذه المؤسسات نجد شركة أندرسون (Anderson) الإستشارية حيث كانت الفكرة بتطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها هذه المؤسسة و معالجتها.

كل هذه الأسباب ألقت بظلالها على مجال إدارة الأعمال لتتجه اقتصاديات دول العالم إلى اقتصاديات معرفة و بعدما كانت مؤسسات الأعمال تحقق القيمة المضافة من العمليات التحويلية للأشياء أصبحت الآن تحقق قيمة أعلى من عمليات وأنشطة إدارة المعرفة و أخذت تتحول المؤسسات شيئا فشيئا إلى مؤسسات قائمة على المعرفة

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية وهي كما ذكرها¹ : (Malhorta)

أ - المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة.

ب - المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات مستودعات البيانات النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج - المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي التعلم المتواصل، وبناء المؤسسات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة، ومن بين التعاريف نذكر:

¹ Malhotra, Yogesh: Knowledge Assets InThe Global Economy, Assessment of National Intellectual Capital , Journal of Global Information Management , July Sep, 2000, P83

يرى (Chou) أن إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء"¹

هذا وقد استنتج (الأكلبي) تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة"²

وعرفتها (الزامل) بأنها " : مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات سلع أو خدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي"³

تعتبر إدارة المعرفة هي " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين"⁴

نلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لإدارة المعرفة و قد يعود السبب في ذلك كون هذا المفهوم يشكل حقلاً معرفياً جديداً لا يزال في مرحلة التطوير و الإستكشاف و لذلك فإن التأطير المفاهيمي لهذا الأخير لم يكتمل بعد ومن ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة هي : "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة"

¹Chou Yeh. Yaying ,Mary , The Implementation of Knowledge Management System InTalwans Higher Education , Journal of College Teaching & Learning , Vol .2, No9 ,2005,p26

²الأكلبي علي الذئب ، إدارة المعرفة في مكتبات ومراكز المعلومات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، 2008 ، ص 26
³الزامل ريم ، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة العالم الرقمي (العدد رقم 1) ، 2006 ، ص 24.

⁴علي السلمي ، إدارة المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 ، ص 48.

إن إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تقدم عليها المؤسسة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار إدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

إن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع تتبناه المؤسسة ، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المؤسسة كونها حزمة من العمليات والأنشطة التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المؤسسة ، وهي ليست إدارة للفراغ والعدم بل هي إدارة للمعنى والمعزى المخزون الخبرات والتجارب الإنسانية .

وكخلاصة لما سبق يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة المعرفة على أنها: " مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد استخدام نشر و نقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل و فعال يسهل الوصول و التعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل و التي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية إلى جانب تشجيع الإبداع والابتكار وخلق القيمة للمؤسسة."

المطلب الثاني : أهمية، وأهداف إدارة المعرفة

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها الأساس في الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة بهدف التحسين والارتقاء بالأداء المؤسسي، كما أن إدارة المعرفة في وقتنا الحالي أصبحت أكثر من ضرورة وذلك نتيجة لثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات و الاستخدام المكثف لنتائج و إفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد وتطوير نشاطاته و نموه و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط كما يلي:¹

▼ إن إدارة المعرفة هي وسيلة فعالة لاستثمار رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة و ذلك من خلال تسهيل بلوغ المعرفة واستخدامها من قبل الأفراد المحتاجين إليها؛

▼ تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل تخفيض التكاليف و زيادة الموجودات المعرفية مع زيادة جودة المنتوجات؛

¹ محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ذكره ، ص 60 .

- ▼ تعد إدارة المعرفة حافزا للمؤسسات يدفع هذه الأخيرة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وتوجيه الجهود الخلق معارف جديدة والكشف عن علاقات غير معروفة و غامضة
- ▼ تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة على تحسين أدائها وذلك اعتمادا على المعرفة والخبرة؛
- ▼ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة توثيق و خزن المتوافر منها وتطويرها وكذا المشاركة لها وتطبيقها وتقييمها؛
- ▼ تمكن المؤسسات من تجديد ذاتها باستمرار ومواجهة التطورات والمتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في وقتنا الحالي؛
- ▼ تساهم إدارة المعرفة في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها الأمر الذي يتحقق من خلال التركيز على المحتوى.

من أبرز أهداف إدارة المعرفة نجد : 1

- ▼ تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة و المعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة وفعالية
- ▼ توليد المعرفة اللازمة و الكافية و كذا القيام بمختلف العمليات والأنشطة المعرفية ، وعمليات نشر المعرفة لجميع الأطراف ذو العلاقة
- ▼ السعي إلى إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات والعمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة
- ▼ حفظ وتخزين المعرفة بالشكل والطريقة اللازمة التي تمكن من سهولة الوصول إليها في وقت الحاجة إليها ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التقنيات و الأساليب و الآليات المتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات؛
- ▼ تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى الاقتصاد المبني على المعرفة لتعمل هذه الأخيرة كشبكة من الأنشطة بحيث تساهم بفعالها هذا في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الإلكترونية؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 .

▼ تعمل إدارة المعرفة على جمع الأفكار و المقترحات الذكية من ميدان العمل و في المقابل فإنها تنشر أفضل الممارسات والأنشطة التي يتم العمل بها في داخل المؤسسة؛

▼ تعمل إدارة المعرفة على تعزيز الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف مع التعقيد البيئي و كذا الذكاء و التعلم و من الشروط الأساسية لزيادة العملية الإبداعية و خلق الأفكار الإبداعية نجد تعامل الأفراد معا وتبادل الأفكار فيما بينهم وكذا الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم وتعتبر إدارة المعرفة الدعامة المناسبة لتحقيق كل ذلك؟

▼ تحسين الإنتاجية حيث أن توفر المعارف لدى الأفراد و سهولة الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال التي يجب أن تكون متوفرة داخل المؤسسة تساهم و بشكل كبير في زيادة و تحسين الإنتاجية ؛

✓ تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة و يتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة بمختلف أقسامها سواءا كانت تلك المعارف ضمنية أو صريحة و بذلك يتحقق التنسيق و التكامل الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل؛

✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العلاقتية وإدارة الموارد البشرية وكذا إدارة الزبائن وتقييم الإنتاج¹.

إلى جانب ما سبق نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس فكرة مؤسسة المعرفة بحيث تقوم هذه الأخيرة عن طريق عملياتها المختلفة بتنفيذ خطة محكمة تجعل بالإمكان أن يسهم كل قسم من أقسام المؤسسة بإنتاج وتوليد المعرفة حسب مساهمته في مجال تخصصه لتوضع جميعها في قالب واحد يطبق على جميع المستويات التنظيمية و في جميع الأقسام ليعود بالنفع العام على المؤسسة و على أنشطتها و أعمالها المختلفة.

¹ هيثم علي حجابي ، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

المطلب الثالث : مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة:

أ- مبادئ إدارة المعرفة

تتميز إدارة المعرفة بعدة مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:

"-تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: حيث تعتبر مصدر من مصادر النفوذ لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة ولا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الاموال أو العمل.

-تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول:

إذ أن عملية إدارة المعرفة تتطلب استعمال الموارد البشرية لما لها من مهارات وقدرات، كما أن للحواسب قدرة أكبر من قدرة المورد البشري في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها وتوزيعها".¹

-تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: يتوافر لدى مديري الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم.

-تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي: حيث من المهم أن تقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، وذلك باستخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات لمعمل المعرفي.

-إدارة المعرفة عملية لا تنتهي: حيث يعتقد القادة أنهم إذا استطاعوا أن يسيطروا على المعرفة في المنظمات التي يديرونها، فهم بذلك قد أنهوا مهماتهم وأن التغيرات المتسارعة في البيئات المعرفية تتطلب من مديري المعرفة أن يأخذوا في الحسبان التغيرات المحتملة في التكنولوجيا المتطورة، وما يتعلق باهتمامات المستفيدين.²

إن الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة من قبل المنظمات يفرض عملها الإسترشاد أثناء القيام بوظائفها بمبادئ تمثل في مجملها معيارا جيدا لإستغلال المعرفة، ويعود هذا لمجموعة العوامل التي تفرض نفسيا على المنظمة نظرا لمتغيرات والتطورات المتكررة.

¹ ربحي مصطفى عليان: المرجع السابق، ص ص 162-165 .

² نفس المرجع، ص166.

ب- أبعاد إدارة المعرفة:

- يرى "ديك" Duek أن هناك ثلاثة أبعاد للمعرفة وهي:

- **البعد التكنولوجي للمعرفة:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات

إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها، دون أن تلجأ هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم والمنطق، وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.¹

" **البعد الاجتماعي للمعرفة:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد، ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطارئ والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة

من مصادرها بطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلائم مع حاجة المنظمة، ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.²

¹ عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010 ص79.

² نفس المرجع، ص80.

يركز "ديك" على الأبعاد الثلاثة التي تتمتع بها المعرفة، إذ يعتبر البعد التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية لإدارة المعرفة فهو يساعد على حل مشكلات إدارة المعرفة، في حين أن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد مما يدعم روح الفريق والتشارك فيما بينهم، كما لا بد من معرفة طريقة الحصول على المعرفة والقدرة على التحكم فيها

المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة :

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق نام حول تصنيف وترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، و في أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة و التي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية و قد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء و الاتجاهات التي شكلت مجال من محالات دراستنا اللاحقة، ومن بين هذه الآراء بجد:

يحدد توربان (Turban) عمليات إدارة المعرفة بستة مراحل بدءا بإنشاء المعرفة، الإستحواد عليها ويتم ذلك من خلال تحديدها كمعرفة ذات قيمة و يتم ذلك بطريقة ملائمة، حفظ المعرفة بطريقة فعالة، الإدارة العملية لها من خلال تقييمها و مراجعتها والتأكد من دقتها، وأخيرا عملية نشر المعرفة و التي تتخذ مدخلا لإتاحة هذه الأخيرة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة إليها وفي وقت الحاجة إليها.¹

يشير مارتينز (Mertins) في نفس الصدد أن إدارة المعرفة تشمل العمليات التالية :

تشخيص المعرفة ،تحديد أهدافها، توليدها، خزنها و تطبيقها بحيث تشير العملية الأولى و هي عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة إضافة إلى تحديد مصادرها و طرق الحصول عليها، أما العملية الثانية فتهتم بتحديد الأهداف المراد تحقيقها من ، تلى هذه العملية عملية توليد المعرفة و المقصود بها خلق المعرفة الجديدة ليتم بعد ذلك تخزينها والحفاظ عليها في قواعد المعرفة أو أوعية المعرفة بمختلف أنواعها، و في المحطة ما قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على الأفراد المعنيين ليتم بعد ذلك تطبيقها وتجدر الإشارة إلى أن جميع العمليات السابقة لابد أن تخضع للمتابعة حتى يتم التأكد من بلوغ الأهداف المسطرة²

أما دافيد سكايرم (D. Skyrme) فقد قام بتحديد عمليات إدارة المعرفة بشيء من التفصيل و ذلك من خلال وضعها في عشرة عمليات وهي: أولا إنشاء المعرفة ، ثانيا تحديد المعرفة، ثالثا جمع

¹EFRAIM Turban, «Information technology for management >>, John Wily and Sons, Inc, New York, 2007. pp 394.

²Mertins K and Heisig P and Vorbeck J, << Knowledge Management: best practice in Europe >>, Spring Verlage. Germany, 2001, p 28.

المعرفة، رابعا التنظيم، خامسا تقاسم المعرفة، أما سادسا فنجد عملية التعلم، سابعا التطبيق، ثامنا الاستغلال، أما العملية التاسعة فتتمثل في حماية وإدارة حقوق الملكية الفكرية، وأخيرا بحد عملية التقييم. ولا يبراز عمليات إدارة المعرفة وتحديدها وتوضيح المهام الفرعية لها يمكن الاستعانة بالجدول التالي 1:

الجدول رقم (1) - نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية¹

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
	1- إنشاء	أساليب الابداع - المحاكاة - الحوار المهيكل
	2- للتحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المفاهيم
	3- الجمع	- طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع
	4- التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة - خريطة المعرفة
	5- التقاسم	- الممارسات الافضل - جماعات الممارسات المشتركة - فرق متعدد الوظائف - تصميم فضاء العمل
	6- التعلم	- مراجعة ما بعد العمل - توارخ المشروعات - شبكات التعلم
	7- التطبيق	- أنمة دعم القرار - إدارة التشغيل
	8- أستغلال	- إدارة الأصول الفكرية
	9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية
	10- التقييم	- تقويم إدارة المعرفة ومحاسبة رأس المال الفكري

¹نجم عبود نجم " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

و من جانب آخر ذي صلة اتجه العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، وبناء على ذلك تم تصنيف و ترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي: ¹

أولاً : تشخيص المعرفة: حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات، ويتم تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها.

ثانياً: اكتساب المعرفة: يتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل : المؤتمرات التداولات و الحوارات والاتصال بالزملاء والزباني، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين و استقطاب العاملين الجدد. ²

ثالثاً : توليد المعرفة: يقصد بها إبداع وتكوين المعرفة و العمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. ³

رابعاً : تخزين المعرفة: ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المحزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

خامساً : تطوير المعرفة وتوزيعها: ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة. ⁴

سادساً : تطبيق المعرفة: إن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق فالمعرفة قوة إذا طبقت، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا ⁵

و انطلاقاً مما سبق فإنه يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

¹ العلي عبد الستار ، وآخرون ، **المدخل إلى إدارة المعرفة** ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 98 .
² حسين عجلان ، **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمل** ، ط 1 ، دار الثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2008 ، ص 26 .
³ جمال يوسف بدير ، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** ، الطبعة الاولى ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 62 .
⁴ هيثم علي حجابي ، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 404 .
⁵ محمد فلاح ، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية** ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية ، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010 ، ص 10 .

تشخيص المعرفة وتحديدتها: تشمل هذه العملية تحديد كل من المعرفة المطلوبة و كذا مصادرها ومكان تواجدها.

توليد المعرفة: تشمل مجموعة من العمليات الفرعية التي من شأنها خلق المعرفة بالنوعية التي تحتاجها المؤسسة و التي تفي باحتياجاتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

تخزين المعرفة وتنظيمها: تشمل هذه العملية وضع المعرفة المتوصل إليها ضمن أوعية معرفية أو ضمن ما يسمى بمستودعات المعرفة و التي تكون بمثابة قاعدة معرفية من شأنها تسهيل الوصول إلى هذه الأخيرة واستخدامها بكل سهولة وذلك اعتمادا على الوسائل والأدوات التكنولوجية المختلفة وخصوصا تكنولوجيات المعلومات و الإتصال (TIC)

توزيع المعرفة: تحتم هذه العملية إتاحة المعرفة المطلوبة للأفراد المعنيين و ذلك من خلال مجموعة من الطرق والوسائل المختلفة التي من شأنها تمكين الأفراد من تطبيق المعرفة المولدة.

تطبيق المعرفة: تشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها وضع المعرفة حيز التنفيذ و الاستفادة من الإضافات التي قد تأتي بها هذه الأخيرة سواء في المنتج أو في أساليب العمل.

التقييم: تشمل هذه العمليات كل الإجراءات والأنشطة التي من شأنها متابعة و تقييم مختلف العمليات السابقة وذلك من أجل ضمان السير الحسن لتلك الأخيرة بما يكفل أهداف إدارة المعرفة.

المبحث الثالث : تطبيق إدارة المعرفة :

المطلب الاول :مجالات إدارة المعرفة :

لإدارة المعرفة مجالات عدة منها:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد. وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها،
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص، بالإضافة إلى استغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجواتها.
- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام الأفضل لما تمتلكه المنظمة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه يتم إقضاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة ، يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها من مجاميع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة¹.
ويحدد (Wig) المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة عمى النحو التالي:

- توليد معرفة جديدة من خلال التعميم، ومن خلال التعمم، ومن خلال البحث والتطوير.
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية ومن خلال التعاقد وغير ذلك².
- استكشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.

- تحميل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.
- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحياتها للتأكد من أنها صحيحة، وأنها أفضل ما هو متاح وأنها ملائمة، وتحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
- تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب وفعالية، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

- تعميم كيفية نقل المعرفة ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة³.
كما أن توظيف إدارة المعرفة في المنظمة يتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبالتالي فإن هناك أربع مجالات رئيسية يتم إدارتها معا بصورة جيدة، مع العلم أن هذه المجالات متداخلة ، ويؤثر كل مجال في الآخر، وهي حسب الشكل الذي وضعه (wig) كما يلي

¹نعيم إبراهيم الظاهر: المرجع السابق، ص ص 89-89

²هيثم عمى الحجازي: إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 99.

³هيثم علي الحجازي ، نفس المرجع السابق ، ص ص 96-98

-مجال موجودات المعرفة: ويشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارة، والقدرات والقابليات¹.

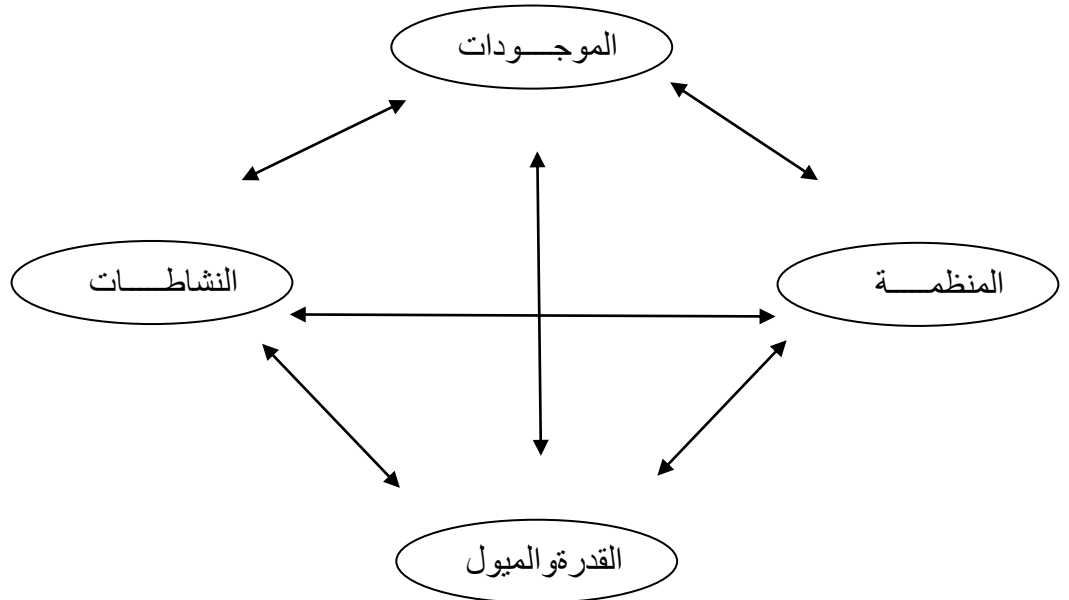
-مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم ، وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

-مجال نشاطات المعرفة: ويشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الإستخدام والتقييم.

- مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المنظمة، توجيهها واستراتيجياتها، ممارساتها وثقافتها.²

ويوضح الشكل رقم (05) ذلك:

الشكل رقم (05): يوضح مجالات تطبيق إدارة المعرفة³.



تتمثل مجالات إدارة المعرفة في قدرة المنظمة على تحديد الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها ، وتحقيق نوع من التكافؤ بينها وبين مجالاتها ووظائفها، حسن استخدام المعرفة المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

¹ عائشة سفورور: استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص143

² نفس المرجع، ص14.

³ هيثم علي الحجازي: مرجع سبق ذكره 2005، ص29

المطلب الثاني متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

تتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة فإن هذه البيئة تتطلب توافر العناصر التالية:

أولاً/ الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة،ل يستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول عمى المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.¹

ثانياً / القيادة: مما الشك فهو أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات رئيسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون، وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفة أخرى يتعين على القائد أن يتصف بها وهي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة والإتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم، كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة، وليست أمورا جامدة وثابتة.²

ثالثا الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة، والتي تسود بين العاملين مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة والملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون

¹ربحي مصطفى عميان ، المرجع السابق، ص ص.182- 183 .

²عبد الله حسن مسلم ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015، ص ص 48:49.

الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم غدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلبا في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.¹

"-تكنولوجيا المعلومات: من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيات المعلومات بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة، بالإضافة إلى مساندة إدارة المعرفة وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها².

المطلب الثالث : البنية التحتية لإدارة المعرفة :

لتنفيذ أي برنامج او مشروع لابد من توفير بنية تحتية قادرة على إحتضان هذا البرنامج والسهر على إنجاحه ومن دون هذه البنية التحتية ستذهب الجهود أدراج الرياح وتفشل المنظمة في تحقيق الأهداف الرامية من برنامج إدارة المعرفة وغيرها من برامج التطوير التنظيم التي تنتهجها أي منظمة تسعى لتحقيق التنافسية ومن ثم الريادة ، لا بد لها من بنية تحتية ودعائم تدعم نجاحها وقد أدرجت إرما بيسرا فيرنانديز وجاريفسابيروال في كتاب _إدارة المعرفة النظم والعمليات _ جدولا يوضح البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة .

¹ عبد الله حسن مسلم ، المرجع السابق، ص48.

² عبد الستار علي وآخرون: المرجع السابق، ص303 .

الجدول رقم (02): يوضح البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة كما يلي¹:

أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة	الخواص ذات الصلة
ثقافة المنظمة	فهم قيمة ممارسة إدارة المعرفة
	دعم الإدارة لإدارة المعرفة
	حوافز مشاركة المعرفة
	تشجيع التفاعل لإنتاج المعرفة ومشاركتها
هيكل المنظمة	الهيكل الهرمي للمنظمة (اللامركزية، هياكل المصفوفات، التأكد على القيادة بدلا من الإدارة)
	الجمعيات المهنية
	الهياكل والأدوار المتخصصة (كبير موظفي المعرفة، قسم إدارة المعرفة، وحدات إدارة المعرفة، إدارة المعرفة المتخصصة)
البنية التحتية لتقنية المعلومات	الوصول
	العمق
	الوفرة
	التجميع
المعرفة العامة	اللغة والمفردات المشتركة
	إدارة مجالات المعرفة الفردية
	المخطط المعرفي العام
	العادات المشتركة
	عناصر المعرفة المتخصصة المشتركة بين الأفراد
البنية التحتية المادي	تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الأروقة)
	المساحات المصممة خصيصا لتسهيل المشاركة غير الرسمية للمعرفة

¹ إرما بيسرا فيرنانديز، سايبيروال، إدارة المعرفة: النظم والعمليات، ترجمة: محمد شحاتة وهيبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 84.

المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة:

لقد وضعت نماذج عديدة من طرف المختصين، والتي يمكن الإستفادة منها لتطوير نظام إدارة المعرفة داخل المنظمة، ومن بين هذه النماذج نذكر:

أولاً: نموذج "ليونارد بارتون": "L. Barton"

يقوم نموذج "ليونارد بارتون" على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، أن هذه الأخيرة توجد في أربعة أشكال:

1/ المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن يكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهي معرفة يمكن أن نراها أو نلمسها لأنها ملموسة.

2/ المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3/ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة لمعاملين: أي في القدرات الفردية التي

تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

4/ المعرفة قد تكون فيما يسميه ليونارد (قيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لشمول الخدمات والمنتجات والعمليات

(التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية، وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب والإبتكار كلها محدودة.

لهذا فإن على المنظمة أن تشجع عمى هذه الأنشطة لحل المشكلات، التجريب، والحصول على المعرفة، الإبتكار، من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية¹.

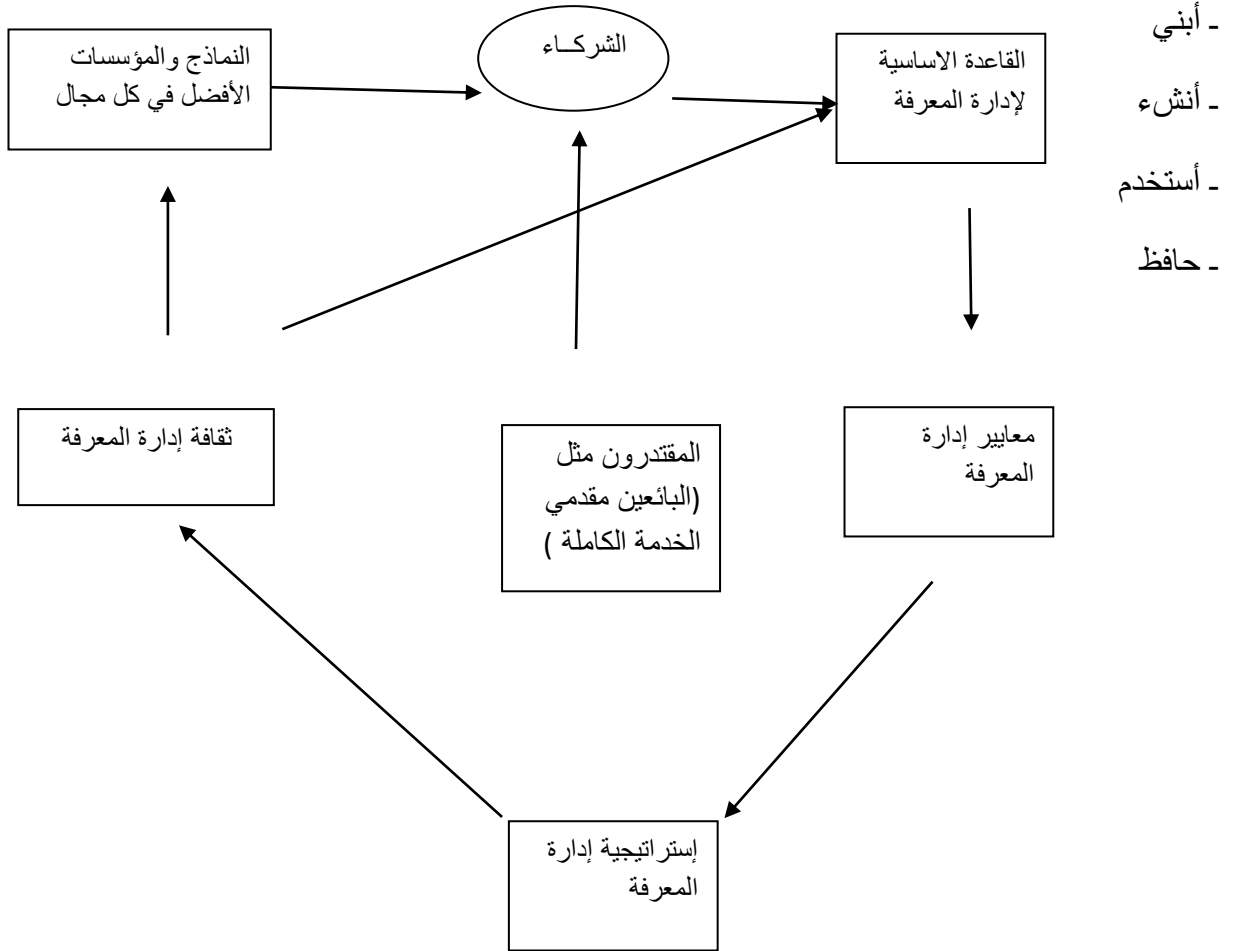
والشكل التالي يوضح نموذج "ليونارد باترون" الإدارة المعرفة:

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ص 120-121 .

ثانياً: نموذج "موثل":

ويقوم نموذج "موثل" على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، هذه المكونات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (06) : يوضح نموذج موثل لإدارة المعرفة¹:



- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، وتعتبر الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات نموذج موثل لإدارة المعرفة في المنظمة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

¹ محمد عويدات الزيادات، مرجع سبق ذكره، 2008 ص120

- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأداء الهادف للمنظمة المعنية.

- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها¹.

-معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق):تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة مقارنة مع المنافسين².

ثالثا/نموذج "دافيد سكايرم: "Skyrme .D"

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف)، لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو إخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، والقوة المحركة الثانية إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعلميات جديدة، ويمكن التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز واثراء الإبتكار.

أما عوامل النجاح السبع في هذا النموذج فهي:

1/ معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

2/ المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

3/ المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

4/ المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.

¹خضير كاظم محمود ، منظمة المعرفة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص74.

²نفس المرجع السابق ، ص 75 .

5 / الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

16 / المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر حدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

17 / الأصول المعرفية: يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله¹.

رابعاً نموذج "ويج": "Wiig"

يقدم "ويج" نموذج آخر الإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية وهي:

-بناء المعرفة.

-الاحتفاظ بالمعرفة.

-تجميع المعرفة.

-استخدام المعرفة.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، كما أنو يمكن من خلال هذا النموذج الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي قواعد المعرفة وفي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما

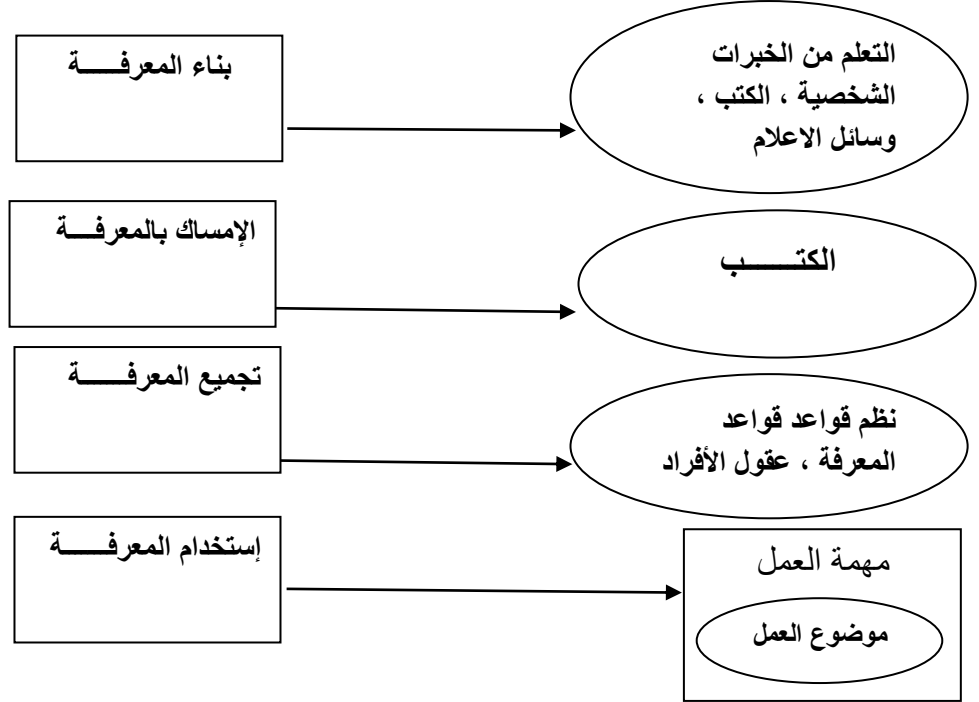
تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدء من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، شبكات الخبرة وعلى فوق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على المواقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء المعرفة لدى المنظمات والأفراد.

وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العلمي تكون مختلفة تماما، ويمكن توضيح نموذج "ويج" بالشكل التالي²:

¹نعم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص ص 126- 127 .

²محمد عويدات الزيادات: المرجع السابق، ص ص 125. 124.

الشكل رقم (07): نموذج وويج لإدارة المعرفة: ¹



لقد أشار "Darling" إلى نموذج البنك الكندي التجاري لإدارة المعرفة والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مديريين ومستشارين ورؤساء فرق، وينطلق هذا النموذج من أربع عناصر أساسية وهي:

- **التعلم الفردي:** حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- **تعلم الفريق:** تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- **تعلم الزبون:** إدراك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون في دورات عامة.²

المطلب الخامس :: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة:

أولاً: عوامل النجاح: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

¹محمد عويدات الزيادات، كرجع سبق ذكره، ص124.

²عائشة شفرور ، المرجع السابق ، ص189

- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به .
- تركيز الإهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

ثانيا :عوامل الفشل:

- هناك عديد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة منها :
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الإهتمام بالتدفق وخاصة المعرفة الجديدة.
- عدم القدرة على تطوير التعريف والتحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- عزل المعرفة عن استعمالها.
- تجاهل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والإستنتاجات العقلية والافتراضات والمعتقدات السائدة¹.
- وبناء على ما سبق يمكن القول أن عوامل نجاح إدارة المعرفة تتمثل في الابتكار والإبداع وتوفير فرص التعلم والحوار بين الأفراد، وحسن تطبيق عملياتها، كما يمكن إرجاع عوامل فشلها إلى التركيز على تخزين المعرفة أكثر من تدفقها واستغلالها وعزلها عن استخدامها في الوقت المناسب وبالطريقة التي تسمح في تحقيق أهداف المنظمة.

¹الكبيسي صلاح الدين. إدارة المعرفة.بغداد: الجمهورية العراقية،2005، ص ص125-126 .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم من هذا الفصل ، يجدر بنا التأكد على أهمية توفير عمليات وبنية تحتية لإدارة المعرفة مجتمعة ، بغية ضمان نجاح عملية تطبيقها ، فمتطلبات إدارة المعرفة هي بمثابة عناصر الإنطلاقة ، والمتطلبات الضرورية بتوفيرها يمكن الحديث عن إمكانية تطبيق إدارة المعرفة وقياس واقعيتها وهي تعتبر كمنوذج يسهم في إطلاق الطاقات المعرفية الابداعية ، وإستغلالها أحس إستغلالبغيتة ضمان وراحة وإتاحة الميزة التنافسية للجامعة.

وعلى الرغم من توفير المتطلبات الكافية لتطبيق واقع إدارة المعرفة إلا أن هناك تحديات ومشاكل تحد من تطبيقها ، لذا لابد من طرق تحسينها .

الفصل الثاني :
ممارسات وتطبيقات
إدارة المعرفة في
المؤسسات الجامعية

تمهيد:

نحن اليوم في عصر أصبح العلم إحدى سماته البارزة ، و أضحت ركيزة أساسية و مطلب ملح للنهوض بالأمم، ويلعب التعليم بكل مراحله من الابتدائي إلى العالي دورا مهما في الرقي و التقدم، وتحتل قضايا التعليم قمة الأولويات في أي دولة، خاصة التعليم العالي لما له من أهمية في تطوير هذه الدول شعوبها، ونظرا لتأثيره المباشر في خطط التنمية المحلية و الخطط الإستراتيجية المستقبلية.

للتعليم العالي أهمية كبيرة في خدمة المجتمع بفئاته المختلفة ، و يلعب دور بارز في كافة الجوانب الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الثقافية و غيرها، و ذلك عن طريق ما يوفره من معارف و معلومات ومهارات، وما يتيح من دوافع و اتجاهات إيجابية يمكن ان تقود الفرد إلى التقدم والتطور، لذلك يشهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد و المجتمع و خصائص عصر المعرفة.

إن التعليم العالي يسعى دائما إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة إلى الطالب و سوق العمل، هذا التميز لا يتحقق إلا من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤدي الإرتقاء بمستويات الأداء من خلال الإستثمار الصحيح لإمكاناتها و قدراتها المادية و البشرية، من بين هذه المفاهيم إدارة المعرفة.

تأسيسا لما سبق يحاول هذا الفصل من الدراسة ضمن صفحاته و من خلال اربع مباحث تحت على التعرف على ادارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي و تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي ، ومراحل تطبيقها زيادة على تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية ، ثم ننتقل إلى خطوات وتطبيقات ومبررات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، وأخيرا عوامل وفوائد تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

المبحث الاول : تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

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

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

لا يزال مفهوم إدارة المعرفة حديثاً في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه حظي باهتمام كبير من الباحثين والقائمين على هذه المؤسسات سعياً وراء التميز العلمي والبحثي، والجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد عرفت إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عن سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية. كما عرفت بأنها: الجهود الاستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار الأصول الفكرية الخاصة بها، وتحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين، والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء، وتزايد إنتاجية الجامعة ككل.¹

مما سبق، يمكن القول أن إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تمثل جميع الأنشطة والممارسات التي تقوم بها مؤسسة التعليم العالي لتوليد المعرفة، وتصنيفها، تخزينها، توزيعها، وإتاحتها لجميع العاملين والمستفيدين من الداخل والخارج.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية :

تمر إدارة المعرفة أثناء تطبيقها ببعض المراحل المختلفة، ولكل مرحلة أهدافها، وغاياتها ، وتعتمد إدارة المعرفة على أربعة مراحل أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي²:

¹ سعيداني رشيد الجالبيونعمة . متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي. مجلة :إقتصاديات الاعمال والتجارة . العدد الثاني . افريل 2017 . ص ص 157- 158 .

² البيلوي، حسن حسين؛ حسين، سلامة عبد العظيم. إدارة المعرفة في التعليم. القاهرة: دار الوفاء، 2006، ص 130.

أولا / مرحلة المبادأة:

في هذه المرحلة تدرك الجامعة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهودها وإدارتها ، وتشجيع العوامل المؤثرة مثل العوامل الاجتماعية، والاقتصادية ،والفنية المتغيرة، وكذلك التنافس في جودة الخدمات وحاجات المستفيدين المرتكزة على المعرفة، وتكمن التقنية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة على كيفية إعداد الجامعة بمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، ويمكن إدراك أهمية التغيير الاستراتيجي عندما يوجد تعاون والالتزام التنظيمي من قبل كل الأفراد العاملين، وتعتبر إدارة المعرفة نشاط اجتماعي يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه، ويتم تسهيل عملية تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وتحتاج الجامعة إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة معرفتها التنظيمية بطريقة إستراتيجية نظامية، ويعتبر بناء عمل في هذه المرحلة أمرا ضروريا حتى تتم الاستفادة من قوى العمل الموجودة من أجل إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات والمهام المختلفة، لأن إدارة المعرفة تتطلب نشاطا اجتماعيا بالمشاركة التطوعية لأعضاء التنظيم عندما يشتركون في نفس الرؤية والأهداف، وبالتالي يجب أن تحدد الجامعة الرؤية والأهداف المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها بين الأفراد العاملين من خلال قنوات الاتصال المختلفة¹.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه المرحلة، أن إدارة المعرفة ليست مهمة سهلة، كونها تتطلب فترة زمنية طويلة المدى، بالإضافة إلى الموارد التنظيمية خاصة منها الموارد البشرية .

ثانيا / مرحلة الانتشار :

في هذه المرحلة يركز المدراء على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة وزيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل الجامعة، التي تحاول في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية تنظيمية خاصة بها، ويشمل الأداء ونظم إدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه المرحلة تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع، بحيث تشمل الإدارات والسياسات المرتبطة بها، وكذلك البنية التحتية التي تحتوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل دعم أنشطة المعرفة، ويمثل تطبيق نظم المعرفة، ونظم التخزين، لتنظيم وترتيب موارد المعرفة أكثر المداخل شيوعا²

¹السيد، أسامة محمد. إدارة المعرفة ، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 193.

²البيلوي، حسن الحسين ؛حسين، سلامة عبد العظيم. مرجع سابق. ص130.

ثالثا / مرحلة التكامل:

يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها نشاطات يومية لدى الجامعة، وتركز الإدارة على التكامل للمعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها، وبالتالي فإن الأفراد العاملين يصبحون معتادين على مثل هذه الأنشطة مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها. وينصب الاهتمام الرئيسي للمدراء في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين نوع المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات وخدمات، وعمليات خاصة بالمعرفة نظرا لأن المخرجات النهائية هي منتجات أو خدمات على مستوى الجامعة وخارجها (البيئة الخارجية للجامعة)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد المجالات المعرفية الرئيسة وربطها بالأفراد والعمليات الإدارية الرئيسة، وتمثل الجودة والقيم محورين رئيسين في هذه المرحلة، فضلا عن ذلك فإن الجامعة ينبغي أن تراقب المعرفة والأنشطة المرتبطة بها بصورة مستمرة، طالما أن كلا من بيئة الجامعة وخدماتها تتفق مع متطلبات البيئة الخارجية، وعلى الرغم من أهمية تدعيم تكامل وفعالية أنشطة وإجراءات إدارة المعرفة من قبل جميع الأفراد العاملين في الجامعة ، فإنه ينبغي عليها تكوين جماعات عمل المتخصصين للمساهمة في تفعيل جودة المعرفة .

رابعا / مرحلة التداخل :

حيث تحاول الجامعة أن تتكامل وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي¹ مع بعض الجامعات والأفراد الخارجيين مثل الباحثين، والمؤسسات البحثية، كما تسعى لتوفير الموارد وتنظيم الوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب، كذلك تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من الجامعات الأخرى، وتقوم إدارة المعرفة داخل أي منظمة مهما كان نوعها من خلال عدة مقومات متكاملة تتمثل في :

-البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها.

-محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكاملة لدى العاملين ، وتقديم الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.

-تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظمة من مصادره الخارجية والداخلية، ومحاولة التوافق مع التوجهات والاستراتيجيات للمنظمة.

¹ السيد، أسامة محمد. مرجع سابق. ص194.

-تنمية سبل التفاعل والتبادل بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصال التنظيمية المختلفة ومتابعة تحديد الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل.

-تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة، ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين الموظفين وتكوين قاعدة معرفية تمثل المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به المنظمة.

المطلب الثالث : إسهامات تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة :

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها، أو نشرها والاحتفاظ بها ، وذلك بالتنظيف مع المصادر الأخرى. فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية ، لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز ثلاث تطبيقات مهمة هي¹:

-معالجة الوثائق.

-أنظمة دعم القرار.

- الأنظمة الخبيرة.

كما أن التكنولوجيا تساعد على زيادة سرعة ودقة معالجة الوثائق وسهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن التطبيقات تعمل على :

-دعم عملية الإبداع.

-تقليص مدة عملية الإبداع.

-تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.

أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فإن التكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي :

-قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.

-القدرة على اتخاذ القرار.

-القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها.

¹الكبيسي صلاح الدين. نفس المرجع السابق ، ص 94-95.

الفصل الثاني ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية

أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل، كما أسهمت التكنولوجيا في تنميط، وتسهيل، وتسريع، وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد، وتحليل، وخزن مشاركة ونقل، وتطبيق واسترجاع البحث .

المبحث الثاني: خطوات و تطبيقات و مبررات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

المطلب الاول : خطوات 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 :

أولاً - إكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة : حيث يوجد في كل مؤسسة مجموعة من المعارف غير المستخدمة، أو لم تستخدم بشكل صحيح، إما لعدم تحديدها، أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمتها وكيفية إستعمالها.

ثانياً - تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقع للحاجة المستقبلية.¹

ثالثاً - جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كواردها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة.²

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

خامساً - ضمان وضوح الرؤية : تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح 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.

¹ عزوز محمد، لعباضي عصام ، مصوبر نور المنى. واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لدى اساتذة الجامعة : دراسة ميدانية لأساتذة معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية سوق اهراس. مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 10 ، العدد 4 . جامعة سوق اهراس: الجزائر . 2021 . ص 124-132 .

² مانع سريينة، بوزيدي هدى . تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 6، العدد 10 . جامعة سكيكدة: الجزائر. سنة 2018. ص 432.

الفصل الثاني ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية

سادسا - التعلم من الآخرين: المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجيا، فيمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية إذا حصلت على المعرفة من المؤسسات المشابهة والمنافسة لها .

سابعا -دمج المعرفة الخارجية : لا تستطيع المؤسسات أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخليا، إذ لابد من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية¹ .

المطلب الثاني: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

لقد كانت للمؤسسات التعليم العالي الأسبقية في توظيف إدارة المعرفة لتحسين وظائفها، وسرعان ما تبنتها باقي أنواع المؤسسات الأخرى وفيما يلي وصف لكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي :

-أولا :تحسين بيئة المعرفة:النوع الأول لمشاريع إدارة المعرفة يكون التركيز فيه على إنشاء بيئة مشجعة على توليد ونقل المعرفة، فلو أن المعرفة الضمنية حول المستفيدين التي يحملها المكتبيين أمكن مشاركتها مع موظفي الأنظمة على سبيل المثال ،لكانت واجهة نظام مؤسسات التعليم العالي أكثر فاعلية وتماشيا مع احتياجات المستفيدين، ولإنشاء بيئة دائمة للتشارك المعرفي فيجب على الإدارة تكوين شبكة اتصالات قوية وذات مغزى بين الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني ودعم الإبداع².

ثانيا :تحسين إتاحة المعرفة:يركز على تحسين الوصول إلى المعرفة التنظيمية ونقلها ويكون ذلك في اغلب الأحيان بخلق الشبكات الخبيرة، أين يتم تنظيم الأفراد ضمن مجموعات نقاش رسمية حسب الاهتمامات، وتوضع على اتصال مع آخرين مكونين مجموعات مشتركة المصلحة ومثال ذلك القيام بإنشاء غرفة نقاش بين الموظفين على مستوى مؤسسات التعليم العالي ، حيث يمكن تبادل التجارب ويتعلم الأساتذة من بعضهم البعض، كما أن تكنولوجيا المعلومات تحسن عملية التعلم والتشارك المعرفي، عبر البريد الإلكتروني، مؤتمرات الفيديو، والتي تستطيع الجامعة استغلالها كمصدر معرفة استراتيجي، والنتيجة هي توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة التنظيمية لتحسين فعالية النشاطات التنظيمية، وطبعاً لن نصل إلى هذه المرحلة إذا لم نتمكن من تحقيق الأولى، لأن الرفض لمبدأ التشارك

المعرفي التقليدي لن تدفعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى التشارك، فهي مجرد أداة لتسهيل وتسريع الاتصال وليست ذات فائدة إذا لم يحسن توظيفها واستغلالها .

¹ عزوز محمد ،لعباضي عصام ، مصوير نور المنى. مرجع سابق . ص 129.

² لمحنت، يوسف. نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: تقييم استعداد مكتبة الدكتور احمدعروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة، ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010. ص 66.

-ثالثا :إنشاء مستودعات المعرفة:من السهل على الأساتذة التعامل مع مستودعات المعرفة، من حيث المعلومات التي يتعاملون معها ،فمعظم الأنظمة المتكاملة للمؤسسات التعليم العالي تحتوي معلومات حول نشاطات وعمليات الجامعة وكذا عن الأساتذة، وهذا النوع من المعلومات يمكن أن يستعمل لتوليد معرفة تنظيمية صريحة للجامعة لتزود مختلف المصالح بالمعلومات، وتوجه عملياتها ثم تساهم في قياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن مستودعات المعرفة الخارجية يمكن استعمالها لإنجاز الأهداف التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي ،فمثلا يمكن الاستفادة من مصادر معلومات خارجية لتحديد أفضل ما نشر في موضوع معين أو أحسن الدوريات العلمية في تخصص معين، أو الاستفادة من نصائح وإرشادات عبر مواقع الاستشارات الإدارية والإستراتيجية التي أصبحت تتزايد يوم بعد يوم على شبكة الويب وتطبيق هذا المدخل يعتبر مكلف نوعا ما، وهو يعتد على تطبيق المدخل السابق عبر توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستغلالها فعليا في التشارك المعرفي من قبل أساتذة مؤسسات التعليم العالي¹

-رابعا :إدارة المعرفة كأحد الأصول:إن إدارة المعرفة كأحد الأصول ربما يكون أقل ألفة للأساتذة ، وفي حين أن بعض تدفق مواردها الفكرية داخليا في كل سنة وتديرها لتحقيق العائد الأقصى وهو الشيء الذي طالما أهمله الأساتذة ، فمؤسسات التعليم العالي تهتم عموما بإعداد قوائم بمواردها المادية والبشرية وبعض النشاطات البسيطة القابلة للقياس مع افتراض أن كل مادة أو نشاط تم قياسه ثمين ومرتبطة بالأهداف، ماذا سيحدث إذا بدأ الأساتذة بإدارة أصول مؤسسات التعليم العالي.

لتحقيق العائد الأقصى منها؟ وكيف مؤسسات التعليم العالي أن تقيم وتثمين المعرفة التنظيمية المتضمنة في رؤوس الأساتذة بمؤسسات التعليم العالي ؟ كيف يجب على مؤسسات التعليم العالي تقييم وتثمين المعرفة المتضمنة في عملياتها ومنتجاتها؟

إن هذا المدخل يعتبر بعيد عن اهتمام المنظمات غير الربحية ولم تصل مؤسسات التعليم العالي لهذه المرحلة المتقدمة من التعامل مع أصولها المعرفية كمورد مالي، لذا سيبقى هذا المدخل خاص بعدد قليل جدا من مؤسسات التعليم العالي التي تستطيع تطبيقه وهي تلك التي نجحت فعلا في تثمين خدماتها المعلوماتية .

¹المحنت، يوسف.مرجع سابق،ص67

المطلب الثالث: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

حدد Kidwell & Others خمسة مجالات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وهي : البحث العلمي ، تطوير المناهج والبرامج التعليمية ، الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين ، الخدمات الإدارية ، التخطيط الإستراتيجي . كما يرى كل من Mikulek&Mikuleky، أن هناك خمسة احتمالات رئيسة لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات وهي:

-تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك .

-إستخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة الجامعية .

-تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين .

-رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها .

-إستثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية.

كما يعتقد الباحثان أن أهم المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها إدارة المعرفة هو مجال دعم

قرارات إدارة الجامعة أو المؤسسة التعليمية ، وتحسين نوعية العملية التعليمية.

كما أكدا أنه بالرغم من ضرورة تبني الجامعة لإدارة المعرفة في كافة أنشطتها ، إلا أن هناك مجالات تكون أكثر ملاءمة من غيرها فيما يتعلق بتطبيق أفكار ومبادئ وطرق إدارة المعرفة ، ومن تلك المجالات :

-عملية تسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الإنترنت .

-دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر موقع الجامعة الإلكتروني ، وذلك من خلال : توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها ولوائحها وسياساتها ، خرائط لموقع الجامعة ، معلومات عن مكنتاتها ، الخدمات المقدمة للطلاب ، وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب الملتحق حديثا بالجامعة ؛

-دعم عملية تعلم الطلاب وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجه الدراسي ومقرراته ، إضافة إلى توفير التمارين والأنشطة والتدريبات وأساليب التقويم وغيرها¹ .

¹سعيداني رشيد، مرجع سابق . ص 160 .

بناءً على ما سبق ، يمكن القول أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر على مجال محدد من المجالات ، وإنما قد توظف في كافة المهام والأنشطة والعمليات التي تتم في الجامعة ويشمل ذلك : التدريس ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع ، التخطيط الإستراتيجي ، الخدمات الإدارية ، الشؤون والخدمات الطلابية ، خدمات الإرشاد الأكاديمي ، أعمال القبول والتسجيل ، خدمات المكتبات ومصادر المعلومات ، شؤون أعضاء هيئة التدريس ، قياس وتقويم الأداء المؤسسي الميزانية ، تطوير أعضاء هيئة التدريس ، تطوير المناهج والبرامج ، وغيرها :

المبحث الثالث : عوامل وفوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

المطلب الاول :مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

كشفت نتائج دراسة أجريت لبحث قضايا وأبعاد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات من طرف Mikulecka & Mikulecky، بأن البيئة الجامعية تبدو بطبيعتها والدور المناط بها أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة، وقد حدد الباحثان مجموعة من المبررات لذلك وهي على النحو التالي¹:

- تمتلك الجامعات عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة.
- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلبة بصفة عامة.
- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- يتوافر بالجامعات عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة.
- في ظل التشابه الكبير بين الجامعات الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، ذلك من ناحية توجه الجامعات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية، لذا فإن أي أسلوب أو طريقة تحت إطار ما يسمى لقاء مقابل مادي قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمام تلك الجامعات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.
- وهناك من يضيف مبررات أخرى نذكر منها:

¹سعيداني رشيد ، مرجع سبق ذكره . ص 158 .

توفر صناع المعرفة في مثل هذه المؤسسات، كونها مركز جذب واستقطاب للأساتذة والباحثين وطلبة العلم.

أن من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الذي ينتج عنه تراكم أصول معرفية داخل هذه المؤسسات تحتاج إلى إدارة فعالة .

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

__رغبة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة والتميز في عملياتها ومخرجاتها، وكذلك الحصول على الاعتراف الأكاديمي.

المطلب الثاني : عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي :

توصلت دراسة علمية بعنوان " Knowledge Management Success Factors & Models" إلى قائمة مكونة من إثنا عشر عاملاً تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة . وقد تم التوصل إلى تلك العوامل بعد دراسة ومراجعة ومقارنة وتقييم ل (78) مشروعاً ، ودراسة حالة ، طبقت نظام إدارة المعرفة ، وفيما يلي عرض لتلك العوامل مرتبة حسب درجة تكرارها في الدراسات النظرية والمشاريع التطبيقية¹:

- 1- إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد : المستخدمين ، المصادر، العمليات، إستراتيجية الحفظ التي توصل المعرفة لنظام إدارة المعرفة (Links)، والتخزين للمعرفة ، والوصلات .
- 2- دافعية والتزام المستخدمين ، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم .
- 3- توفير بنية تقنية تحتية متكاملة تتضمن : الشبكات ، قواعد المعلومات ، مستودعات الحفظ ، أجهزة الحاسب الآلي ، البرامج ، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة .
- 4- ثقافة تنظيمية ، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها .
- 5- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم بأكمله .
- 6- دعم الإدارة العليا ، ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام ، وتوفير التدريب .
- 7- أن تتصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة .

¹مانع سريينة، بوزيدي هدى .مرجع سبق ذكره . ص 441 .

- 8- وجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة .
- 9- وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم إكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي .
- 10- إن وظائف البحث والاسترجاع والتصور التي يقوم بها نظام إدارة المعرفة تدعم سهولة الحصول على المعرفة وإستخدامها.
- 11- تصميم التنظيم للعمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات إكتساب المعرفة واستخدامها .
- 12- وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.

المطلب الثالث : فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وفقا ل Kidwell, Linde & Johnson إلى خمس فئات أساسية هي¹ :

أولا : الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي :

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية.
- توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن .
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية.
- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.

ثانيا : الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج :

- دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة ، وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات .
- تحسين الجهود ومراجعة وتطوير المناهج.
- دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة .
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب ، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.

¹سعيداني رشيد . مرجع سبق ذكره . ص ص 159 - 160

الفصل الثاني ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية

- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج ، نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة ، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

ثالثا: الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين :

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل : خدمات المكتبات ، وتقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية الداخلية والخارجية عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الالكتروني
- 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.

رابعا : 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 تلك الخدمات ، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية ، وتطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة ، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات ؛
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري ، وذلك بوضع قواعد عامة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إداراتها وأقسامها ، وإعطاء الصلاحية للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن نظام وإطار القواعد العامة للتصرف.

خامسا : الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الاستراتيجي :

- تبادل المعلومات الداخلية و الخارجية للتقليل من الجهود الزائدة ، وتخفيض عبئ توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة ؛
- تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل ؛

-تبادل المعرفة المجمعّة من مصادر متعددة داخليا وخارجيا ، مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات متعلّمة وهي تلك القادرة على التكيف السريع مع إتجاهات السوق.

المطلب الرابع :الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة :1

إن الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات ، فقد أكدت نتائج الدراسة المسحية التي أجرتها مجلة

Magazine and International Data Corporation (IDC)" Knowledge Management

أن هناك مجموعة من التحديات الواضح التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات ، وفيما يلي عرض لأهم تلك التحديات مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظر المنظمات المشاركة في الدراسة:

- 1- الموظفون ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة .
- 2- الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة .
- 3- نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة .
- 4- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة .
- 5- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة .
- 6- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة، وكذلك نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- 7- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.

المبحث الرابع :تشارك المعرفة:

المطلب الأول :تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية:2

تعرف بمرحلة مشاركة المعرفة أو توزيع وتقاسم المعرفة، هذه المصطلحات تستعمل بشكل تبادلي في بعض الأحيان. رغم أن تشارك المعرفة تختلف عن التواصل وتوزيع المعلومات لكنها مرتبطة بهما ، ويشير مصطلح مشاركة المعرفة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمهام والخبرات، وهذا بغرض مساعدة الآخرين والتعاون معهم من أجل: حل المشكلات، تطوير أفكار جديدة، تنفيذ سياسات أو إجراءات، ويمكن أن يكون تشارك المعرفة عبر المراسلات الكتابية أو التواصل المباشر عبر الشبكات وجها لوجه مع باقي الخبراء ،أو من خلال توثيق المعرفة وتنظيمها وجمعها وإتاحتها للاستخدام من قبل

¹مانع سريينة، بوزيدي هدى . مرجع سبق ذكره . ص 442
(2*2)شباحي مهدي ؛ كوداش نبيلة ، مجلة الفكر : واقع إدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية : تشارك المعرفة لدى عينة من اساتذة علم المكتبات والتوثيق لجامعة الجزائر ،(المجلد 9/العدد الثاني)،جامعة الجزائر ، 25 ديسمبر 2025 ، ص 573.

الآخرين، كما قد يتخذ ذلك الطابع الرسمي من خلال قنوات رسمية مثل التدريب، أو قنوات غير رسمية ، فيما يتعلق بالبيئة الأكاديمية

فإن تشارك المعرفة يكون ما بُنِي الفاعلين في الوسط الجامعي من أساتذة وطلبة وموظفون ، بإتاحة ما يملكونه من معارف ومعلومات وخبرات لغيرهم أو فيما بينهم، من أجل الاستفادة منها واستخدامها لأهداف مختلفة: بحثية، مهنية وظيفية، تعليمية، تسويقية، تكوينية...، على أن تتم هذه المشاركة بمختلف الأساليب والوسائل كالنشر، التدريس، المحادثة، والتكنولوجيات الحديثة مثل قواعد المعرفة، شبكات التواصل الاجتماعية والأكاديمية.

المطلب الثاني : أهمية تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية:

تعتبر المؤسسات الجامعية بمثابة بيئة جد مهمة للتعامل مع المعرفة من جميع جوانبها، سواء تعلق الأمر بإنتاجها أو تنظيمها أو تشاركتها، أو تطبيقها. وعلى اعتبار الأستاذ الجامعي في حاجة دائمة للمعلومات والمعارف في إطار الإتصال العلمي مع زملائه أو غيره من الباحثين والطلبة والموظفون ، فإن عمليات نشر وتبادل وتشارك المعرفة داخل البيئة الأكاديمية أمر مهم جدا وضروري، وتعرف حركية كبيرة ومستمرة بها، فهي بمثابة العمل اليومي بالنسبة لهم ، كذلك فإن تشارك المعرفة في المؤسسات الجامعية لها أهميتها البالغة من حيث ما يلي:

- الرفع من قدرات المؤسسة على سرعة وفعالية الاستجابة، إذ أن تشارك أفرادها المعارف فيما بينهم يجنبهم الاضطرار إلى حل المشكلات نفسها بشكل متكرر ، وبمعنى آخر يفيد المؤسسة الجامعية في تفادي تكرار نفس المشكلات وتجنب ارتكاب نفس الأخطاء.

-تشارك المعرفة يؤدي إلى زيادة حجمها بخلق معارف جديدة، خاصة في الوسط الأكاديمي الذي يعتبر قاطرة البحث العلمي والانتاجي المعرفي ، كما أنه بفضل هذا التشارك يمكن أن تصبح المعرفة بمثابة ملك عام وتمنح للعامة داخل أو خارج المؤسسة، بغض النظر عما إذا شاركوا في تكوينها أم لم يشاركوا.

-تمثل عملية تشارك المعرفة الرابط الذي يربط بين مستوى الأفراد العاملين أين تكمن المعرفة لديهم، ومستوى المؤسسة، حيث تبلغ المعرفة قيمتها الإقتصادية والتنافسية، ومن دون تشاركتها تبقى رهينة أو حبيسة في عقول الأساتذة والباحثين ، لكن بفضل تشاركتها يمكن أن تتم ترجمتها إلى مبتكرات أو عمليات وخدمات. كما أن تشارك المعرفة يؤدي إلا تقليل الوقت اللازم لتطوير برامج مبتكرة ،ويمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجامعية.

-التكامل: فتشارك المؤسسات فيما بينها الموارد والمعرفة يؤدي إلا التكامل وتحسين أداء الابتكار.

الفصل الثاني ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية

-تبادل أو تشارك المعرفة يسهم في الحل العملي لمشاكل العمل التي يواجهها الأساتذة داخل البيئة الأكاديمية.

- تشارك المعرفة فيما بُنِى الأساتذة من داخل وخارج البيئة الأكاديمية له أهمية بالغة، فهو يساعد المؤسسات الجامعية على الرفع من قدرات الهيئة التدريسية العاملة بها، وزيادة خبرات الأساتذة ، وتحديث وتجديد وتطوير معلوماتهم ومعارفهم باستمرار، وبالتالي التحسين من نوعية وجودة التعليم العلي¹.

وأیضا على المستوى الشخصي بالنسبة للأساتذة الجامعيين ، فإن لتشارك المعرفة أهميتها الخاصة، إذ قد يلجأ العديد من الأشخاص إلا تشارك معارفهم مع غيرهم من أجل تحقيق العديد من الأهداف المختلفة، على غرار كسب الاعتراف بالعمل المقدم من قبلهم والاحترام والتقدير، وهناك من يتشاركون معرفتهم لشعورهم بالمسؤولية، وهناك من يشاركون معارفهم لأنهم يتوقعون المعاملة بالمثل من قبل الآخرين الذين هم أيضا سيشاركونهم معارفهم التي قد تفيدهم.

كما يؤدي هذا التشارك إلا تطوير العلاقات مع الزملاء وتوطيدها ، وإدارة الانطباع الذي يتركه و على الآخرين .

المطلب الثالث :العوامل المحفزة على تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية²:

إن قابلية تشارك المعرفة ليست هي نفسها لدى جميع الأفراد أو الأساتذة ومختلف الأشخاص، فهي تختلف من فرد لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، وعلى هذا الأساس تسعى كل المؤسسات بما فيها الجامعات إلى العمل على تحفيز موظفيها على تشارك وتبادل المعارف فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافها من خلال اتباع أساليب عديدة على غرار التحفيز الإداري وهو عبارة عن إشارات متكررة يتم إرسالها من قبل المسؤولين المباشرين للموظفين ومختلف الموارد البشرية؛ أو ما يعرف بالتوجه المتكرر من قبل المديرين، ويكون ذلك من خلال تذكيرهم بمهامهم وما هو مطلوب منهم، أو ما هو متوقع منهم إنجازة ، ويمكن أنيأخذ هذا التذكير أو التحفيز الطابع الرسمي أو غير الرسمي، وهي عبارة عن محاولات فقط للتأثير على سلوك الموظفين داخل المؤسسة.

(1*2)شباحي مهدي ؛ كوداش نبيلة ، نفس المرجع السابق ، ص 574.

²شباحي مهدي ؛ كوداش نبيلة ، نفس المرجع السابق ، ص 576

توظيف أساتذة أو موظفين أصحاب سمات اجتماعية إيجابية، لديهم القابلية و الليونة والسهولة في العمل الجماعي وتشارك المعارف مع غيرهم ؛ على أن يكون الطموح الشخصي لهم يتناسب مع طموح المجموعة، بالإضافة إلى تكوين أو دعم الشبكات الإنسانية التي تنشأ ما بين الأساتذة والباحثين والموظفين ؛ إذ تعتبر الشبكات الإنسانية مهمة جدا في التحفيز على تبادل وتشارك المعرفة، وذلك لكونها تؤسس لثقافة تشارك المعرفة، من هنا يتوجب تعزيز الشبكات الموجودة بالفعل وتوفير لها الأدوات والموارد والصلاحيات او الشرعية الضرورية .

جانب آخر يعتبر التحفيز مهم جدا في دعم تشارك المعرفة مثل الترقيات والمكافآت والرواتب الأعلى ، وهو ما يعرف بالتحفيز المادي والمعنوي، كما أن بناء الثقة بين أعضاء الفريق الواحد يعتبر عامل جد محفز على تشارك المعرفة فيما بينهم وهو ما يؤدي إلى تقوية الفريق وتوسيع معارفه وخبراته

المطلب الرابع : أدوات وأساليب تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية :1

تكون عملية انتقال المعرفة وتشاركتها بين الأفراد قصدية من خلال عدة أساليب كبرمجة اتصالات أو لقاءات فردية، فالاتصال المكتوب من خلال كل أنواع المطبوعات من كتب وغيرها أو غير قصدية، أي لا يكون هناك قصد متعمد في انتقال المعرفة بين الأفراد ويكون ذلك من خلال الإتصال غير الرسمي عبر الأحاديث والقصص، وفي كلتا الحالتين يحتاج الأساتذة الجامعيين إلى العديد من الأدوات أو الأساليب والوسائل لتشارك معارفهم فيما بينهم أو مع غيرهم، من بين ذلك نذكر:

أولا: التكنولوجيات الحديثة: تساعد التكنولوجيا على توفير الوصول إلى المعلومات وتحسين عملية تحديد الباحثين عن المعرفة أو الحاملين لها، إذ قد يتمتع الأفراد عن تشارك معارفهم مع غيرهم إذا كان البحث عن المهتمين والباحثين عن المعرفة مكلف أو مجهد ، وعليه فإن الأنترنت مثلا تسهل الأمر كثيرا، إذ أن الشبكة الداخلية هي تكنولوجيا فعالة جدا في تسهيل تشارك المعرفة، فهي تساعد على تجاوز الحواجز والعوائق وخفض تكاليف تشارك المعرفة.

كما تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي على نطاق واسع في عملية تبادل وتشارك المعرفة بالنسبة للأفراد والمؤسسات أيضا؛ إذ أحدثت ثورة في طريقة التفاعل الاجتماعي، ووفرت قنوات اتصال مختلفة جدا بين مستخدمي أي قطاع ، بالإضافة إلى العديد من التطبيقات التكنولوجية الحديثة الأخرى التي يستعملها الأساتذة أو غيرهم في تشارك معارفهم مثل: البريد الإلكتروني (الايمايل)، قواعد المعرفة،

¹ أبو خضير إيمان سعود . تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات . جامعة الملك عبد العزيز بجدة : المملكة العربية السعودية . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، 2009 . ص 1498 .

المستودعات الرقمية، تطبيقات البث المباشر مثل... Google Meet, Zoom

ثانياً: التنظيم الإداري: يعتبر الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل التنظيم الإداري من بين العوامل المساعدة على تشجيع تبادل وتشارك المعرفة، فالهيكل التنظيمي الأقل مركزية الذي يعتمد على الوظائف الأكثر مرونة يساعد على خلق بيئة تشجع على التفاعل بين الموظفين ، ويتم ذلك مثلاً من خلال استخدام مساحات العمل المفتوحة، تشجيع التواصل بين الأقسام والاجتماعات غير الرسمية، التناوب على الوظائف، فكلما زاد التفاعل بين الموظفين والتقليل من التركيز على الرتبة أو الموقع في التسلسل الهرمي التنظيمي والأقدمية سهل تشارك المعرفة .

وهذا ما يعني أنه من الضروري جداً خلق فضاءات ومساحات لبيئة مناسبة للالتقاء جميع الفاعلين في المحيط الجامعي من باحثين وأساتذة وطلبة وموظفين بمختلف رتبهم ومستوياتهم، تساعد على تبادل الآراء والأفكار، وتقاسم تجاربهم وخبراتهم فيما بينهم، بعيداً عن التنظيم الإداري الكلاسيكي، مع التحرر من حواجز التدرج في سلم المناصب والمسؤوليات.

ثالثاً: التعليم والتدريب والتكوين: يعتبر التدريس من أهم الأساليب وأكثرها نجاعة في تشارك المعرفة، يضاف له التدريب والتكوين، وهذا نظراً للإتصال والتفاعل المباشر بين الطرفين المشاركين فيه ، مما يساعد على سرعة ودقة التواصل المعرفي البيني ، ونجد هذا الأسلوب بصفة مكثفة في البيئة الأكاديمية بين الأساتذة والطلاب.

رابعاً: النشر العلمي: حركية النشر من أنجع الوسائل والأساليب في نشر المعرفة أو تشاركها مع الآخرين، سواء تعلقت بالأفكار، البحوث، الابتكارات... المتوصل إليها من قبل الأساتذة والباحثين ، ويتم ذلك عبر مقالات الدوريات أو الكتب. وهو ما يعرف بالإتصال العلمي غير المباشر.

خامساً: الإتصال العلمي المباشر: يعتبر الإتصال العلمي المباشر من أسرع الطرق وأسهل الأساليب في تشارك المعرفة، إذ لا يكون هناك أي حاجز بين المرسل للمعرفة والمتلقي لها، ويتم ذلك عبر المحادثات الشفوية أو الاجتماعات واللقاءات المباشرة، الرسمية منها أو غير الرسمية. في البيئة الأكاديمية يتجسد الإتصال العلمي المباشر في المحاضرات والدروس، ومن خلال الندوات واللقاءات والمكتبات والأيام الدراسية وغيرها من النشاطات العلمية، سواء كانت حضورية من خلال قاعات

الدروس والمحاضرات، أو عن بعد من خلال استخدام منصات التعليم الإلكتروني، تطبيقات المحادثة أو الدردشة الإلكترونية، ومنصات التحاضر عن بعد¹...

المطلب الخامس: تحديات تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية2:

تشارك المعرفة أو القابلية لتشارك المعرفة تختلف من فرد لآخر، ومن مؤسسة أخرى، ويرجع ذلك اعتبارات عديدة أهمها طبيعة الشخص الحامل للمعرفة ومدى قناعاته بأهمية ذلك، بالإضافة إلى طبيعة المعرفة والمؤسسة المالكة لها. لذلك نجد أنه ليس دائما وليس من السهل أن يبادر الفرد لتقاسم معارفه مع غيره، سواء تعلق الأمر بكل ما يملكه أو البعض من فقط، وعلى هذا الأساس تواجه هذه المرحلة الحساسة من إدارة المعرفة العديد من التحديات منها:

-المعرفة خاصة الضمنية منها تكمن في ذاكرة دماغ الأفراد، وحركيتها تتبع نشاط وسلوك سؤال الأفراد في تشاركتها، في هذه الظروف الخصوصيات الشخصية يجب أخذها بالحسبان في إقامة مشروع نظام لإدارة المعرفة.

-اكتساب الأفراد للمعرفة يكسبهم قوة كبيرة خاصة إذا ما كانت هذه المعرفة فريدة وذات قيمة عالية، وهذا ما يجعلهم يتمتعون و يترددون في مشاركتها مع غيرهم لان ذلك قد يشكل بالنسبة لهم تهديدا لميزتهم وتنافسهم، إذ تعتبر المعرفة الفريدة التي يكتسبها الشخص أو الموظف مؤشر على تقييم إيجابي من قبل رؤساء العمل ومصلحة الموارد البشرية، مع الحصول على المكافآت والتأثيرات، وهذا يدفعهم للإمتناع عن تشارك معارفهم، لأن القيام بذلك يؤدي إلى أن تصبح المعرفة عامة، وبالتالي يفقدون مصدر قوتهم وتفوقهم وتميزون عن الآخرين.

-ضعف وقلة نشاط الفاعلين في المؤسسة سواء الحاملين للمعرفة أو المستعملين لها خاصة في حالة غياب نظام مشجع على ذلك ، وبالتالي فإن الضعف في نشاطات البحث العلمي والإبتكار والمعرفة المؤسسات الجامعية يؤدي بالضرورة إلى تقليص نشاط وحركية تشارك وتبادل المعرفة.

-تمثل عملية تشارك المعرفة الخارجية مشكلة استراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بنشاطات ابتكارية، ويكون هذا عند تسريب المعرفة سواء بشكل عرضي أو متعمد من قبل.

-تسريب المعرفة بمختلف عن تشاركتها، فإذا كان تشارك المعرفة عملا مرغوب فيه، فإن تسريبها هو عمل غير مرغوب فيه، إذ يتمثل في نقل معلومات ومعارف كانت المؤسسة ترغب في الإحتفاظ بها

¹أبو خضير إيمان سعود . مرجع سبق ذكره . ص 1521.

²عبد العزيز بم محمد . واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية : السعودية ، 2013 . ص 44 .

لنفسها داخليا، ووصولها لخارجها يترتب عنه تأثيرها سلبية مختلفة مثل: نقص الإيرادات، تضرر السمعة، نقص الإنتاج، أحداث منافسيه جدد للمؤسسة.

-العديد من الدراسات أظهرت أن استخدام البنية التحتية التكنولوجية الجديدة تأثيرها يبقى محدودا فيما يتعلق بتشارك المعرفة، وهذا إن لم ترتبط بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ولم تكن القيم والممارسات التنظيمية الراسخة داخلها تدعم مشاركة المعرفة بين مختلف وحداتها ، وبالتالي التحدي الذي يواجه القائمين على مختلف المؤسسات الجامعية هو إيجاد بيئة تنظيمية وثقافية تركز وتشجع على مفهوم تشارك المعرفة.

- اعتبار البعض أن المعرفة التي يمتلكونها في عقولهم ي مصدر قوتهم (من مهارات وأفكار ومعلومات)، واعتقادهم بأن تقاسم أو تشارك ما يملكونه مع الآخرين هو بمثابة تهديد لمكانتهم وقوتهم، كما أن تشارك هذه المعارف مع الآخرين لن يكون له أي مردود إيجابي عليهم، تعتبر هذه العوامل من أبرز معوقات تشارك المعرفة وهي عبارة عن عوامل نفسية تحتاج من المؤسسة إلى وضع برنامج تحفيزي وتشجيعي للعاملين فيها على تقاسم وتشارك خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، إذ يعتبر العامل التحفيزي هو الأساس من أجل تغيير سلوكيات أفرادها ونشر ثقافة التشارك فيما بينهم، وهذا ما يضع القائمين على إدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية أمام تحدي كبير من أجل التأسيس لبيئة داخلية في المؤسسات الجامعية محفزة ومشجعة لمختلف الأفراد الفاعلين داخلها خاصة الأساتذة على تشارك وتقاسم مختلف معارفهم وخبراتهم، والتأثير على سلوكياتهم ومعتقداتهم وتوجهاتهم في هذا الاتجاه¹.

¹عبد العزيز بم محمد . مرجع سابق ذكره . ص 45

خلاصة الفصل :

يشكل التعليم العالي عنصرا رئيسيا في النظام التعليمي، و هو المرحلة الأخيرة من مراحله، يعتبر نشاطا و نظاما تعليميا تقدمه و تمارسه منظمات التعليم العالي سواء كانت جامعات أو كليات أو معاهد أو مدارس عليا أو غير ذلك من المنظمات العاملة في هذا الحقل،و إن دراسة التعليم العالي وفق مدخل النظم ينظر إليه على اساس مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة و هذا لتحقيق هدف مشترك، وعليه يتكون نظام التعليم العالي من مدخلات، عمليات، مخرجات، و التغذية العكسية، تقوم منظمات التعليم العالي بثلاث وظائف رئيسية تتمثل في: البحث العلمي، إعداد القوى البشرية، نقل المعرفة و نشر الوعي الثقافي، من خلال هذه الوظائف تحقق منظمات التعليم العالي أهداف عامة و أخرى خاصة خدمة للمجتمع، في ظل التحولات و التغييرات المتلاحقة المعاصرة التي تعرفها بيئتها.

إن منظمات التعليم العالي تعد المنظمات الأكثر ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، بإعتبارها مصدر المعرفة و منجم تكاثرها، فالكل على مستواها يتعامل بالمعرفة، فإدارة المعرفة بالتعليم العالي هي مجموعة العمليات المنظمة التي تساعد مختلف المستويات التنظيمية في منظمات التعليم العالي على إنشاء المعرفة ،إمتلاكها ثم نشرها فتطبيقها، من أجل تحسين العملية التعليمية.

إن إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي يحقق مجموعة من الفوائد، فهي تضمن التوجيه، و التنظيم، و التنسيق، ومراقبة الأنشطة الموجهة لتوليد، و امتلاك ، و نشر و تطبيق المعرفة بين مختلف الموارد البشرية الموجودة بها، ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي على مدى قدرتها و فاعليتها في إدارة و تنمية الرأس المال البشري،وهي معنية بالمحافظة عليه و تعزيز الاستثمار فيه وتثمينه، تسعى لتمييزه باستمرار، للحصول على رأس مال فكري دائم.

إن منظمات التعليم العالي منظمات للتعلم تتميز بالسعي الدائم لاكتساب المعرفة، و تجعل التعلم و العمل المعرفي مسؤولية الجميع من أجل تقاسم المعرفة و إنشاء القيمة، و يعد التعلم التنظيمي واحد من العمليات الجوهرية لبناء منظمة التعلم ، فالتعلم هو تعزيز الفرد بالمعارف الجديدة، و يؤدي إلى تغيير سلوكه و تعديله بما يستجيب لمتغيرات المحيط، و يعد منهج إدارة المعرفة منطلقا للتعلم التنظيمي، فإدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي تنشأ البيئة الصالحة للتعلم، وتسمح بأن تكون منظمات للتعلم.

لتحقق واقع إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي أهدافها، لا بد تشاركية المعرفة بين الفاعلين في منظمات التعليم العالي،لأن كلا المنهجين يشكلان قيمة حقيقية لمنظمات التعليم العالي، وتلتقي تشاركية المعرفة وإدارة المعرفة في الكثير من المجالات المشتركة كما يختلفان و ينفردان في مجالات

أخرى، فهناك عالقة متبادلة بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة ، إمتلكها، و نشرها ثم تطبيقها) و كل عنصر من عناصر تشارك المعرفة(استعدادات المعرفة ، محدوديات المعرفة ، أهداف الأستاذ في تشارك المعرفة)و بما أن الهدف منهما تحقيق أهداف منظمات التعليم العالي المتمثلة في البقاء و النمو و التميز، فلا بد من تكاملهما.

الفصل الثالث : الجانب الميداني

تمهيد:

حاولنا من خلال العرض النظري الإلمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث تطرقنا لأهم الجوانب المتعلقة بمفهوم ، ومفهوم ، وقد بحثنا كذلك عن الدمج التكنولوجي في الجامعة الجزائرية لتحقيق واقع إدارة المعرفة ، ولكي لا يبقى الموضوع مجرد أفكار نظرية سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما رأيناه في الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة حالة لأساتذة بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، يتطلب كخطوة أولى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من توضيح الإطار المنهجي الذي يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلال الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث ، ومع توضيح محاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات، حيث تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة موضوع الدراسة.

وتحقيقا لما سبق فإننا نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: تقديم جامعة الجلفة حمل الدراسة.

-المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

-المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج .

المبحث الأول: تقديم جامعة الجلفة محل الدراسة

تعد الجامعة الجزائرية ركنا أساسيا من أركان بناء الدولة ، لأن التعليم الجامعي عموما و الخدمة التعليمية على وجه الخصوص تحمل في طياتها أبعاد متعددة: اجتماعية واقتصادية وثقافية، وفي ظل التحديات الحديثة التي يشهدها الأستاذ نحو عصر تكنولوجيا المعلومات والإتصال ؛.وجب عليها مسايرة ومواكبة التقدم التقني والتكنولوجي، وذلك بالاستغلال الرشيد للتكنولوجيا , وبتطبيق العمليات السليم لإدارة المعرفة وعلية سوف تكون دراستنا حول واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة

المطلب الأول: تقديم جامعة الجلفة زيان عاشور

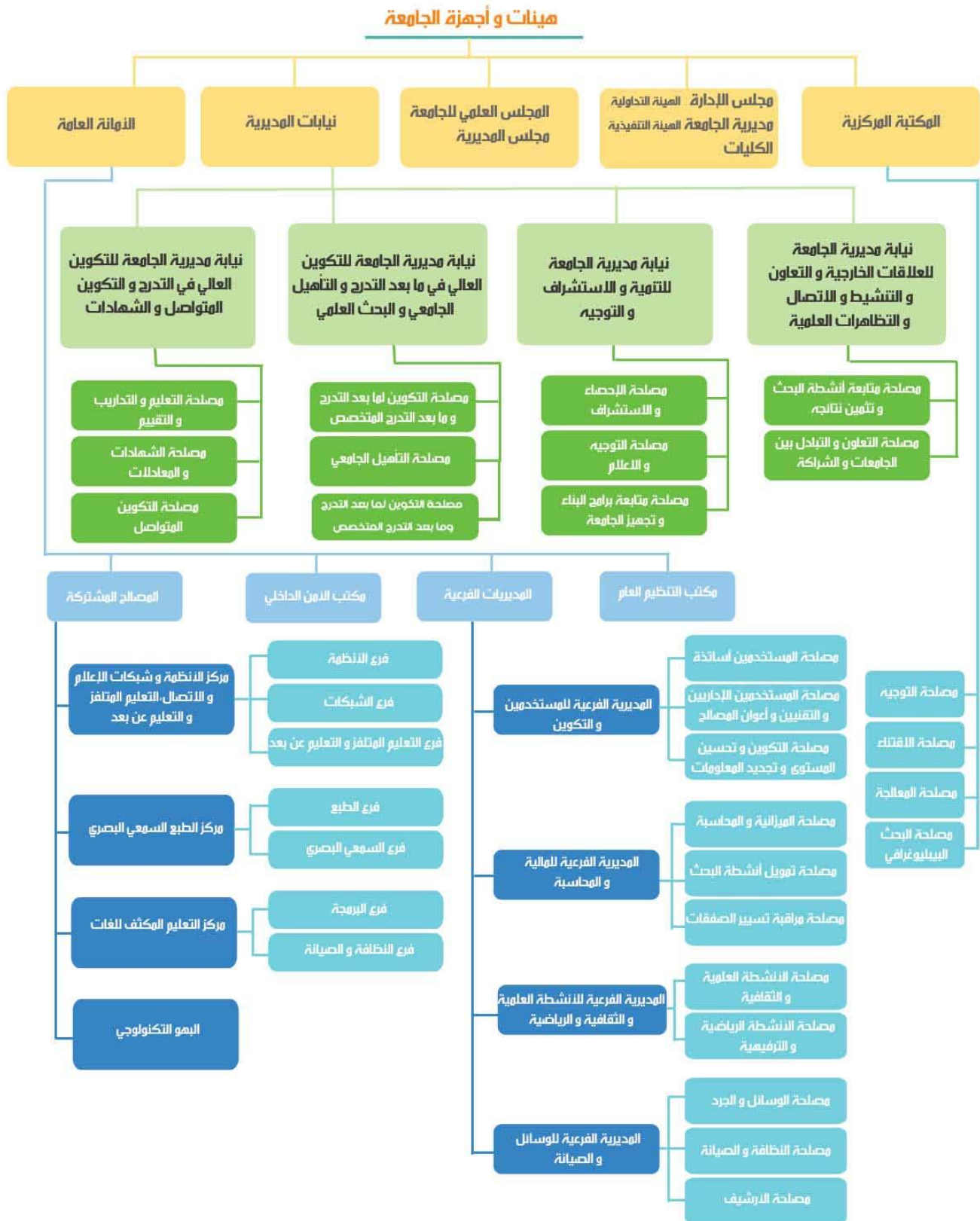
جامعة زيان عاشور الجلفة هي قطب علمي بقرار من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في 13 أكتوبر من سنة 2008 وتسمى جامعة زيان عاشور نسبة إلى شهيد بالمنطقة وقائد إبان الثورة التحريرية .

أولا: نبذة تاريخية عن الجامعة¹:

- 1990:افتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك.
- 2000 :ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 197 2000-المؤرخ في 25 جويلية2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة.
- 2009 : ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 04جانفي2009 المتعلق بإنشاء جامعة الجلفة, ترتّب عن صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكلة من تسعة(9) كليات ومعهد على التالي:
- كلية علوم الطبيعة و الحياة.
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- كلية العلوم و التكنولوجيا.
- كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- كلية العلوم الدقيقة و الإعلام لآلي.
- كلية الآداب و اللغات و الفنون.
- كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية.
- كلية الطب
- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

¹الرسمي للجامعة : http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=34الموقع

الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور - الجلفة-



أولاً: هيئات وأجهزة الجامعة:

- 1- المجلس العلمي للجامعة:** يرأسه رئيس الجامعة، وهو يتألف من نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء المجالس العلمية للكليات، والأعضاء المنتخبين من طرف الكليات والأساتذة. يقدم المجلس العلمي للجامعة آراء و توصيات بخصوص:
- المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتدريب والبحوث الجامعية.
 - مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات، المعاهد، الأقسام وعند الإقتضاء، الملحقات، وحدات البحث و مخابر البحث.
 - برامج التبادل والتعاون العلمي الوطنية والدولية.
 - حصيلة التكوين والبحث العلمي في الجامعة.
 - برامج تعاون الجامعة مع مختلف القطاعات الإجتماعية و الإقتصادية.
 - برامج الأحداث العلمية الجامعية.
 - تدابير استغلال نتائج الابحاث.
 - ميزانيات ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.
- ويقترح توجيهات لسياسات البحوث والمؤلفات العلمية والتقنية للجامعة.
- كما يعطي المجلس رأيه حول كل المسائل ذات البعد البيداغوجي و العلمي والتي تسند إليه من قبل رئيسه.
- ويقوم رئيس الجامعة بإبلاغ مجلس الإدارة بآراء و التوصيات الصادرة عن المجلس العلمي للجامعة. يعقد المجلس العلمي للجامعة إجتماعين خلال السنة في دورات عادية.
- وقد يجتمع المجلس في دورة غير عادية، بناء على إستدعاء إما من الوزير المكلف بالتعليم العالي، أو رئيس المجلس، أو على طلب من ثلثي أعضاء المجلس¹.

2/مجلس إدارة الجامعة:

نصت مواد نص المرسوم التنفيذي 279-03 المؤرخ في 23 أوت 2003 من نظام مهام مجلس إدارة الجامعة على الآتي: مع التقيد بما يقضي به هذا النظام وغيره من الأنظمة، وما تقضي به قرارات مجلس التعليم العالي يتولى مجلس الجامعة تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة.

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24/09/2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشاركة

يقوم المجلس بدراسة وتقديم التدابير التي تساعد على تحسين أداء الجامعة والعمل على بلوغ الأهداف. يتداول المجلس حول:

- مخططات التنمية في الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل
- مقترحات لبرمجة عمليات التكوين والبحث.
- الحصيلة السنوية حول التكوين والبحث في الجامعة.
- مشاريع الميزانية و الحسابات الجامعية.
- مشاريع خطط تسيري الموارد البشرية الجامعية.
- تقديرات الموارد الذاتية في الجامعة وطرائق استخدامها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- اتفاقات شراكة مع مختلف القطاعات الإجتماعية و الإقتصادية.
- القانون الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي حول نشاطات الجامعة المقدم من رئيس الجامعة. ويتم تعيين أعضاء المجلس عن طريق اقتراحات مسؤوليهم الذين يقومون باختيارهم من بسن الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسات و الإدارات العمومية.

ثانيا :نيابات المديرية:

1/ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات

أ-المهام:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريب التي تنظمها الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مزال التسجيل وإعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال طلبة التدرج
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد و ترقية أنشطة التكوين المتواصل الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم و الإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات و المعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

ب-المصالح:

- مصلحة التعليم و التدريب والتقييم.
- مصلحة الشهادات و المعادلات.
- مصلحة التكوين المتواصل.

2/ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث

العلمي

أ-المهام:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مخابر البحث و إعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

ب-المصالح:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي

3/ نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجيه

أ-المهام:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- لقيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطري البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالإتصال مع المصالح المعنية.

ب-المصالح:

- مصلحة الإحصاء و الإستشراف.
- مصلحة التوجيه و الإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

4/ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الإتصال و التظاهرات

العلمية

أ-المهام:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الإجتماعي و الإقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في جمالي التعليم و البحث.
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تحديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه

ب-المصالح:

- مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة.
- مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

ثالثا الأمانة العامة:

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
 - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيتها.
 - ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
 - ضمان تسيير و حفظ الأرشفة و التوثيق لمديرية الجامعة.
 - ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره.
- و تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

1/ المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين:

تتكفل بما يأتي:

- تسيير المسار المهين للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة و كذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد والملحقات.
- تنسيق و إعداد مخططات تسيري الموارد البشرية للجامعة.
- تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:
- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح.
- مصلحة التكوين و حسين المستوى و تجديد المعلومات.

2/المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة:

تتكفل بما يأتي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات و ضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر الوحدات.
- تحسين محاسبة الجامعة.
- تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:
- مصلحة الميزانية و المحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.

3/المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة:

تتكفل بما يأتي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل التسيير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة و صيانتة.
- ضمان تسيير حاضرة السيارات لمديرية الجامعة.
- تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:
- مصلحة الوسائل و الجرد.
- مصلحة النظافة و الصيانة.
- مصلحة الأرشيف.

4/المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية:

تتكفل بما يأتي:

- ترقية و تنمية الأنشطة العلمية و الثقافية في الجامعة ، لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية .
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- تشمل هذه المديرية الفرعية المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية .

5/المكتبة المركزية:

تتكفل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام الآتية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد

—وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

—مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية .

وتشمل المصالح الآتية:

—مصلحة الإقتناء.

—مصلحة المعالجة.

—مصلحة البحث الببليوغرافي.

—مصلحة التوجيه.

رابعاً: المصالح المشتركة:

1/ مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال التعليم المتلفز والتعليم عن بعد:

أنشأ مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد رسمياً سنة 2009 بحسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق ل 25 أوت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والمركز عبارة عن مصلحة مشتركة تابعة مباشرة لرئاسة الجامعة.

يتكفل مركز الأنظمة وشبكة الإعلام و الاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي:

—استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.

—استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.

—متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.

—الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

—تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد

ويشمل الفروع الآتية:

—فرع الأنظمة.

—فرع الشبكات.

—فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

أ- فرع الأنظمة:

ترتكز مهام هذا الفرع بصفة عامة على تثبيت وإدارة خوادم الشبكة الداخلية للجامعة وكذا

تصميم وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي خاصة بالتسيير البيداغوجي.

يضمن الفرع الخدمات التالية:

- السري الجيد لحضيرة الإعلام الآلي خاصة بالجامعة.
 - الدعم التقني ومتابعة للحلول التقنية لمختلف المشاكل المتعلقة بالأنظمة والتطبيقات المعلوماتية.
 - تطوير تطبيقات الإعلام الآلي (البيداغوجيا، الإدارة، التسيير، المكتبة،....).
 - التطوير والتحديث المتواصل للبواب الإلكترونية للجامعة.
 - تثبيت وإدارة حلول الحماية ومضادات الفيروسات.
 - تثبيت وإدارة مختلف الخدمات الخاصة بالشبكة الداخلية (FTP-MAIL-WEB-DNS).
- يوفر الفرع الخدمات التالية:

•الموقع الإلكتروني للجامعة: (web hosting)

- الإستضافة التقنية للموقع عن طريق خوادم عالية المستوى على أنظمة مفتوحة المصدر
- تأمين السرفر من الهجمات السيبرانية التي تستهدفه بصورة دورية
- النسخ الاحتياطي والصيانة الدورية للخادم
- تسليم استضافات فرعية مواقع : الكليات ، المعاهد ، مخابر البحث ، الندوات و التظاهرات العلمية
- البريد الإلكتروني المهني:

- الإستضافة التقنية للبريد في خادم عالي المستوى باستخدام حلول مفتوحة المصدر (ZIMBRA)
- تأمين السرفر من الهجمات السيبرانية التي تستهدف السرفر بصورة دورية، النسخ الاحتياطي والصيانة الدورية للخادم

•خدمات الكترونية متخصصة (services hosting) :

- في إطار عملية الانتقال الرقمي يوفر الفرع الإمكانيات لإستضافة مختلف الخدمات الرقمية المطورة من طرف مهندسي وتقنيي الجامعة.

ب-فرع الشبكات

- بصفة عامة فان مهام فرع الشبكات تتمثل في: " استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها"، ويدخل تحت ذلك:

- ربط الهياكل البيداغوجية ببعضها البعض عن طريق شبكة الانترنت لتمكين الأسرة الجامعية من الإستفادة من نظام معلوماتي متكامل.
- تشغيل، إدارة وتنظيم البنية التحتية للشبكة، مع ضمان امن نظم وشبكات المعلومات، وتطوير مختلف الإستراتيجيات الأمنية.
- ضمان تطوير وتنمية الشبكة الداخلية السلكية واللاسلكية بطريقة متناسقة مع الشبكة الحالية.

-تقديم المساعدة التقنية في حالة اعطال مشاكل التي تؤدي إلى توقف الربط بالشبكة وإعادة ضبط موارد الشبكة.

-ربط الشبكة الداخلية للجامعة بالشبكة الجزائرية للبحث ARN ، والتي ترتبط بالشبكة الأوروبية GEANT.

-السهر على احترام ميثاق الإستعمال السليم لشبكة الجزائرية للبحث.
-بالإضافة إلى استغلال خدمة الأنترنت المحلية في مختلف هياكل جامعتنا، يتيح فرع الشبكات خدمة البريد الإلكتروني وذلك بفتح بريد ألكتروني مخصص لكل من الأساتذة، الإداريين، رؤساء المصالح، طلبة الأقسام النهائية وما بعد التدرج من الشكل Prenom-nom@univ-djelfa.dz.

ج-فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد:

لمواجهة نقص التأطير البيداغوجي من جهة وكذلك لتحسين وتطوير نوعية التكوين تماشيا مع متطلبات ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، والذي تعتبر جامعة الجلفة جزءا منه.

ويحتوي فرع التعليم عن بعد على قاعتين مجهزتين وفق المعايير. هذا لإستقبال المتعاملين في جمال التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وهي:

-قاعة التعليم عن بعد: عبارة عن قاعة تقنية مزودة بأجهزة حاسوب وتطبيقات معلوماتية وهذا لدعم المتدخلين (المتعاملين) في مجال التعليم عن بعد وذلك لمساعدتهم في إنشاء سيناريوهات للدروس على حسب النموذج البيداغوجي المناسب.

-قاعة المحاضرات عن بعد: لحل مشكلة نقص التأطير النوعي في بعض مجالات التكوين وكذا لتسهيل المهام على الأساتذة الزائرين وللتقليل من تنقلاتهم المستمرة نحو الجامعة. فرع التعليم عن بعد مزود بأجهزة تقنية للتواصل بواسطة المحاضرات المرئية عن بعد مع المؤسسات الجامعية الوطنية والدولية. وهناك بعض الأدلة العملية لإستخدام منصة التعليم عن بعد تمثلت في:

—دليل استخدام المنصة لإدراج الدرس.

—دليل استخدام منصة الجامعة لإدراج الدرس.

—دليل هيكل المقرر الدراسي منصة مودل جامعة الجلفة.

2/ مركز الطبع والسمعي البصري:

يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:

—طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة

—طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية

—ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية
مركز الأنظمة وشبكات والاعلام والاتصال التعليم المتلفز عن بعد بجامعة الجلفة . دليل المركز
ويشمل الفرعين الآتيين:

-فرع الطبع.

-فرع السمعي البصري.

3/مركز التعليم المكثف للغات:

يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي :

—ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها
الكليات والمعاهد

—السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها ويشمل الفرعين الآتيين:

—فرع البرمجة

—فرع النظافة والصيانة¹

4/البهو التكنولوجي:

يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي:

—ضمان الدعم التقني للكليات و / أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة و التطبيقية في العلوم
التكنولوجية.

—تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و الموجهة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المبحث عرض منهجية البحث والتي تتوافق مع فرضيا الدراسة من أجل
إيجاد حل لمشكلة الدراسة ، ثم التطرق إلى العناصر التالية : مجتمع وعينة الدراسة ، تصميم أداة الدراسة
(الاستبيان)واختيار القبلي لأداة الاستبيان ،وهذا في إطار معرفة مدى تمتع الاستبيان بخاصية الصدق
والثبات ، وفي الاخير نتطرق إلى تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة التي تم الاعتماد عليها في معالجة
البيانات وإختيار نموذج الفرضي للدراسة وكذلك تحقيق صحة الفرضيات الدراسة .

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

لقد تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات في جمع المعلومات و معالجتها و تحليلها للوصول إلى
الحقائق العلمية الصحيحة للمعلومات للمشكلة محل الدراسة.

¹قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24/09/2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد وملحقة الجامعة ومصاحبا المشتركة

نذكر بالأخص منها والإستبيان الذي ذكر تعريفه سابقا بالجانب النظري وإنطلاقا من التعريف نقوم بتحليل تصميم الاستبانة وما تشمله

أولا :مشتملات الاستبانة :

إشتملت الإستبانة على صفحة الغلاف، و مقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة، و قسمت الإستبانة إلى جزأين أساسيين أنظر الملحق رقم 01):

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية و الخصائص الإجتماعية للأفراد و مجتمع الدراسة، وقد صممت الإجابة على هذه الفقرات بطريقة الاختيار المتعدد.

الجزء الثاني: و يشتمل على فقرات الإستبانة، و عددها 69 فقرة موزعة على محاور الدراسة كمايلي:

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة:

يتضمن أربعة أبعاد:

1-إنشاء المعرفة، 2-امتلاك المعرفة، 3-نشر المعرفة، 4-تطبيق المعرفة.

و يتكون من 26 فقرة تمثل أهم الممارسات السلوكية الدالة على عمليات إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة

المحور الثاني: تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية بجامعة الجلفة:

يتضمن أربعة أبعاد: 1-استعدادات تشارك المعرفة ، 2-محددات تشارك المعرفة ، 3-أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة .ويتكون من 27 فقرة يمكن من خلالها تقييم وضع و تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية بجامعة الجلفة

المحور الثالث: نتائج إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة:يتعلق هذا المحور بمدى

تحقيق نتائج إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة ، و يتضمن 9 فقرات.

المحور الرابع: معوقات تطبيق المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة :

تتضمن مجموعة من الفقرات التي تبرز وتعطي نظرة مستقبلية لتفاديها وعدم إستعمالها وذلك للتطبيق الجيد إدارة المعرفة في جامعة الجلفة و تحقيق فعاليتها، تم عرضها على عينة الدراسة للموافقة أو الرفض.

ثانيا : صدق الإستبانة و ثباتها: لتتحقق من صدق و ثبات الإستبانة تم إتباع الطرق التالية:

أ-الصدق الظاهري: بعد الإنتهاء من إعداد الإستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة الذين لديهم إلمام بالموضوع و خبرة في تصميم الإستبانات، و طلب منهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، و مدى إرتباطها بالمحاور، و النظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات

و شموليتها، و تنوع محتواها، و تقويم مدى الصياغة اللغوية، و الشكل النهائي، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة.

و في ضوء توجيهات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة سواء في الشكل أو المضمون، و بعدما كانت الإستبانة مشكلة من محور واحد به أربعة أبعاد تتمثل في تشارك المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة من خلال 37 فقرة، و 9 اسئلة حول نتائج إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة ، أصبحت الإستبانة في صورتها النهائية مكونة من 69 فقرة موزعة على أربعة محاور.

ب-صدق المحتوى: لتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الإستبانة، و مدى إرتباط هذه الجوانب المكونة لها بعضها مع بعض، و ذلك للتأكد من عدم التداخل بينها، نستخدم المصفوفة الارتباطية (معامل الارتباط بيرسون Pearson) كما يوضحها الجدول (03)

الجدول رقم (03) المصفوفة الارتباطية بين محاور الدراسة.

المتغيرات	عمليات إدارة المعرفة	تشارك المعرفة	نتائج إدارة المعرفة	مقترحات فعالية إدارة المعرفة
عمليات إدارة المعرفة	-	0.462**	0.321**	0.085
تشارك المعرفة	0.462	-	0.597**	-0.090
نتائج إدارة المعرفة	0.321**	0.597**	-	-0.230**
مقترحات فعالية إدارة المعرفة	0.085	-0.090	-0.230**	-

**دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.01).

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج spss يتضح من الجدول التالي ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مرتفعة طردية لأغلب محاور الدراسة و عكسية بالنسبة لإرتباط المحور الرابع مع المحاور الأخرى ، مما يدل على قوة الإتساق و التماسك الداخلي بينها، و أن الإستبيان صادق لما وضع لقياسه

ج-ثبات الإستبانة: تم حساب الثبات لأداة البحث (الإستبيان) بأبعادها المختلفة بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا لجميع فقرات و محاور الدراسة، و هذا الإختبار مدى إستقرار لأداة و عدم تناقضها، أي تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة و في نفس الظروف، و قد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (04): معامل ثبات الاستبانة.

المجال	عدد العبارات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
إنشاء المعرفة	7	0.713
إمتلاك المعرفة	6	0.733
نشر المعرفة	5	0.656
تطبيق المعرفة	5	0.823
عمليات إدارة المعرفة	23	0.825
إستعدادات تشارك المعرفة	8	0.892
محدودات تشارك المعرفة	8	0.866
أهداف الاستاذ من تشارك المعرفة	11	0.801
تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية	27	0.930
نتائج إدارة المعرفة في الجامعة	9	0.737
مقترحات فعالية إدارة المعرفة في الجامعة	8	0.927
الثبات الكلي	76	0.917

من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج spss يتضح من الجدول (04) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة عالية (كلها تتجاوزت 0.70) ، مما يدل على ثبات الاستبانة و صلاحية التطبيق على عينة الدراسة .

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها

تشير أدبيات منهج البحوث السلوكية بأن مرحلة تحديد ووصف مجتمع البحث تأتي بعد مرحلة تحديد منهج البحث ، وبالتالي سنتناول وصفا لمجتمع الدراسة والمتمثل في أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة ، ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على مجتمع ككل ، سيتم التطرق أيضا للعينة التي سيتم إختيارها من أجل إجراء الدراسة عليها .

أولاً : مجتمع الدراسة :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، حيث يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام بأنه: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها".¹

كما يعرف العساف مجتمع البحث على أنه: "مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث".²

وعليه وانطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، و تساؤلاتهما، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، فقد حددنا نحن الطلبة مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة والبالغ عددهم (1316) أستاذ ، ويعود سبب اختيار الاساتذة كونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة و الذي لديه المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا ويستطيع تقديم ما المعلومة التي نخدمنا،

ثانياً : تحديد عينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين لجامعة الجلفة بمختلف درجاتهم العلمية و البالغ عددهم 1316 أستاذ في الموسم الجامعي 2025/2026، بناءاً عليه تم إختيار عينة عشوائية. قدر حجم العينة العشوائية 66أستاذ، و هو ما يمثل 5% من مجتمع الدراسة، و هي نسبة متوسطة بما فيه الكفاية لتعميم النتائج، حيث تم توزيع إستبانة على عينة عشوائية من أساتذة الجامعة، تم إسترجاع 60 إستبيان بنسبة إسترجاع بلغت 90%، و قد إستبعدت إستبانات و ذلك لوجود نقص في بياناتها، و من تم تمت معالجة الإستبيان أي بنسبة 90% من العينة المختارة، ما يقابل 4,5% من مجتمع الدراسة.

¹نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 265

²محمد صالك العساف، المنخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للطباعة والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003، ص 91

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

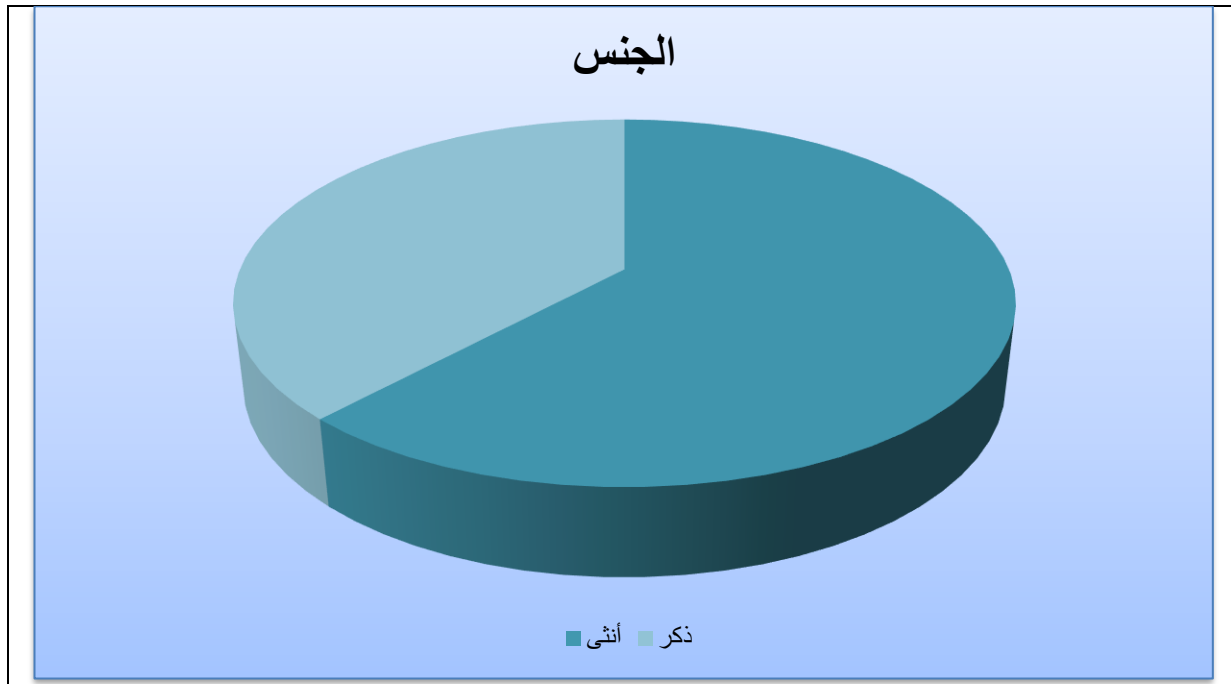
حددت خصائص أفراد عينة الدراسة في البيانات الشخصية التالية: الجنس، الفئة العمرية، الإنتماء في الجامعة، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة، و يمكن إجمال الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في الجدول التالي.

الجدول رقم (05): التكرار النسب المئوية لخاصية الجنس:

بدائل الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	38%
أنثى	37	62%
المجموع	60	100%

أظهرت النتائج الاحصائية توزيع المبحوثين حسب متغيرة الجنس على النحو الموضح في

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المرجع: من إعداد الطلبة إعتقاداً على الجدول (05)

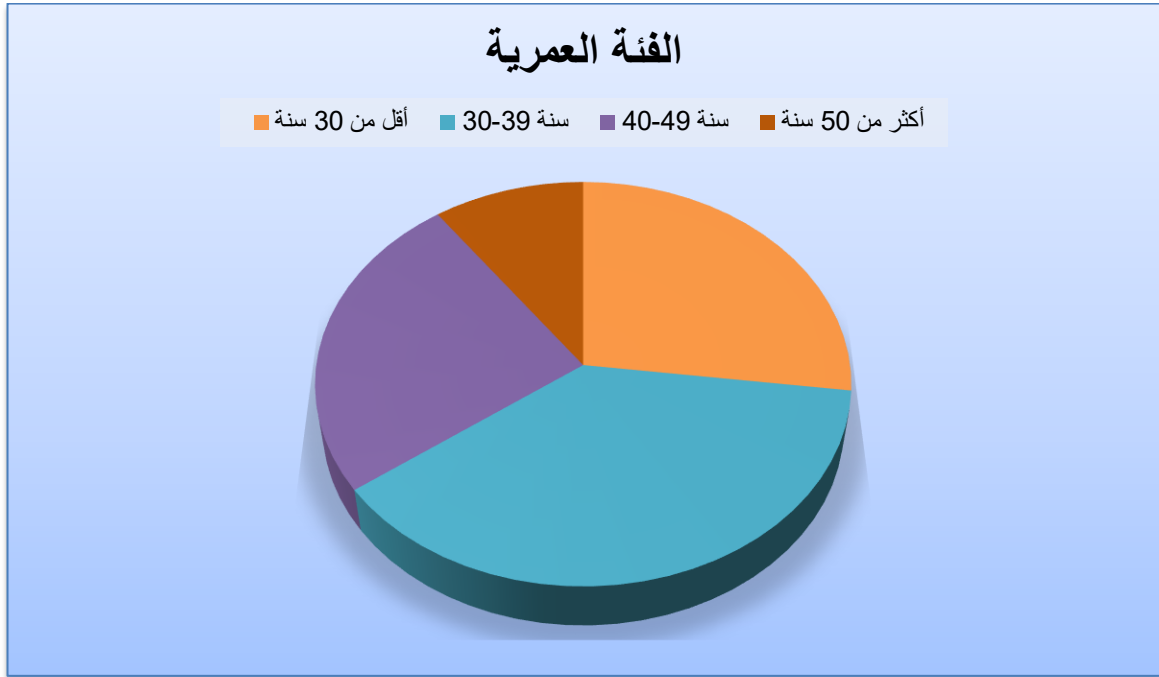
من التوزيع الموضح في الشكل، نرى أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث حيث بلغن عددهن 37 فرداً، و بنسبة مئوية بلغت 62% من مجموع الأفراد، في حين بلغ عدد الذكور 23 فرداً ، بنسبة 38% من أفراد العينة، أي ان نسبة الذكور منخفضة مقارنة بنسبة الإناث في الجامعة، رغم أن سياسة التوظيف بالجامعة لا تفرق بين الذكور و الإناث، و رغم أن مجتمع الدراسة في غالبيته يتكون من الذكور.

الجدول رقم(06): التكرار النسب المئوية لخاصية الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
27%	16	أقل من 30 سنة
38%	23	سنة 30-39
25%	15	سنة 40-49
10%	6	أكثر من 50 سنة
100	60	المجموع

كان توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية (السن) على النحو الموضح في الشكل التالي.

الشكل رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



المرجع: من إعداد الطلبة على الجدول(06)

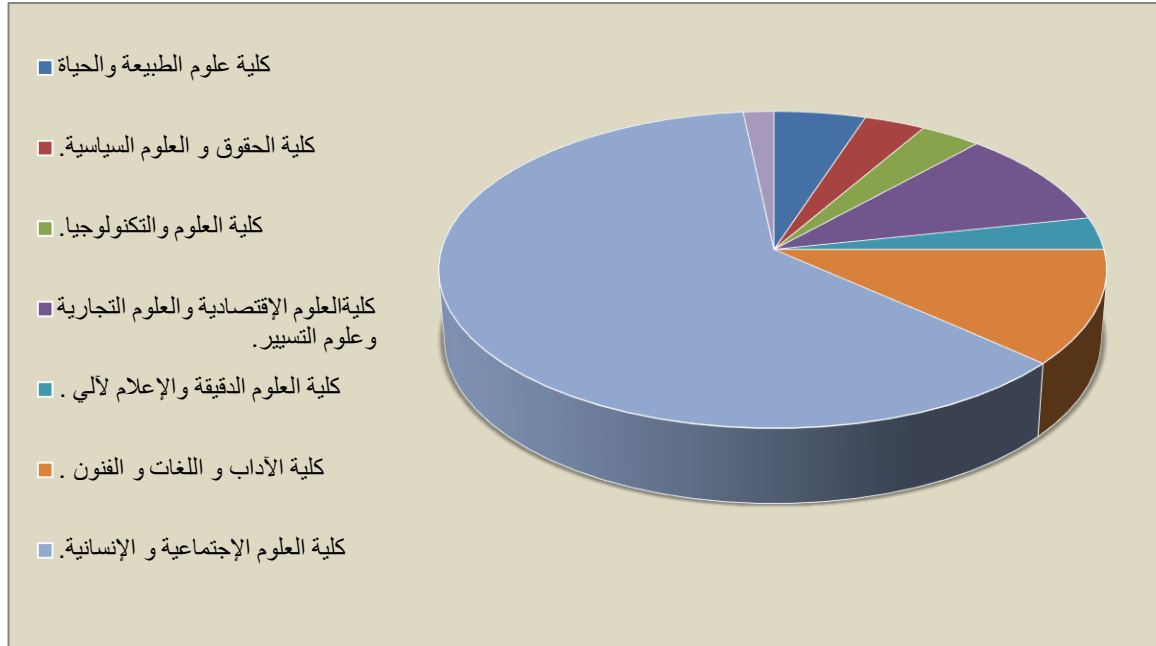
يتبين من الشكل أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30-39 سنة) وذلك بنسبة تقدر ب 38%، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) التي بلغت نسبتها 27%، و لا تبعد عنها بكثير الفئة العمرية (40-49 سنة) بنسبة 25%، و إحتلت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) المركز الاخير بنسبة 10%

الجدول رقم(07): التكرار النسب المئوية لخاصية الانتماء في الجامعة:

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
05%	03	كلية علوم الطبيعة والحياة
3.3%	02	كلية الحقوق و العلوم السياسية.
3.3%	02	كلية العلوم والتكنولوجيا.
10%	06	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
3.3%	02	كلية العلوم الدقيقة والإعلام لآلي.
11.66%	07	كلية الآداب و اللغات و الفنون.
61%	37	كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية.
0%	0	كلية الطب
1.6%	1	معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
100%	60	المجموع

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة على كليات التابعة لجامعة الجلفة

. الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الانتماء في الجامعة.



المرجع: من إعداد الطلبة إعتقادا على الجدول(07)

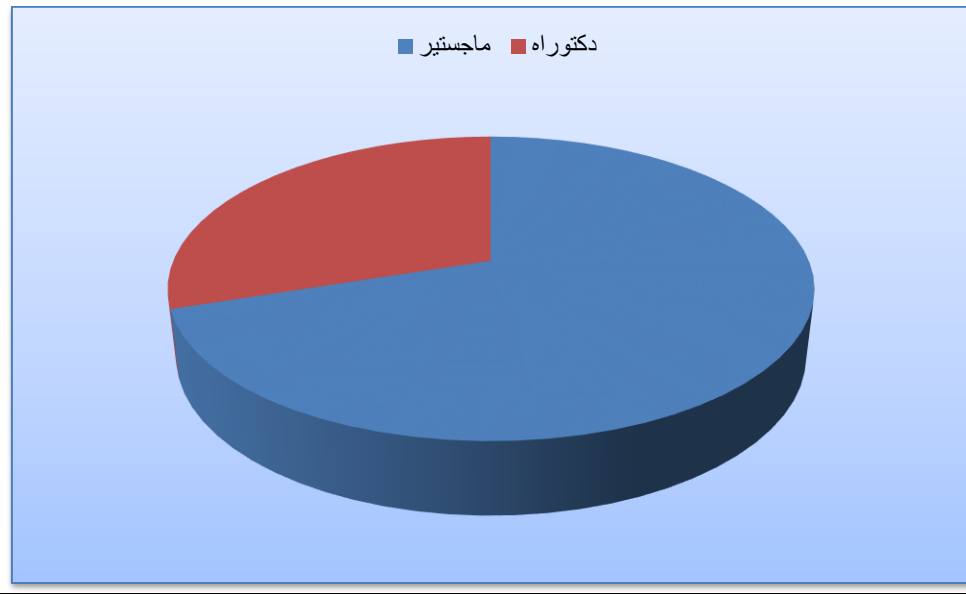
يتبين من خلال الشكل أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تابعين لكلية العلوم الاجتماعية بنسبة 61 %، ثم تأتي في المرتبة الثانية كلية الآداب واللغات بنسبة 11.66 %، أما المرتبة الثالثة فاحتلتها كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بنسبة 10 %

الجدول رقم (08): التكرار النسب المئوية لخاصية المؤهل العلمي:

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
70%	42	ماجستير
30%	18	دكتوراه
100%	60	المجموع

أظهرت النتائج الإحصائية توزيع المبحوثين حسب متغيرة المؤهل العلمي على النحو الموضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول رقم (08).

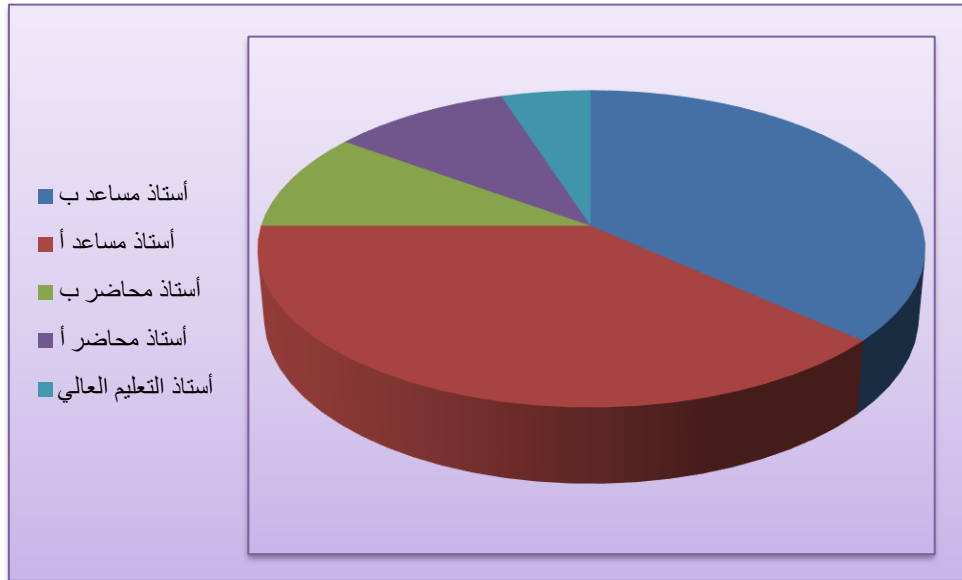
من التوزيع الموضح في الشكل، نرى أن نسبة 70% من أفراد العينة هم من حملة الماجستير، ثم يليهم حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 30%، وهذا ناتج عن توظيف أعداد كبيرة من الأساتذة المساعدين ب و الحاملين لشهادة الماجستير في السنوات الأخيرة، مع تراجع عدد الذين يناقشون شهادة الدكتوراه.

الجدول رقم (09): التكرار النسب المئوية لخاصية الرتبة:

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
37%	22	أستاذ مساعد ب
38%	23	أستاذ مساعد أ
10%	6	أستاذ محاضر ب
10%	6	أستاذ محاضر أ
5%	3	أستاذ التعليم العالي
100%	60	المجموع

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة حسب الشكل التالي.

الشكل رقم (12): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة.



المرجع: من إعداد الطلبة إعتقادا على الجدول رقم (09)

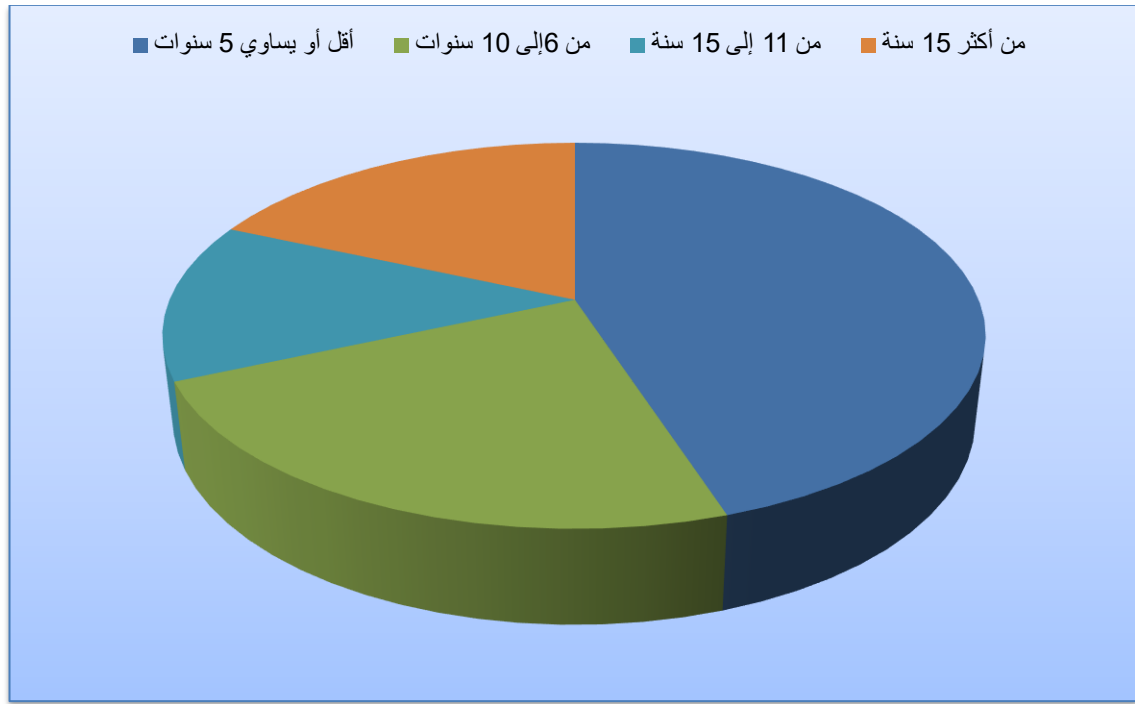
يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة بين فئات الرتب المعتمدة في الجامعة، حيث أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم أساتذة مساعدين، حيث يمثلون 38 % بنسبة متساوية بين أساتذة مساعدين أ و أساتذة مساعدة ب تقدر ب 37%، و من ثم تأتي فئة الأساتذة المحاضرين بنسبة 20% من أفراد عينة الدراسة، وكذلك بنسبة متساوية للصنفين التابعين للأساتذة المحاضرين ب و أ بنسبة 10%، لكل منهما أما أساتذة التعليم العالي فيمثلون نسبة قليلة تقدر ب 5%

الجدول رقم (10): التكرار النسب المئوية لخاصية الخبرة المهنية:

النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة
45%	27	أقل أو يساوي 5 سنوات
23%	14	من 6 إلى 10 سنوات
14%	8	من 11 إلى 15 سنة
18%	11	من أكثر 15 سنة
100%	60	المجموع

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة حسب سنوات الخبرة لديهم، و هذا ما يبينه الجدول التالي.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المرجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (10)

أغلبية أفراد عينة الدراسة لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات حيث يمثلون نسبة 45%، ثم تليها فئة من تتراوح سنوات خبرتهم بين 6 و 10 سنوات بنسبة 23%، و إحتلت المرتبة الموالية فئة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 18%، أما ما نسبته 14% من العينة المختارة فخبرتها تتراوح ما بين 11 و 15 سنة، و هذا التوزيع جد معقول إذا قرناه بمستوى أعمار العينة .

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة في جامعة الجلفة ، من خلال عمليات إدارة المعرفة و مدى توفر دعائمها و مدى تأثيرها على نتائج إدارة المعرفة، وذلك بعد القيام بمعالجة الاستبانة معالجة إحصائية، باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية السابقة الذكر.

المطلب الأول: واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجلفة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس

يمثل هذا الجزء من الإستبيان إستطلاع أعضاء هيئة التدريس حول واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجلفة.

أولاً: إنشاء المعرفة

يضم هذا الجزء من الإستبانة 7 فقرات متعلقة بإنشاء المعرفة داخل الجامعة، و هذا من أجل الإجابة على السؤال التالي: "ما درجة ممارسة أفراد العينة بجامعة الجلفة لعملية إنشاء المعرفة؟" و قد كانت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة إتجاه هذه الفقرات كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإنشاء المعرفة.

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أسعى دائماً لاكتشاف المعارف الجديدة.	لتكرار	40	17	2	1	1	4.60	0.632	عالية جداً
		النسبة	66.2	29	3.8	0.7	0.3			
2	أعتقد أن الجامعة توفر سياسات عمل داعمة لحرية البحث العلمي و الباحثين	التكرار	2	11	18	19	10	2.55	1.035	ضعيفة
		النسبة	2.1	17.6	30.7	32.4	17.2			
3	شارك في ندوات علمية و أيام دراسية داخل الجامعة.	التكرار	6	25	15	10	4	3.31	1.082	متوسطة
		النسبة	10.3	41	25.2	16.6	6.9			
4	أحصل على حوافز و مكافآت نتيجة الأبحاث الجيدة و الجهود الإبداعية و	التكرار	3	8	16	16	17	2.40	1.173	ضعيفة
		النسبة	4.8	13.8	26.6	26.6	28.3			

المعرفية	5	6	7	المتوسط العام
أرى أن لدى الوقت الكافي للتفرغ للبحث.	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أستخدم المعرفة المتوفرة في بناء معرفة جديدة.	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تحفز الجامعة التنافس الإيجابي بين الأستاذة.	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
التكرار	5	7.6	20	33.1
النسبة	15	25.5	31	52.1
التكرار	5	8.6	7	11.7
النسبة	27	44.8	1	2.4
التكرار	8	13.4	1	0.7
النسبة	2.69	4.14	2.03	3.104
1.206	متوسطة	0.767	عالية	1
ضعيفة	متوسطة	0.519	متوسطة	متوسطة

المرجع: من إعداد الطلبة. بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها باستخدام SPSS

يتضح من الجدول (11) أن عملية إنشاء المعرفة تمارس بصفة متوسطة لأن أغلب الإجابات تركزت في فئة إستجابة واحدة على الأقل، حيث يقدر المتوسط العام لأراء المبحوثين ب (3-104) و هو يأتي ضمن الموافقة المتوسطة، اما الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارات فيقدر ب: (0.519) و هو إنحراف معياري ضعيف و الذي يعكس تقارب مختلف الاراء، و جاء ترتيب العبارات حسب مايلي :

1- أبدى أفراد العينة درجة موافقة عالية إتجاه العبارة " أسعى دائما لإكتشاف المعارف الجديدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهذه العبارة 4.60 و 0.632 على التوالي، و بذلك كانت الأولى في ترتيب العبارات، و هذا ما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجلفة يسعون إلى إكتشاف المعارف الجديدة باستمرار حتى يستفيدوا منها في أداء مهامهم التدريسية على أكمل وجه و بأعلى مستوى و حتى الإدارية ممن يشغلون مناصب إدارية، بالإضافة إلى حاجاتهم المستمرة للمعرفة الجديدة كونهم في الأغلب يحضرون شهادة الدكتوراه %... من أفراد العينة من حملة الماجستير).

2- جاءت الموافقة عالية بالنسبة للعبارة "أستخدم المعرفة المتوفرة في بناء معرفة جديدة" ، لذلك جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.14 و إنحراف معياري 0.767، حيث كانت أغلبية إجابات أفراد العينة بموافق، و هذا ما يفسر سعي الأساتذة إلى إنشاء المعارف الجديدة معتمدين على المعارف المتاحة لديهم، فهم الذين يدخرون جهدا في إنشاء المعارف مما يؤدي بالنهوض و الارتقاء بالعملية التعليمية و البحث العلمي.

3- تميزت العبارتين "أشارك في ندوات علمية و أيام دراسية داخل الجامعة"، "أرى أن لدى الوقت الكافي للتفرغ للبحث" بدرجة موافقة متوسطة، فالعبارة الأولى قدر متوسطها الحسابي ب3.31 و قد وصل إنحرافها المعياري إلى 1.082، اما العبارة الثانية فقد كان متوسطها الحسابي 3.30 و قدر الإنحراف المعياري ب1.207، لذلك احتلت المرتبة الثالثة و الرابعة على الترتيب، و هذا ما يدل على

أن الجامعة لا تقوم بعقد ندوات علمية و أيام دراسية بصفة مستمرة و دورية، و إن تم عقدها فيشارك فيها فئة قليلة و نفسها، رغم أن المشاركة في الندوات و الأيام الدراسية بأوراق عمل أو بحوث يوفر لأعضاء هيئة التدريس إكتشاف و إنشاء المعارف الجديدة، و يرى أفراد العينة أن الوقت المخصص للبحث العلمي غير كافى نتيجة إرتباطهم بأعباء بيداغوجية كثيرة خاصة مع تطبيق نظام (ل.م.د) الذي يتطلب متابعة و مراقبة مستمرة للطلبة في الأعمال الموجهة و المحاضرات (تصحيح أوراق الإمتحانات و التحضير للدروس و التقييم المستمر) لا تسمح لهم بالمشاركة و تقديم المدخلات في الملتقيات الوطنية و الدولية.

4- العبارات "أعتقد أن الجامعة توفر سياسات عمل داعمة لحرية البحث العلمي و الباحثين"، "أحصل على حوافز و مكافآت نتيجة الأبحاث الجيدة و الجهود الإبداعية و المعرفية"، "تحفز الجامعة التنافس الإيجابي بين الأساتذة" حصلت على درجة موافقة ضعيفة بمتوسط حسابي يقدر ب: 2.55، 2.40، 2.03 على التوالي و إنحراف معياري وصل إلى: 1.035، 1.173، 1. على الترتيب ، فالجامعة لا تشجع التنافس بين الأساتذة و لا توفر سياسات محددة تدعم البحث العلمي وليس لها نظام للحوافز خاص بأبحاث الجيدة و المعارف الجديدة، فنقص الحوافز المادية يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا لدى الأساتذة، و التنافس بين الأساتذة يسمح بإنشاء المعارف بتأليف الكتب و نشر الأبحاث العلمية و المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات الوطنية و الدولية ، و المنح. و الحوافز تسمح بالتميز و الإبداع في العمل و هذا ما يؤدي للأرتقاء بالمستوى العلمي للجامعة، لذلك لابد لجامعة الجلفة أن تطبق نظام للحوافز يشجع على إنشاء المعرفة و هذا طبعا وفقا لسياسة وطنية تقرها وزارة التعليم العالي .

ثانيا: إمتلاك المعرفة

إمتلاك المعرفة عملية من عمليات إدارة المعرفة ، وللإجابة على السؤال التالي " ما درجة ممارسة أفراد العينة بجامعة الجلفة لعملية إمتلاك المعرفة؟ "، جاءت إستجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد ملخصة في الجدول التالي رقم 12

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية المتعلقة بامتلاك المعرفة.

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسطا حسابي	الإنحرافا معياري	درجة الموافقة
8	أعتقد أن لدي المعارف اللازمة لأداء مهامي الوظيفية	التكرار	19	33	5	2	1	4.13	0.796	عالية
		النسبة	31.7	55.5	8.3	3.1	1.4			
9	أقوم بتوثيق المعرفة الجديدة و المكتسبة في الجامعة.	التكرار	14	29	08	08	01	3.8	01	عالية
		النسبة	23.8	48.3	13.4	12.8	1.7			
10	أستفيد من المنح العلمية و التريصات التدريبية من أجل تطوير معارفي و أدائي البيداغوجي.	التكرار	18	24	6	7	5	3.73	1.223	عالية
		النسبة	30	40.3	10.7	11	7.9			
11	أحصل على المعارف و الخبرات من خلال نظام (قاعدة معارف) موجود في الجامعة.	التكرار	01	06	11	25	17	2.16	1.021	ضعيفة
		النسبة	02	10	19	40	29			
12		النسبة	15	29	10	03	02	3.87	0.976	عالية

			3.8	4.8	17.6	48.3	25.5	التكرار	أهتم بتجارب التعليم الناجحة و أتبتها كما احرص على إقامة علاقات مع متخصصين للإطلاع على آخر المستجدات في ميدان تخصصي وتبادل الأفكار معهم	
			01	04	09	30	16	التكرار	أحرص على حضور الندوات المحلية و الدولية ذات الصلة بتخصصي لإغناء تجربتي وزيادة خبرتي.	13
عالية	0.934	3.92	2.4	6.2	14.8	50.3	26.2	النسبة		
عالية	0.551	3.601	المتوسط العام							

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها بإستخدام SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على عبارات و بنود هذا المحور و الدالة أن اغليبيتهم يعملون على إمتلاك المعرفة، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.551، و بمتوسط عام قدره 3.601 و هو ما يدل على الدرجة العالية من الموافقة.

يملك أغلبية أعضاء التدريس المعرفة اللازمة لأداء مهامهم البيداغوجية في الجامعة لذلك قدر المتوسط الحسابي ب . 4.13 هي العبارة التي إحتلت المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة، و الذي يؤكد تقارب الآراء حول هذه العبارة، فالمعرفة ضرورية للأستاذ للقيام بالدور المنوط به و نجاح العملية التعليمية، كما يحرص أفراد العينة على حضور الندوات المحلية و الدولية ذات الصلة بتخصصاتهم لإغناء تجربتهم و زيادة خبرتهم مما يسمح بإمتلاكهم المزيد من المعارف لذلك كان المتوسط الحسابي 3.92 ، و إحتلت المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة ، العبارة "أهتم بتجارب التعليم الناجحة و أتبتها كما احرص على إقامة علاقات مع متخصصين للإطلاع على آخر المستجدات في ميدان تخصصي وتبادل الأفكار معهم" جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.87 و هذا ما يدل على حرص أعضاء هيئة التدريس على إمتلاك المعرفة من خلال إقامة عالقات مع متخصصين داخل الجامعة أو خارجها لتبادل المعارف و التحصل و الوصول إلى المعرفة الجديدة للإستخدامها سواء في التدريس

أو في الابحاث العلمية و هذا ما يعزي إهتمامهم و تبنيهم التجارب التعليمية الناجحة، أما العبارة "أقوم بتوثيق المعرفة الجديدة و المكتسبة في الجامعة" كانت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.80، لأن الأساتذة يقومون بتوثيق المعارف في الجامعة و هذا أمر ضروري لحصولهم على الدرجات العلمية و الترقيات الوظيفية فقط لذلك يقومون بتوثيقها، و كذلك من أجل توصيل المعرفة الجديدة للطلبة في إلقاء المحاضرات في جامعة الجلفة.

يحصل أغلبية الأساتذة في مختلف الجامعات الجزائرية و الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه وكذلك الحاصلون على الشهادة (أستاذ محاضر ب، أستاذ محاضر أ، أستاذ التعليم العالي) أي مختلف فئات الأساتذة على منح و تربصات علمية خارج الجزائر التي تكون إما قصيرة الأجل (من 10 أيام حتى ستة أشهر) أو طويلة (من 12 شهر حتى 18 شهر) و هذا بموجب مرسوم رئاسي رقم 03/309 الصادر في 11/09/2003 المتضمن التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرها و بناءا على قرار وزاري مشترك المؤرخ في 17/05/2004 المحدد لمنح الدراسات و المصاريف الخاصة بالتكوين و تحسين المستوى، و هذا للإطلاع على المصادر و المراجع الموجودة في منظمات التعليم العالي الأجنبية و المؤسسات العلمية، و لقاء الأساتذة و المختصين و الإحتكاك بهم للإستفادة من خبراتهم و تجربتهم و معارفهم لتطوير معرفتهم و أسلوب التدريس، و إمتلاك معارف و نقلها من هذه الدول إلى الجامعات الجزائرية، و هذا ما يؤكده المتوسط الحسابي للعبارة "أستفيد من المنح العلمية و الترربات التدريبية من أجل تطوير معارفي و أدائي البيداغوجي" الذي قدر ب 3.73 و كانت درجة الموافقة عالية و جاءت في الترتيب الخامس، و الملاحظ ان نظام الترربات بالشكل الحالي أصبحت غايته الأساسية التوثيق لإستكمال إجراءات إنجاز أطروحة الدكتوراه و يفتقر إلى المتابعة الحقيقية.

أما العبارة " أحصل على المعارف و الخبرات من خلال نظام (قاعدة معارف) موجود في الجامعة" فكانت بخلاف العبارات السابقة، كانت درجة الموافقة ضعيفة بمتوسط حسابي 2.16، ففي جامعة الجلفة لا يوجد قاعدة للمعارف يمكن للأساتذة الرجوع عليها عند الحاجة، و لا تحتفظ الجامعة بالمعارف و المعلومات على شبكة الأنترنت في الموقع الخاص بها، و هذا ما يزيد عناء و مشقة الوصول و إمتلاك المعرفة المتاحة في الجامعة .

ثالثا: نشر المعرفة

تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعث نشر المعرفة، و ذلك للإجابة على السؤال التالي: " ما درجة ممارسة أفراد العينة بجامعة الجلفة - لعملية نشر المعرفة؟"، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي -

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بنشر المعرفة.

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	أحرز على نقل معارفي إلى الباحثين و الأساتذة في الجامعة	التكرار	17	30	7	4	2	4	0.898	عالية
		النسبة	29.3	50.3	12.4	6.6	1.4			
15	أحول معرفتي التي أمتلكها إلى الطلبة أثناء المحاضرات و الدروس و أقترح على الطلبة تدوينها و الاستفادة منها	التكرار	40	18	1	1	00	4.65	0.513	عالية جدا
		النسبة	66.2	32.8	0.7	0.3	00			
16	أقوم بنشر أبحاثي في المجلات العلمية المحكمة	التكرار	12	24	12	8	4	3.54	1.141	عالية
		النسبة	20	40.3	20.3	12.8	6.6			
17	أعتقد أن أبحاثي تحول إلى موارد يمكن الرجوع إليها في مكتبة الجامعة	التكرار	13	27	13	4	3	3.74	1.012	عالية
		النسبة	22.1	44.8	22.1	6.9	4.1			
18	أواظب على المشاركة في الدورات التدريبية و الندوات داخل أو خارج الجزائر من أجل نشر معارفي.	التكرار	10	22	18	4	6	3.44	1.152	عالية
		النسبة	16.9	37.2	29	6.9	10			
	المتوسط العام									
								3.873	0.630	عالية

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها باستخدام SPSS.

من خلال الجدول (13) يتضح أن ممارسة نشر المعرفة في جامعة الجلفة عالية و ذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث يقدر المتوسط العام لآراء المبحوثين ب: 3.873 و هو يأتي ضمن مجال الموافقة العالية، أما الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارات فيقدر ب: 0.630 و الذي يدل على تقارب الآراء حول نشر المعرفة.

إن عملية تحويل المعرفة المملوكة لدى الأساتذة للطلبة أثناء المحاضرات و الدروس هو أمر عادي إلا أنها تدخل في إطار العملية التعليمية و ضمن المهام البيداغوجية للأستاذ لذلك كانت درجة الموافقة عالية على العبارة " أحول معرفتي التي أمتلكها إلى الطلبة أثناء المحاضرات و الدروس و أقترح على الطلبة تدوينها و الاستفادة منها"، و كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.65 ، و لعل مهمة التدريس هي المهمة الواضحة ضمن مهام الواجب تنفيذها من قبل الأساتذة، و لنشر

المعرفة بين مختلف الطلبة في الجامعة و للمحافظة عليها البد من تدوينها و توثيقها للإستفادة منها في المستويات الدراسية القادمة و في الحياة المهنية و حتى المعيشية مستقبلا.

إن العبارة " أحرز على نقل معارفي إلى الباحثين و الأساتذة في الجامعة" جاءت في الترتيب الثاني و بمتوسط حسابي يقدر ب:4.00 و بدرجة موافقة عالية، فالأساتذة يلتقون مع بعضهم ضمن الفرق البيداغوجية و في مخابر البحث و الفرق التابعة للمخابر ما يسمح لهم بتبادل المعارف الخاصة بالتدريس و كذلك المتعلقة بالبحث العلمي في المواضيع المتنوعة و المختلفة، و يتم نشر المعرفة بين الباحثين و الأساتذة بصفة دائمة و مستمرة، لهذا نجد تنافس بين الأساتذة في إعداد الأبحاث العلمية و زيادة معارفهم و التشارك الآراء مع بقية الباحثين، و يستفيدون من كل ما هو مكتوب أو ما قد يعرضه البعض للنقاش و الحوار فيما بينهم، مما يزيد من معارفهم و مهاراتهم البحثية يقوم الأساتذة بمجموعة من البحوث العلمية و الأكاديمية و هذا للتدرج في المراتب العلمية داخل الجامعة، لذلك يحرصون على أن تكون أبحاثهم متوفرة في مكتبة الجامعة و يعتقدون أنها موارد يمكن الرجوع إليها في أي وقت من طرف الأساتذة أو الطلبة أو الباحثين و هم بذلك يوفرون معارفهم و ينشرونها بين الجميع، و كانت درجة الموافقة عالية على العبارة " أعتقد أن أبحاثي تحول إلى موارد يمكن الرجوع إليها في مكتبة الجامعة" بمتوسط حسابي 3.74 ، و جاءت في الرتبة الثالثة. العبارة "أقوم بنشر أبحاثي في المجلات العلمية المحكمة" حصلت على درجة موافقة عالية و في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.54، فالعديد من الباحثين العاملين في جامعة الجلفة يسعون إلى نشر أبحاثهم في المجلات العلمية المحكمة و هذا بهدف مناقشة أطروحة الدكتوراه و من أجل التأهيل، فنشر المعرفة لا يكون الهدف الأساسي من وراء إجراء الأبحاث، كما لا توجد مراكز مختصة تدعم جهود الباحثين في نشر أبحاثهم، و المجلات العلمية المحكمة قليلة بالنسبة لعدد الباحثين و الاساتذة، و كل كلية تابعة لجامعة الجلفة لها مجلة علمية محكمة تعمل على نشر أبحاث الأساتذة بصفة دورية لكنها غير كافية نتيجة محدودية المقالات المنشورة والاعداد المنشورة. جاءت العبارة " أواظب على المشاركة في الدورات التدريبية و الندوات داخل أو خارج الجزائر من أجل نشر معارفي" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب:3.44 و درجة موافقة عالية، و هذا ما يؤكد رغبة الاساتذة في نشر معارفهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية و الندوات الوطنية و الدولية، إلا أن هذه الرغبة تبقى مرتبطة بعقد الدورات التدريبية و الندوات داخل الجزائر و خارجها و التي هي قليلة خاصة في الداخل، و تنحصر فقط في أساتذة التعليم العالي و الأساتذة المحاضرين، كما يقوم بعض الأساتذة بممارسة التدريس كأساتذة مشاركين في منظمات خارجية حكومية أو خاصة، و التعاقد مع منظمات أخرى في مجال الإستشارة ، التوثيق...، و ممارسة الصحافة، و هذا ما يسمح بنشر المعرفة.

رابعاً: تطبيق المعرفة

من خلال الجدول التالي، سنوضح درجة إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارستهم لتطبيق إدارة المعرفة، و للإجابة على السؤال التالي: " ما درجة ممارسة أفراد العينة لجامعة الجلفة لعملية تطبيق المعرفة ؟

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق المعرفة.

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	أستخدم المعرفة المتوفرة في تنمية مهاراتي الأدائية باستمرار	التكرار	29	27	2	1	1	4.46	0.612	عالية جدا
		النسبة	50.7	46.2	2.1	0.7	0.3			
20	تساهم البحوث التي أقوم بها بمعالجة مشكلات الجامعة و المجتمع	التكرار	9	18	21	08	4	3.33	1.094	متوسطة
		النسبة	15.2	29.3	35.2	13.8	6.6			
21	أشارك مع مختلف المؤسسات من المجتمع في تنظيم مؤتمرات و ملتقيات علمية.	التكرار	5	13	26	10	6	3.02	1.068	متوسطة
		النسبة	8.6	21.7	43.1	16.2	16.2			
22	أرى أن المقرر الدراسي يراجع و يحدث باستمرار إنطلاقا من المعارف المتوفرة في الجامعة.	التكرار	4	7	12	23	14	2.40	1.179	ضعيفة
		النسبة	6.9	12.4	18.6	37.9	24.1			
23	أوظف المعرفة التي أمتلكها في تحقيق أهداف الجامعة.	التكرار	12	27	14	5	2	3.73	0.969	عالية
		النسبة	20.7	45.2	22.8	9	2.4			
	المتوسط العام									
								3.387	0.607	متوسطة

المرجع: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها بإستخدام SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن آراء فئة المبحوثين تتجه بالإجماع على أن عملية تطبيق المعرفة تمارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري لهذا المحور 3.387 و 0.607 على التوالي.

يستخدم الأساتذة المعرفة المتوفرة و التي حصلوا عليها في تنمية مهاراتهم و معارفهم باستمرار، و كانت درجة الموافقة عالية جدا على العبارة " أستخدم المعرفة المتوفرة في تنمية مهاراتي الأدائية باستمرار" بمتوسط حسابي 4.46، و بذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى بين الفقرات، و هي إجابة منطقية، لأن أي أستاذ غالبا ما يقوم بإستخدام المعارف التي تلقاها و إمتلكها في تنمية مهاراته العملية أثناء ممارسته للعمل في الجامعة، و هذا ما يزيد من كم المعرفة التي يمتلكها. يرى أعضاء هيئة التدريس أنهم يوظفون المعرفة التي يمتلكونها في تحقيق أهداف الجامعة، حيث جاءت درجة الموافقة على العبارة " أوظف المعرفة التي أمتلكها في تحقيق أهداف الجامعة" عالية بمتوسط قدره 3.73، و في الترتيب الثاني، أما العبارة " تساهم البحوث التي أقوم بها بمعالجة مشكلات الجامعة و المجتمع" بلغ متوسطها الحسابي 3.33 كانت في الترتيب الثالث بدرجة موافقة متوسطة، و هذا ما يدل على أن أساتذة جامعة الجلفة يلجئون إلى تطبيق ما تعلموه و ما نقل إليهم من معارف و ما إكتسبوه من خبرات و تجارب من الآخرين في حل المشاكل التي تواجههم خلال تأدية مهامهم البيداغوجية أو الإدارية و حتى عند إعدادهم لبحوثهم العلمية في الجامعة، و هذا مما يزيد من معارفهم بشكل إيجابي. يجب أن توطد الجامعة العلاقة مابين الواقع الأكاديمي و الممارسة التطبيقية من خلال المشاركة مع منظمات المجتمع المختلفة سواء كانت تعليمية أو في أي قطاع من قطاعات السوق، بتنظيم المؤتمرات و الملتقيات العلمية لتبادل و مشاركة المعرفة، و مناقشة مختلف المشاكل التي تواجه المجتمع و تحاول معالجتها، و من خلال ذلك يتم تطبيق المعرفة، و لا تكفي بإنجاز البحوث و وضعها في رفوف المكتبات كمراجع دون تطبيق نتائج هذه البحوث، حيث أبدى المبحوثون درجة موافقة متوسطة فيما يخص العبارة " أشارك مع مختلف المؤسسات من المجتمع في تنظيم مؤتمرات و ملتقيات علمية"، بمتوسط حسابي 3.02. و تذيلت العبارة " أرى أن المقرر الدراسي يراجع و يحدث باستمرار إنطلاقا من المعارف المتوفرة في الجامعة" ترتيب الفقرات فكانت الخامسة بدرجة موافقة ضعيفة و متوسط حسابي 2.40 و هو ما يعكس عدم جدية المقررات الدراسية، فهي لا تحدث و لا تحسن وفق ما يحدث من تغيرات و مستجدات و هذا ما يجعلها غير مرتبطة بالواقع و جامدة و غير مرنة مع التحولات المتسارعة و هذا عكس ما يتطلبه نظام (ل.م.د) و الذي ينتج عنه عدم فعالية التعليم بصفة عامة.

و يتضح من إستعراض مختلف نتائج الجداول (06)،(07)،(08)،(09) الخاصة بعمليات إدارة المعرفة.

إن عملية نشر المعرفة إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.873 بدرجة موافقة عالية، أي أن عملية النشر تسير بشكل جيد في جامعة الجلفة، و للجامعة دور كبير في زيادة فعالية هاته العملية عن طريق تشجيع الاساتذة على تبادل و تشارك المعرفة التي يمتلكونها فيما بينهم بعقد الملتقيات

والمؤتمرات الدولية و الوطنية و حث الأساتذة على وضع أبحاثهم في المكتبة ، كما للأساتذة دور في نشر المعرفة و ذلك من خلال قابليتهم لتوفير المعرفة المتاحة و المكتسبة لديهم للطلبة و الأساتذة والباحثين، أما عملية إمتلاك المعرفة فقد إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.601 بدرجة موافقة عالية كذلك ، و هذا إنما يدل على حرص أفراد عينة الدراسة على إمتلاك المعرفة من مختلف مصادرها المتاحة بحضور الندوات و الملتقيات العلمية و تبني سياسات التعليم الناجحة و الإستفادة من المنح و التربصات العلمية في زيادة رصيدهم المعرفي، و هذه النتيجة تتفق مع طبيعة عمل الجامعة كمؤسسة تعليمية مهمتها نشر المعرفة و إكسابها للجميع، فيما إحتلت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة و بمتوسط حسابي بلغ 3.387 ، و هذا ما يدل على أن الأساتذة في جامعة الجلفة ، يسعون إلى الإستفادة قدر الإمكان من المعارف المكتسبة في المجال التطبيقي، و التأقلم مع التغيرات التي تحدث في مجال عملهم بتطبيق معارفهم وتنمية ادائهم بصفة مستمرة بإستخدام هذه المعرفة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج و تحقيق الأهداف و قد أتت عملية إنشاء المعرفة في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب: 3.104 حيث يقوم الأساتذة بنفس الأعمال الوظيفية بصفة روتينية و لا يسعون إلى إنشاء المعارف الجديدة ،نتيجة عدم توفر الوقت الكافي للبحث و التفرغ له، و عدم وجود نظام للحوافز يساعد الأساتذة على إطلاق إبداعاتهم و معارفهم الكامنة و التصريح بها، و عدم وجود بيئة محفزة على البحث.

أما المتوسط العام لعمليات إدارة المعرفة فقدر ب: 3.462، و إنحراف معياري بلغ 0.452 ، مما يشير أن ممارسة إدارة المعرفة متوسط إلى حد ما و يرجع ذلك لعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة و هي دون المستوى المأمول

المطلب الثاني: دراسة مدى تشارك المعرفة في البيئة الاكاديمية بجامعة الجلفة

يتضمن هذا الجزء تشخيص لمدى تشارك المعرفة في البيئة الاكاديمية بجامعة الجلفة و المتمثلة في إستعدادات تشارك المعرفة ، محددات تشارك المعرفة ، أهداف اساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة، وهذه الفقرات للتشاركية تبرز واقع إدارة المعرفة بشكل فعال، و قد تم طرحها على أفراد العينة كتنشائية يجب أن تنطرق إليها للوصول إلى الدقة في واقعية إدارة المعرفة ، و سنحاول من خلال هذا المطلب الإجابة على السؤال التالي: " ما مدى قابلية تشارك المعرفة في البيئة الاكاديمية حسب أفراد عينة الدراسة؟ "

أولاً: استعدادات تشارك المعرفة

سيتم من خلال هذه الفقرة الإجابة على السؤال التالي: "ما تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية بجامعة الجلفة حسب أفراد عينة الدراسة؟"، وذلك بالإعتماد على التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة التي يظهرها .
الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بتشارك المعرفة .

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
27	أنتشارك المعرفة مع الزملاء من الاساتذة في تخصصي	التكرار	14	42	1	2	1	4.45	0.633	مرتفع جدا
		النسبة	23.32	70.01	1.675	3.36	1.67			
28	أنتشارك المعرفة مع الطلبة.	التكرار	25	33	2	0	00	4.01	0.601	مرتفع جدا
		النسبة	41.12	55.02	3.36	0.00	0.00			
29	أنتشارك المعرفة والأفكار مع المسؤولين.	التكرار	11	28	15	4	2	4.00	0.901	مرتفعة
		النسبة	18.34	46.67	25.00	6.67	3.36			
30	أنتشارك المعرفة وإجراءات العمل مع الموظفين.	التكرار	10	25	12	9	6	3.8	0.912	مرتفعة
		النسبة	16.66	41.12	20.00	15.10	10.00			
31	أنتشارك المعارف التي اكتسبتها في دورات تكوينية مع غيري	التكرار	15	32	06	04	03	4,159	0.687	مرتفعة
		النسبة	25.00	53.61	10	6.67	5.01			
32	أنتشارك المعارف التي اكتسبتها بالقراءة و المطالعة مع غيري	التكرار	25	32	2	1	0	4.032	0.712	مرتفعة
		النسبة	41.12	53.61	3.36	1.67	00			
33	أنتشارك معارف العلمية مع غيري دون أي تحفظات	التكرار	20	23	12	5	00	3.546	1.182	مرتفعة
		النسبة	33.32	35.61	20.00	8.33	00			
34	أنتشارك المعرفة مع غيري أثناء الأحاديث الجانبية بشكل غير رسمي	التكرار	22	30	3	4	1	3.532	0.971	متوسطة
		النسبة	36.02	50.01	50.15	6.67	1.76			

مرتفعة	0.929	3.876	المتوسط العام
--------	-------	-------	---------------

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها بإستخدام SPSS بالإطلاع على الجدول رقم(15) يمكن القول أن هناك موافقة مرتفعة على فقرات المحور، مما يدل على أن الاستعدادات لتشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية يعتبر مرتفعة ، و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة، ذلك ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الذي يساوي 3.876 و الانحراف المعياري 0.929، حيث جاءت أغلب إجابات المبحوثين بموافق بشدة، بمعنى غالبيتهم كان لهم استعداد وقبول لتشارك المعرفة، سواء مع الزملاء أو الطلبة أو المسؤولين والموظفين، كما لهم استعداد مرتفع على تشارك المعارف التي اكتسبوها بطرق مختلفة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا الاتجاه 0.929 ما يعني توافق كبير في اجاباتهم وعدم تشتتها؛ وهذا يدل على وجود تجانس عالي بين أفراد العينة في اجاباتهم وهو ما يعكس توافق كبير على تقييم إيجابي المستوى الاستعداد لتشارك المعرفة.

ثانياً: محددات تشارك المعرفة

بغية الإجابة على السؤال التالي: "ما درجة محدودية تشارك المعرفة في بيئة الأكاديمية حسب أفراد عينة الدراسة؟"، سيتم تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محدودية تشارك المعرفة من خلال التكرارات،النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ، و الجدول رقم (16) يبين ذلك. الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة محدوديات تشارك المعرفة .

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	لا أشارك المعرفة مع الغير خوفا من فقدان السلطة و السيطرة	التكرار	25	20	6	5	4	1.785	1.052	منخفضة
		النسبة	41.12	33.71	10.00	8.33	6.66			
36	لا أشارك المعرفة مع الغير لأنه ليس ضروري ذلك	التكرار	17	25	3	8	7	2.001	1.031	منخفضة
		النسبة	28.25	41.02	5.02	13.35	11.66			
37	لا أشارك المعرفة مع الغير لعدم ثقيتي بهم	التكرار	10	20	8	10	12	2.098	1.052	منخفضة
		النسبة	16.62	33.32	13.34	16.62	20.01			
38	لا أشارك المعرفة مع الغير لأنني بذلت جهدا ووقتا في اكتسابهم	التكرار	8	33	8	6	4	2.017	0.986	منخفضة
		النسبة	13.33	55.02	13.34	10.0	6.66			
39	لا أشارك المعرفة مع الغير لأنهم لا يشاركون معارفهم معي.	التكرار	21	19	6	7	7	2.301	1.090	منخفضة
		النسبة	35.00	31.66	10.01	11.66	11.66			
40	لا أشارك المعرفة مع الغير خوفا من منافستهم لي أو تفوقهم علي	التكرار	18	26	8	6	2	1.912	0.962	منخفضة
		النسبة	30.01	43.34	13.33	10.01	03.36			
41	أشارك المعرفة فقط في الإطار الرسمي	التكرار	22	27	4	4	3	2.290	1.032	منخفضة
		النسبة	36.66	45.00	6.66	6.66	5.01			
42	أشارك فقط المعارف القديمة فقط مع غيري	التكرار	21	29	5	4	1	2.181	1.094	منخفضة
		النسبة	35.01	48.33	8.33	6.66	1.67			

المتوسط العام	2.102	1.02	منخفضة
---------------	-------	------	--------

المرجع: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها باستخدام SPSS.

تُقدم النتائج الإحصائية المحصل عليها في هذا المحور دلالات سوسيولوجية وأكاديمية هامة حول السلوك المعرفي لأساتذة جامعة الجلفة؛ إذ إن حصول المحور بأكمله على اتجاه عام منخفض (متوسط 2.102) يُثبت أن الأساتذة لا يتبنون الهواجس السلبية أو الحواجز النفسية والتنافسية التي تعيق عادةً تدفق المعرفة في المؤسسات التنظيمية. فمن خلال تفكيك العبارات الدالة على "الاحتكار المعرفي الخوف من فقدان المزايا"، نجد أن العبارة (35) المتعلقة بـ "الخوف من فقدان السلطة والسيطرة" حظيت بدرجة موافقة منخفضة جداً (1.782)، تليها مباشرة العبارة (40) المتعلقة بـ "الخوف من المنافسة أو التفوق الأكاديمي" بمتوسط (1.912). يبرهن هذا التراجع الإحصائي الواضح على بطلان الفرضيات الكلاسيكية التي تدعي الأستاذ يميل إلى إخفاء معرفته للحفاظ على مركز القوة والنفوذ داخل القسم أو الكلية. بدلاً من ذلك، يتضح أن المجتمع الأكاديمي المدروس يتسم بالنضج الفكري الذي يرى في نشر المعرفة وسيلة للارتقاء الجماعي وليس تهديداً للمكانة الشخصية. أما بالنسبة للمتوسطات الأعلى نسبياً في هذا المحور (رغم بقائها في النطاق المنخفض)، مثل العبارة (41) "أنتشارك المعرفة فقط في الإطار الرسمي" بمتوسط (2.290) والعبارة (39) المرتبطة بـ "المعاملة بالمثل في عدم التشارك" بمتوسط (2.301)، فهي تعكس تأثير البيئة التنظيمية والاتصالية للجامعة. فالنزوع الطفيف نحو الأطر الرسمية (مثل المحاضرات، الندوات، والمجالس العلمية) يشير إلى أن الأساتذة قد يفتقدون أحياناً إلى قنوات اتصال غير رسمية مرنة وجاذبة تدعم التبادل التلقائي. كما أن التأثير بعدم مبادرة الآخرين بالتشارك (العبارة 39) يوضح أهمية وجود بيئة تنظيمية تشاركية متكاملة تعتمد على الثقة المتبادلة وتدعمها الإدارة الجامعية بشكل مستمر. وعلاوة على ذلك، فإن دحض العبارة (38) الخاصة بـ "رفض التشارك بسبب الجهد والوقت المبذول" بمتوسط منخفض (2.017) يتقاطع مباشرة مع نتائج المحور الأول للدراسة؛ حيث يثبت مجدداً أن دافع العطاء الفكري وخدمة الصالح العام والبحث العلمي يتسامى لدى الأستاذ الجامعي فوق حسابات التكلفة الشخصية والجهد الفردي.

ومن هنا تُظهر نتائج هذا المحور بشكل قاطع غياب المعوقات الذاتية والنفسية (كالاحتكار، والأنانية المعرفية، والخوف من التنافس) لدى أساتذة جامعة الجلفة، مما يرفع من جاهزيتهم الفكرية لتفعيل إستراتيجيات إدارة المعرفة، شريطة أن توفر البيئة الجامعية الأطر التنظيمية والمناخ الاتصالي الملائم الذي يحفز على التبادل الحر والمعياري للمعلومات والأفكار.

ثالثاً: أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة

من خلال هذا البعد التابع للمحور الثاني سيتم الإجابة على السؤال التالي: "ما هي أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة؟ حسب أفراد عينة الدراسة؟"، وذلك إعتقاداً على التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية كما يبين الجدول (17)

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بأهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة.

الرقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
43	اتشارك المعرفة من أجل تحسين بيئة عملي	التكرار	25	27	1	4	2	4.201	0.752	مرتفعة
		النسبة	41.67	45.01	1.67	6.66	3.35			
44	اتشارك المعرفة من أجل مساعدة الغير وحل مشكلات الغير الآخرين	التكرار	17	26	00	4	3	4.092	0.679	مرتفعة
		النسبة	28.35	43.34	00	6.66	5.01			
45	اتشارك المعرفة من أجل اكتساب سمعة أكاديمية في مجال البحث العلمي	التكرار	25	28	2	3	2	3.710	1.021	مرتفعة
		النسبة	41.10	46.25	3.79	5.01	3.34			
46	اتشارك المعرفة من أجل تكوين صداقات وعلاقات إنسانية ومهنية	التكرار	28	20	00	10	2	3.702	0.914	مرتفعة
		النسبة	46.25	33.75	00	16.25	3.36			
47	اتشارك المعرفة من أجل الحصول على الترقيات والتأهيل الجامعي.	التكرار	32	22	2	2	2	3.312	1.126	متوسطة
		النسبة	53.67	36.61	3.35	3.35	3.35			
48	اتشارك المعرفة من أجل اكتساب الخبرة المهنية	التكرار	31	20	00	6	3	3.878	0.812	مرتفعة
		النسبة	5.66	33.72	00	10	5.01			
49	اتشارك المعرفة مع الطلبة فقط لأنه يندرج ضمن واجباتنا المهنية	التكرار	35	21	00	3	1	2.960	1.320	متوسطة
		النسبة	85.22	35	00	5.10	1.67			
50	اتشارك المعرفة من أجل الحصول على التقدير والإعتراف	التكرار	20	28	1	5	4	2.525	1.102	منخفضة
		النسبة	33.25	46.67	1.67	8.33	6.66			
44	اتشارك المعرفة رغبة مني في المساعدة في تقدم بلدي	التكرار	22	29	00	5	4	4.170	0.752	مرتفعة
		النسبة	36.62	48.33	00	8.33	6.66			
51	اتشارك المعرفة رغبة مني في المساعدة في تحسين تصنيف الجامعة	التكرار	20	26	4	6	4	3.851	0.824	مرتفعة
		النسبة	33.12	43.22	6.66	10	6.66			
52	اتشارك المعرفة بهدف تحسين ظروف (الشخصية الاقتصاديةوالاجتماعية)	التكرار	25	28	1	4	2	3.001	1.251	متوسطة
		النسبة	41.12	46.67	1.67	6.66	3.36			
المتوسط العام										
								3.610	0.952	مرتفعة

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها باستخدام SPSS من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3.610 مقابل انحراف معياري 0.952،

وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة مع تجانس كبير بين آراء الأساتذة محل الدراسة حول أهدافهم المتعلقة بتشارك المعرفة ، يُظهر التحليل التحليلي للمتوسطات الحسابية المرتفعة للعبارات (25، 17، 18) أن المحرك الأساسي لأساتذة علم المكتبات نحو ممارسة تشارك المعرفة ينبثق من دوافع ذاتية داخلية (Intrinsic Motivations) وقيم أخلاقية عليا. فالرغبة في المساهمة في تقدم الوطن ومساعدة الآخرين وتطوير بيئة العمل تعكس تبني الأساتذة لثقافة العطاء الفكري كالتزام قيمي وأخلاقي يتجاوز حدود الوظيفة الروتينية. ويؤكد هذا الطرح الانخفاض الملحوظ في الانحرافات المعيارية لهذه العبارات، مما يدل على شبه إجماع في آراء العينة نحو هذه التوجهات الإيجابية. بالمقابل، نلاحظ تراجع الأهداف القائمة على الدوافع الخارجية والنفعية (Extrinsic Motivations) مثل السعي نحو الترقيات الأكاديمية (العبارة 21)، أو تحسين الظروف المادية الشخصية (العبارة 27)، وصولاً إلى نيل التقدير والاعتراف الخارجي (العبارة 24) الذي جاء في تذييل القائمة بمتوسط منخفض. هذا المؤشر يعكس نضجاً مهنيّاً لدى مجتمع الدراسة؛ إذ يرى الأساتذة أن تشارك المعرفة هو سلوك تلقائي وأداة لتطوير الذات والمحيط المهني، وليس وسيلة استغلالية لتحقيق مآرب نفعية ضيقة أو البحث عن الثناء الشكلي. كما يشير الارتفاع النسبي في تشتت الإجابات حول العبارة (23) المتعلقة بمشاركة المعرفة مع الطلبة كواجب مهني فقط، إلى أن شريحة واسعة من الأساتذة يرفضون حصر التشارك في هذا الإطار الضيق، بل يميلون إلى مد جسور المعرفة لتشمل الزملاء والباحثين والمحيط الخارجي للجامعة، تماشياً مع التوجهات الحديثة للجامعات في تحسين تصنيفها الأكاديمي (العبارة 26). تؤكد هذه النتائج أن بيئة الجامعة تمتلك أرضية ثقافية وقيمية خصبة تدعم نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة، نظراً لسيادة الدوافع السامية والنزعة التعاونية لدى الطاقم التدريسي، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز الرأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية .

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

لإثبات فرضيات الدراسة الميدانية، و لدراسة العالقة بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها لدى أساتذة الجامعة و كذا مدى تشارك المعرفة فيها، و بين متغيرات الجنس، السن ، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة المهنية، تم تطبيق نتائج إختبار T-test وتحليل التباين الأحادي، أما تأثير عمليات إدارة المعرفة و دعائمها على نتائج إدارة المعرفة، و تأثير الدعائم في العمليات تم إستخدام الإنحدار الخطي، و تم الإجابة على الفرضيات الرئيسية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية.

- تؤثر عمليات إدارة المعرفة (الإنشاء، الإمتلاك، النشر، التطبيق) و تشارك المعرفة (استعدادات تشارك المعرفة، محدودات تشارك المعرفة، أهداف اساتذة من تشارك المعرفة) معنويا في نتائج إدارة المعرفة. -تؤثر تشارك المعرفة معنويا في عمليات إدارة المعرفة. و كانت النتائج كما سنوضحها فيما سيأتي من الفرضيات الفرعية.

1-الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الجنس.

للتأكد من صحة الفرضية، أظهر إختبار T-test لدراسة العالقة بين عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجلفة و كذلك تشارك المعرفة، و بين متغير الجنس

الجدول رقم(18): نتائج إختبار T-test للعالقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة و تشارك المعرفة في الجامعة و بين متغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة T -	إناث		ذكور		العينة مجال الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.068	1.831	0.516	3.000	0.318	3.175	إنشاء المعرفة
0.061	1.880	0.559	3.554	0.531	3.678	إمتلاك المعرفة
0.008	2.675	0.645	3.796	0.585	3.998	نشر المعرفة
0.000	3.525	0.613	3.290	0.566	3.344	تطبيق المعرفة
0.002	3.178	0.470	3.425	0.403	3.599	عمليات إدارة المعرفة
0.171	1.373	0.895	2.010	0.936	2.164	إستعدادات تشارك المعرفة
0.624	0.492	0.736	1.895	0.832	1.942	محدودات تشارك المعرفة
0.037	2.105	0.617	2.124	0.820	2.315	أهداف أساتذة الجامعة بتشارك المعرفة
0.149	1.450	0.570	2.074	0.746	2.193	تشارك المعرفة

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها بإستخدام SPSS

يتضح من الجدول السابق من خلال ملاحظة قيمة و مستوى الدلالة بأنه توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدأفراة العينة نحو محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، حيث قدر قيمة 3.178 و بمستوى دلالة 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن إتجاهات الذكور و الإناث غير متجانسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة و بالتحديد في عمليتي النشر و التطبيق، حيث كانت الفروق لصالح الذكور (رغم أن الفرق ليس بالكبير)، و يعزو الطلبة ذلك إلى كثرة الأعباء

الملقاة على عاتق الإناث في المجتمع الجزائري يعيقها من المشاركة في الأحداث و المؤتمرات رغم محاولتها دائما إثبات ذاتها.

كما تشير النتائج بالنسبة لمحور الدراسة الثاني إلى تجانس آراء أفراد العينة ذكورا و إناثا حول تشارك المعرفة فكانت قيمة (ت) 1.450 و بمستوى دلالة 0.145 و هي أكبر من مستوى الدالة 0.05 $\alpha =$ ، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وبالتالي يمكن القول أن فرضية الدراسة مقبولة للمحور الثاني و مرفوضة للمحور الأول.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير السن.

جاءت نتائج التباين الأحادي لدراسة العلاقة بين مختلف آراء أفراد العينة حول محوري الدراسة الأول و الثاني و السن كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم(19): نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة وتشارك المعرفة في الجامعة و بين متغير السن.

مستوى الدالة	قيمة - T -	أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39		من 40 إلى 49		أكثر من 50 سنة		العينة مجال الدراسة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
0.459	0.866	3.097	0.510	3.064	0.492	3.185	0.555	3.066	0.550	إنشاء المعرفة
0.482	0.823	3.531	0.526	3.654	0.564	3.584	0.604	3.636	0.403	إمتلاك المعرفة
0.498	0.794	3.903	0.610	3.883	0.652	3.786	0.666	3.978	0.481	نشر المعرفة
0.503	0.785	3.326	0.504	3.400	0.633	3.380	0.680	3.528	0.570	تطبيق المعرفة
0.845	0.272	3.464	0.433	3.500	0.460	3.484	0.517	3.558	0.372	عمليات إدارة المعرفة
0.363	1.069	1.982	0.805	2.034	0.895	2.115	1.084	2.328	1.027	إستعدادات تشارك المعرفة
0.722	0.443	1.909	0.716	1.856	0.776	1.988	0.798	1.950	0.880	محددات تشارك المعرفة
0.563	0.684	2.257	0.590	2.122	0.727	2.228	0.777	2.244	0.748	أهداف الاساتذة من تشارك المعرفة
0.623	0.589	2.101	0.506	2.071	0.652	2.186	0.721	2.189	0.763	تشارك المعرفة

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها بإستخدام SPSS

تظهر نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في إتجاهات الباحثين نحو أي مجال من مجالات الدراسة تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة ف بالنسبة للعلاقة بين آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و بين متغير السن 0.272، كما قدر مستوى الدلالة 0.845، و هو أعلى من المستوى $0.05 \leq \alpha$ ، في حين قدر

تقيمة ف ب 0.589 وبمستوى دلالة 0.623 بالنسبة للعلاقة بين آراء المبحوثين حول تشارك المعرفة بالجامعة و متغير السن، و هو كذلك أعلى من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. هذه النتيجة تشير إلى أن جميع أفراد العينة بغض النظر عن سنهم ، يمارسون عمليات إدارة المعرفة بنفس الدرجة ولا يوجد إختلاف بينهم، أي أن السن لا يؤثر على عملية إنشاء المعرفة و إمتلاكها و نشرها و تطبيقها لدى جميع أفراد عينة الدراسة و هذا ما ظهر من خلال لمتوسطات المرتفعة (3.552، 3.484، 3.500، 3.464) ، كما أنهم يعتقدون جميعهم و بمختلف أعمارهم أن تشارك المعرفة (إستعدادات تشارك المعرفة ، محدودات تشارك المعرفة ، أهداف الاساتذة من تشارك المعرفة) غير متوفرة في جامعة الجلفة ، لذلك جاءت المتوسطات الحسابية ، متقاربة ، لمختلف الفئات العمرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.، تم الإعتماد على إختبار تحليل التباين الأحادي، و التي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(20): نتائج تحليل التباين الاحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة و تشارك المعرفة بين الاساتذة في الجامعة و بين متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة - T -	دكتوراه		ماجستير		العينة مجال الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.790	0.071	0.525	3.118	0.517	3.099	إنشاء المعرفة
0.221	1.503	0.584	3.671	0.555	3.579	إمتلاك المعرفة
0.009	6.854	0.568	4.042	0.640	3.819	نشر المعرفة
0.133	2.267	0.628	3.481	0.598	3.357	تطبيق المعرفة
0.067	3.373	0.433	3.578	0.464	3.463	عمليات إدارة المعرفة
0.736	0.114	0.939	2.104	0.927	2.058	استعدادات تشارك المعرفة
0.555	0.349	0.770	1.866	0.774	1.928	محددات تشارك المعرفة
0.695	0.154	0.788	2.169	0.680	2.207	أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة
0.755	0.098	0.708	2.099	0.624	2.126	تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها بإستخدام SPSS.

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متغير المؤهل العلمي و إتجاهات أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، حيث بلغت قيمة فإتجاه هذا المحور 3.373 و بمستوى دلالة يقدر ب: 0.067، لكن الملاحظ أن عملية

نشر المعرفة جاءت بمستوى دلالة 0.009 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما يؤكد تأثير المؤهل العلمي على نشر المعارف، حيث أن أساتذة التعليم العالي والأساتذة المحاضرون هما أكثر الفئات نشر للمعارف وهم من حملة شهادة الدكتوراه بعكس حاملي شهادة الماجستير الذين يحتكرون المعرفة، كما تشير نتائج المحور الثاني (تشارك المعرفة) إلى تجانس آراء أفراد العينة بمختلف مؤهلاتهم حول مدى تشارك المعرفة في الجامعة، حيث وصل مستوى الدلالة لهذا المجال 0.755 وهو أعلى من $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية المطروحة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى تشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. و لقد كانت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و مدى تشارك المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة و التي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة و تشارك المعرفة في الجامعة و بين متغير الرتبة الأكاديمية.

مستوى الدلالة	قيمة - T -	أستاذ تعليم عالي		أستاذ محاضر أ		أستاذ محاضر ب		أستاذ مساعد أ		أستاذ مساعد ب		العينة مجال الدراسة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
0.757	0.472	0.628	3.142	0.573	3.152	0.464	3.078	0.534	3.057	0.497	3.142	إنشاء المعرفة
0.270	1.303	0.585	3.650	0.550	3.620	0.533	3.725	0.507	3.645	0.593	3.513	إمتلاك المعرفة
0.168	1.625	0.379	4.120	0.556	4.020	0.639	4.019	0.655	3.801	0.629	3.843	نشر المعرفة
0.344	1.128	0.805	3.740	0.569	3.420	0.630	3.458	0.596	3.369	0.600	3.345	تطبيق المعرفة
0.465	0.898	0.461	3.663	0.446	3.553	0.439	3.570	0.451	3.468	0.477	3.461	عمليات إدارة المعرفة
0.963	0.149	1.031	2.040	1.010	2.193	0.857	2.071	0.993	2.061	0.862	2.043	استعدادات تشارك المعرفة
0.750	0.480	0.878	1.925	0.835	1.810	0.687	1.927	0.770	1.863	0.779	1.985	محددات تشارك المعرفة
0.510	0.844	0.643	2.216	0.778	2.189	0.852	2.166	0.317	3.116	0.636	2.278	أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك

المعرفة												
تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية	2.149	0.575	2.095	0.675	2.126	0.710	2.101	0.768	2.095	0.578	0.108	0.980

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها باستخدام SPSS.

من خلال الجدول رقم 21 ، و بملاحظة قيم ف لمحموري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، تشارك المعرفة) كانت على التوالي 0.108، 0.898 و كان مستوى الدلالة للمحورين أعلى من $\alpha = 0.05$ حيث بلغا 0.465 و 0.980 على التوالي، و هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، و قد جاءت مختلف المتوسطات الحسابية مقاربة و هذا يعني قبول الفرضية الرابعة

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة و مدى وتشارك المعرفة فيها تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

للتأكد من صحة الفرضية السادسة، تم توزيع اختبار التباين الأحادي و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة و وتشارك المعرفة في لجامعة وبين متغير الخبرة المهنية. العينة

مستوى الدلالة	قيمة - T -	أكثر من 15 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنة		أقل من 5 سنوات		العينة مجال الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.069	2.393	0.577	3.196	0.495	2.959	0.492	3.028	0.505	3.148	إنشاء المعرفة
0.560	0.689	0.541	3.695	0.594	3.602	0.468	3.555	0.580	3.587	إمتلاك المعرفة
0.035	2.897	0.510	4.030	0.682	3.938	0.688	3.703	0.613	3.877	نشر المعرفة
0.003	4.740	0.655	3.618	0.635	3.302	0.591	3.218	0.559	3.404	تطبيق المعرفة
0.020	3.332	0.460	3.635	0.492	3.450	0.424	3.376	0.453	3.504	عمليات إدارة المعرفة
0.006	4.196	1.137	2.392	0.838	1.938	0.884	1.818	0.847	2.193	استعدادات تشارك المعرفة
0.049	2.657	0.815	2.049	0.803	1.769	0.698	1.734	0.762	1.990	محددات تشارك المعرفة
0.001	5.823	0.759	2.374	0.605	1.942	0.739	1.992	0.657	2.303	أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة
0.005	4.436	0.755	2.305	0.611	1.970	0.636	1.938	0.584	2.180	تشارك المعرفة

									في البيئة الأكاديمية
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها باستخدام SPSS. يبين الجدول (22) نتائج اختبار التباين الأحادي لإتجاهات أفراد العينة نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، و تشارك المعرفة فيها حسب متغير الخبرة المهنية، حيث تدل قيم ف و مستويات الدلالة، على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في إتجاهات المبحوثين نحو المحورين ، حيث بلغ تقيم في المحورين الأول والثاني 3.332 و 4.436، بينما وصل مستوي الدلالة قيم أقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي صحة فرضية الخامسة أي أن الخبرة تؤثر على إجابات أفراد العينة بالنسبة لنشر و تطبيق المعرفة، فكلما كانت الخبرة أكثر كلما كان عملية تبادل و تشارك و تقاسم و تطبيق المعرفة أكثر و ذلك نتيجة تراكم المعرفة التي تزيد من مهارتهم و تمنحهم قدر أفضل في الإستفادة من المعرفة في وضع الحلول للمشكلات ، فالفئة الأكثر خدمة تسعى دائما لعدم إحتكار المعرفة و نشرها و تطبيقها، لأن لديها سعة إطلاع و منشورات علمية و أوراق بحثية و طبيعة عملها كذلك، في زيادة سنوات الخبرة يزداد ممارسة أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة، مما يعكس أهمية الخبرة في عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية السادسة: تؤثر عمليات إدارة المعرفة (لإنشاء، الإمتلاك، النشر، التطبيق) معنويا في نتائج إدارة المعرفة.

الجدول رقم (23): نموذج الإنحدار الخطي لتأثير عمليات إدارة المعرفة على نتائج إدارة المعرفة.

الإحصاء	معامل الارتباط	نسبة التباين	تحليل التباين F- Test		إختبار الدلالة T- Test		معامل الانحدار	معادلة الانحدار	
المتغير	R	R square	القيمة	الدلالة	القيمة	لدلالة	beta	قيمة المتغير	الحد الثابت
إنشاء المعرفة	0.327	0.107	34.453	0.000	5.870	0.000	0.327	0.376	1.652
إمتلاك المعرفة	0.248	0.061	18.820	0.000	4.338	0.000	0.248	0.268	1.853
نشر المعرفة	0.164	0.027	7.967	0.000	2.823	0.000	0.164	0.156	2.217
تطبيق المعرفة	0.297	0.088	27.788	0.000	5.271	0.000	0.292	0.292	1.831
عمليات إدارة المعرفة	0.321	0.103	33.105	0.000	5.754	0.000	0.321	0.418	1.361

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها بإستخدام SPSS من خلال نتائج الجدول (23) يتضح أن قيمة (ف) لعمليات إدارة المعرفة 33.105 عند مستوى الدلالة 0.000، حيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة $\alpha = 0.05$ ، مع ملاحظة أن كل قيم (ف) لإنشاء المعرفة و إمتلاكها ، نشر و تطبيق المعرفة ذات مستوى دلالة أقل من $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يدل على صالحة النموذج لإختبار الفرضية و تأثير عمليات إدارة المعرفة في نتائج إدارة المعرفة ، و من خلال الجدول نفسه يتضح أن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) يفسر على نحو عام ما مقداره 10.3% من التباين في المتغير التابع (نتائج إدارة المعرفة) ، مما يدل أن هناك أثر مهم بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وتدل على قدرة عمليات إدارة المعرفة بالتنبؤ بنتائج إدارة المعرفة.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (نتائج إدارة المعرفة)، إذ بلغت قيمة (ت) 5.754 بمستوى دلالة 0.000 و يعزز ذلك إرتفاع قيم Beta لمختلف عمليات إدارة المعرفة كما بينت النتائج أن نشر المعرفة إحتلت المرتبة الأولى في تحقيق و التأثير على نتائج إدارة المعرفة، تليها عملية إمتلاك المعرفة ثم تطبيقها لإنشاءها التي تأتي في المرتبة الأخيرة في جامعة الجلفة ، و تشير قيمة R إلى قوة العالقة بين المتغيرين (0.321) عمليات إدارة المعرفة و نتائج إدارة المعرفة هذا ما يؤكد صحة الفرضية السادسة.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع إدارة المعرفة لدى اساتذة جامعة الجلفة وذلك من خلال التعرف في الدراسة الميدانية على مختلف آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 60 أستاذ حول واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة من خلال درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة فيها ومدى تشارك المعرفة لدى الأساتذة ، وهل تم التوصل إلى تحقيق نتائجها، من خلال تطبيق عمليات ادارة المعرفة ، أما بالنسبة للتشاركية وقد جاءت مختلفة الآراء في مجملها تؤكد ان محدوديات تشارك المعرفة جاء ناتج عن المعوقات الذاتية والنفعية و المتمثلة في الخوف في المنافسة ، والانانية وغيرها، كما أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لم ترقى للمستوى المطلوب وهذا راجع بعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

و تم قبول الفرضيات المتعلقة بعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتشارك المعرفة لدى اساتذة جامعة الجلفة و تعزى للمتغيرات التالية: السن المؤهل العلمي الرتبة الأكاديمية، بينما تم رفض الفرضيات التي تعزى لمتغيرات الجنس بالنسبة للمحور الأول و الخبرة المهنية للمحورين معا، و تم تأكيد و قبول الفرضيات المتعلقة بتأثير عمليات إدارة المعرفة و وتأثير تشارك المعرفة على نتائجها في الجامعة، كما تؤثر العمليات على النتائج .

الخاتمة

إن العصر الذي نعيشه فيه يتسم بالتغير السريع و التقدم المذهل في جميع المجالات، و إن التحديات التي يحملها معه لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري متميز يتحقق بتعليم يتجاوز عملية التذكر و الإلقاء، و إفراغ المعلومات في الإمتحانات، إلى تعليم يتضمن التفكير المبدع وتنمية روح البحث العلمي والعمل الجماعي، لذلك أصبح التعليم العالي كمرحلة من مراحل التعليم مطالب من خلال منظماته أكثر من أي وقت مضى بتبني إدارة المعرفة كإدارة حديثة وحاجة ملحة و ركيزة أساسية تمكنها من التكيف و الإستمرار والنمو، و تسمح لها بأن تكون منظمات للتعلم والمعرفة في آن واحد، كما أن إدارة المعرفة في عالمنا اليوم من أهم الأفكار الحديثة المؤثرة على نجاح الأعمال والمنظمات، تطبيقها يؤدي للإرتقاء بالأداء و تحقيق التميز.

حاولنا في هذا البحث معالجة إشكالية واقع إدارة المعرفة لدى اساتذة جامعة الجلفة ، من خلال وضع تصور الإطار تحليلي ينطلق من أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة داخل أي منظمة تعليم عالي هو تحقيق أعلى قدر ممكن من الواقعية و هي بمثابة المتغير التابع، أما المتغيرات المستقلة فتتمثل في عمليات إدارة المعرفة و هي: الإنشاء، الإمتلاك، النشر، التطبيق، و يأتي بعد ذلك تشارك المعرفة التي يمكن النظر إليها كمتغيرات وسيطية و هي: استعدادات تشارك المعرفة ، و محدوديات تشارك المعرفة ، وأهداف اساتذة الجامعة من تشارك المعرفة ، و تم إسقاط هذا التصور على أساتذة جامعة الجلفة ، من أجل التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة فيها، ومدى تشارك المعرفة المعرفة في هذه الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى واقع إدارة المعرفة لدى اساتذة جامعة الجلفة و لقد تم التوصل من خلال هذا البحث بجزأيه النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج كخلاصة الدراسة الإشكالية السابقة، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة، بالإضافة إلى مجموعة من الإقتراحات والتوصيات و كذا التوصيات والمقترحات التي تم بناءها إنطلاقاً من هذه النتائج.

توصيات وإقتراحات

على ضوء نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه الدراسات المشابهة لدراستنا يمكن لنا ان نعطي مجموعة من التوصيات كالتالي

- ✓ التركيز علي توفير تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي ، خاصة ما كان بين الأساتذة بالجامعة.
- ✓ توفير جهات إدارية مسؤولية تمتاز بالرشاد والتفتح على مختلف الأفكار و تسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

- ✓ قدرة المتطلبات على قيادة و تفعيل إدارة المعرفة.
- ✓ وجوب وجود ثقافة تنظيمية ملائمة و داعمة لتشارك و تقاسم المعرفة.
- ✓ خلق مناخ إجتماعي مشجع، و تكنولوجيا ملائمة تواكب أحدث التطورات مما تساعد على تبادل المعارف والخبرات بين الأساتذة.
- ✓ تشجيع الأساتذة و تحفيزهم للمشاركة في الملتقيات و المؤتمرات العلمية التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة
- ✓ الإهتمام بمقترحات الأساتذة من خلال تدعيم العمل الإبداعي و المبتكر، و الإشادة بالبحوث المتميزة و نشرها و طبعتها.
- ✓ الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعد في تطويرهم الذاتي باستمرار.
- ✓ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة
- ✓ تقديم مكافأة للأساتذة الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي؛, المحافظة على الأساتذة المبدعين بشتى الطرق من خلال تقديم لهم الإمتيازات والمكافأة والتحفيزات ليقدموا أفضل ما لديهم، وتحقيق أداء مؤسسي متميز ؛
- ✓ حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها الأساتذة وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم.

البیبلیو غرافیا

الكتب باللغة العربية

- أ ، الخطيب؛ زيغان خ ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات " الطبعة الاولى ، عمان ، عالم الكتب الحديث ، 2009 ، ص 87.
- أحمد الزيادات؛ محمد عواد . " إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2008 ، 145 ص .
- أسامة محمد، السيد. إدارة المعرفة ، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 193.
- إبراهيم ، نعيم. إدارة المعرفة : جدارا للكتاب العالمي ، عالم الكتب الحديث ، الاردن ، 2009 ، ص 93.
- بدير ، جمل يوسف ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، الطبعة الاولى ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 162 .
- ج ، ي بدير. " إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة " ، الطبعة الاولى ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2010 ، ص 47.
- حجارى، هيثم علي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة فى المنظمات ، الأهمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 404 .
- الحجازى ، هيثم علي إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 212.
- حسن حسين ،البيلالوي ؛ حسين، سلامة عبد العظيم. إدارة المعرفة فى التعليم. القاهرة: دار الوفاء ، 2006 ، ص 130.
- حسن مسلم ، عبد الله ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015 ، ص 149.
- خيضر كاظم محمود ، منظمة المعرفة ، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 214.
- سابيروال ، إرما بيسرا فيرنانديز . إدارة المعرفة : النظم والعمليات ، ترجمة : محمد شحاتة وهبي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص 98
- السلمي ، علي. إدارة المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 ، ص 167 .
- صلاح الدين ،الكبيسي. إدارة المعرفة. بغداد: الجمهورية العراقية، 2005، ص 189.

- ع، نجم. الإدارة و المعرفة الالكترونية (الاستراتيجية ، الوظائف ، المجلات) ، عمان ، دار اليازوري ، 2009 ، ص 491.
- عبد الستار ، العلي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 198 .
- عبد الفتاح ، المغربي . نظم المعلومات الادارية ، "المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعة المنصورة " ، 2022 ، ص 182
- عجلان ، حسين إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمل ، ط 1 ، دار الثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2008 ، ص 243.
- العساف، محمد صالك ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للطباعة والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003، ص 167.
- علي الذئب ، الأكلي . إدارة المعرفة في لمكتبات ومراكز المعلومات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ،الاردن ، 2008 ، ص 26.
- عيشور ، نادية سعيد وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 265 .
- غالب ياسين، سعد . نظم المعلومات الادارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 216.
- ماجد الطاهر ، أسمهان . إدارة المعرفة ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص 134 .
- الملكاوي ،إبراهيم الخلوف. "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ". الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007، ص 143.
- نجم ، قنجم عبود. "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- نور الدين ،عصام. إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لمنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010 ص 175 .

الكتب باللغة الفرنسية

- K,Mertins and Heisig P and Vorbeck J, << Knowledge Management: best practice in Europe », Spring Verlage. Germany, 2001, p 165.
- Tueban , EFRAIM,Information technology for management , John Wily and sons , Inc, New York, 1997,P49.
- Turban, EFRAIM «Information technology for management», John Wily and Sons, Inc, New York, 2007. p 394.

السلاسل والمجلات باللغة العربية :

- أ ، علي . مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق [على الخط]، 2012، المجلد 28 ، العدد الاول ، متاح على الموقع <<http://www.damascusuniversity.edu.sy>> تاريخ الاطلاع : 2026/04/15 ، ص 491.
- بورك ، برس. ادارة المعرفة ، سلسلة المميزون ، لونجمان للنشر ، القاهرة ، 2005، ص 07 .
- ج ، الشمريم. دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي ، " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية[على الخط] ، جامعة الكوفى ، 2009 ، المجلد 2، الاصدار 12 ، متاح على الموقع : <<http://www.iasj.netb>> ، تاريخ الاطلاع 2026/04/20، ص 78.
- رشيد، سعيداني ؛ الجلانيونعمة . متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي . مجلة :اقتصاديات الأعمال والتجارة . العدد الثاني . افريل 2017 . ص 157- 158 .
- ريم ، الزامل . إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة العالم الرقمي (العدد رقم 1) ، 2006 ، ص 24.
- سربينة، مانع. بوزيدي هدى . تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10 . جامعة سكيكدة:الجزائر. سنة 2018.ص 432.
- ق ، محي الدين؛ الخشالي ش، العلاقة بين الخصائص المعرفة المنظمة والصراع بين الأفراد الجماعة : دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية " المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية [على الخط]، 2008، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، متاح على الموقع <<http://www.asu.edu.jo>> ، تاريخ الاطلاع 2026/04/15 ، ص 227.

- محمد ،عزوز ،لعياضي عصام ، مصوبر نور المنى. واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة الجامعة : دراسة ميدانية لأساتذة معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية سوق أهراس. مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 10 ، العدد 4 . جامعة سوق أهراس: الجزائر . 2021. ص 124-132 .
- مهدي شباحي ؛ كوداش نبيلة ، مجلة الفكر : واقع إدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية : تشارك المعرفة لدى عينة من اساتذة علم المكتبات والتوثيق لجامعة الجزائر ، (المجلد 9/العدد الثاني)،جامعة الجزائر ، 25 ديسمبر 2025 ، ص 573.

- Ermin Jean-Louis .La gestion des connaissances , Hermes Science Publication,2003,disponible sur /hal.archives-ouvertes .fr /consulte le 07.04.2026. P9
- M , Grundstein « Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique Axe De Progrès, Orientations, research report, mg conseil, 2002, juillet, p10.
- Yaying ,Chou Yeh. Mary , The Implementation of Knowledge Management System InTalwans Higher Education , Journal of College Teaching & Learning , Vol .2,No9 ,2005,p76
- Yogesh, Malhotra. Knowledge Assets InThe Global Economy,Assessment of National Intellectual Capital , Journal of Global Information Management , July Sep, 2000, P83

المراسيم والقوانين

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24/09/2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشاركة .
- المرسوم التنفيذي رقم 343-06 المؤرخ في 04 رمضان عام 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسريتها.

الرسائل الجامعية

- بم محمد ،عبد العزيز. واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : رسالة ماجستير ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :السعودية ، 2013 . ص 167
- حمودة ، نسيم. تطبيق إدارة المعرفة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2010 ، ص 152 .

- سفرور، عائشة: استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 178.

- يوسفلمحنت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: تقييم استعداد مكتبة الدكتور احمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة، ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010. ص 210.

المواقع الالكترونية

- الموقع الإلكتروني لجامعة زيان عاشور، متاح على الرابط التالي-http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=34

المؤتمرات

- إيمان سعود، أبو خضير. تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات . جامعة الملك عبد العزيز بجدة : المملكة العربية السعودية . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، 2009 . ص 1498 .

- فلاق ، محمد. عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية ، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010 ، ص 34 .

- عبد الله ، الوقداني. البيروقراطية وإدارة ، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2009 ، ص 11 .

- م، قويدري ، سماي ي، "أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2005، جامعة الزيتونة الأردنية [على الخط]، متاح على الموقع <http://iefpedia.com> :، تاريخ الإطلاع: 2026/04/14 ، ص 5.

القواميس والموسوعات

- قاموس المحيط. ص 545

- Edwar, Eliascollegiate, dictionary: EnglishArabic . Cairo: Elias modern publishing house, 1995. P. 278
- Oxford: Advanced learners . 5th ed . London: Oxford, 1995. P. 655

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم المكتبات

إستبـانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد، الأستاذ(ة) المحترم(ة)،

نقوم نحن الطلبة بدراسة تحت عنوان " واقع إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في هندسة وتكنولوجيا المعلومات.

لقد أعَدَّ الطلبة هذه الاستبانة المرفقة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرات هذه الاستبانة، وتحديد درجة موافقتكم أو تأييدكم بوضع إشارة (X) في العمود المناسب لها. وكلنا أمل في إجاباتكم بدقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج علمية صادقة، مؤكدين لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة الباحثون: العيد م. / منصور. ف / مداني ب.

أولاً: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر () / أنثى ()

2-الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () / 30 - 39 () / 40 - 49 () / سنة () / أكثر من 50 سنة ()

3-الانتماء في الجامعة:

☐ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	☐ كلية الآداب واللغات والفنون	☐ كلية الحقوق والعلوم السياسية
☐ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية	☐ كلية العلوم والتكنولوجيا	☐ كلية العلوم الطبيعية والحياة
☐ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	☐ ملحقة الطب	☐ ملحقة المدرسة العليا للأساتذة

4-المؤهل العلمي: ماجستير () / دكتوراه لا ()

5-الرتبة () :أستاذ مساعد أ () / (أستاذ مساعد ب () / أستاذ محاضراً () / (أستاذ محاضر ب () / (أستاذ تعليم عالي ())

6-سنوات الخبرة: من 1 إلى 5 سنوات () / من 06 - 10 سنوات/ من 11 إلى 15 سنة () / أكثر من 15 سنة ()

ثانياً: محاور الدراسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة						
أولاً: توليد واكتساب المعرفة						
1	ظروف العمل تشجعك وتحفزك على توليد الأفكار الإبداعية وتقديم معلومات جديدة للطلبة وللجامعة ككل.					
2	تقوم الجامعة بتوظيف الأساتذة بالنظر إلى قدراتهم المعرفية وخبراتهم في مجال التدريس.					
3	تهتم الجامعة وتشجع الأساتذة الذين يقومون بالمشاركة في الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية قصد كسب معارف جديدة تفيد الجامعة مستقبلاً.					
4	يستفيد الأساتذة من تربصات تكوينية تُفيدهم في اكتساب معارف جديدة.					
5	تقتني مكتبات الجامعة كتباً جديدة بشكل دوري لتحفيز الأساتذة على اكتساب المعرفة.					
6	تهتم الجامعة بتعيين البرامج التدريسية والمحاضرات بشكل دوري.					
7	تستقطب الجامعة الخبراء والمختصين والأساتذة لإلقاء محاضرات أو إجراء دورات تدريبية للأساتذة.					
8	تستفيد الجامعة من خبرات ومهارات الأساتذة والتي تُعد من أهم مصادر توليد المعرفة.					
9	تهتم وتشجع الجامعة إنشاء مخابر وفرق البحث وفتح مشاريع الدكتوراه وفتح تخصصات جديدة.					
10	تقوم الجامعة بتنظيم جلسات دورية لتبادل الأفكار وإيجاد حلول لبعض المشاكل.					
ثانياً: امتلاك وتخزين المعرفة						
11	تسعى الجامعة جاهدة للحفاظ على الأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة دون مغادرتهم إلى مؤسسات جامعية أخرى.					
12	تستخدم إدارة الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة.					
13	تهتم الجامعة بالحفاظ وتخزين المحاضرات ومطبوعات الأساتذة.					
14	تسعى الجامعة للحفاظ على مخرجات الملتقيات والندوات المنعقدة بها.					
15	يسعى الأستاذ لتنظيم والمحافظة وتخزين المعارف المكتسبة بواسطة تكنولوجيا المعلومات.					

16	تُعد الجامعة من أهم نقاط تخزين المعارف الجديدة والمعارف السابقة.				
ثالثاً: نشر وتوزيع المعرفة					
17	تستعين إدارة الجامعة بوسائل الاتصال الحديثة في نقل ومشاركة المعرفة بينها وبين الأساتذة.				
18	يتم عقد ندوات واجتماعات وورشات عمل بين أعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرات والمعارف الجديدة.				
19	تهتم إدارة الجامعة عند توزيع ومشاركة المعرفة بعنصر الزمن لإيصال المعرفة في الوقت المناسب.				
20	يمكن للأساتذ الوصول للمعارف الجديدة بكل سهولة.				
21	نتائج الأبحاث والدراسات العلمية للهيئة التدريسية منشورة عبر المنصات الافتراضية، لتسهيل عملية الولوج إليها.				
رابعاً: تطبيق المعرفة					
22	تستفيد الجامعة من خبرات ومعارف الهيئة التدريسية لحل مختلف القضايا المطروحة.				
23	تحرص الجامعة على متابعة وتقييم مدى تطبيق الأستاذ للمعارف والخبرات المكتسبة أثناء العمل.				
24	تعمل الجامعة على تسهيل عملية إيصال المعارف الجديدة المكتسبة من طرف الأساتذة للطلبة.				
25	تعتمد الجامعة على الخبرات والمعارف الجديدة في تطوير البرامج التدريسية.				
26	تسهر الجامعة على استثمار مخرجات الإنتاج العلمي للهيئة التدريسية وتطبيقها.				
المحور الثاني: تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية					
أولاً: استعدادات تشارك المعرفة					
27	أنتشار المعرفة مع الزملاء من الأساتذة في تخصصي.				
28	أنتشار المعرفة مع الطلبة.				
29	أنتشار المعرفة والأفكار مع المسؤولين.				
30	أنتشار المعرفة وإجراءات العمل مع الموظفين.				
31	أنتشار المعارف التي اكتسبتها في دورات تكوينية مع غيري.				
32	أنتشار المعارف التي اكتسبتها بالقراءة والمطالعة مع غيري.				
33	أشارك معارف العلمية مع غيري دون أي تحفظات.				
34	أنتشار المعرفة مع الغير أثناء الأحاديث الجانبية بشكل غير رسمي.				
ثانياً: محددات تشارك المعرفة					

					لا أتشارك المعرفة مع الغير خوفاً من فقدان السلطة والسيطرة.	35
					لا أتشارك المعرفة مع الغير لا اعتقادي بعدم ضرورة ذلك.	36
					لا أتشارك المعرفة مع الغير لعدم ثقتي بهم.	37
					لا أتشارك بعض المعارف مع الغير لأنني بذلت جهداً ووقتاً في اكتسابها.	38
					لا أتشارك المعرفة مع الغير لأنهم لا يشاركون معارفهم معي.	39
					لا أتشارك المعرفة مع الغير خوفاً من منافستهم لي أو تفوقهم عليّ.	40
					أتشارك المعرفة فقط في الإطار الرسمي.	41
					أتشارك المعارف القديمة فقط مع غيري.	42
ثالثاً: أهداف أساتذة جامعة الجلفة من تشارك المعرفة						
					أتشارك المعرفة من أجل تحسين بيئة عملي.	43
					أتشارك المعرفة من أجل مساعدة الغير وحل مشكلات الآخرين.	44
					أتشارك المعرفة من أجل اكتساب سمعة أكاديمية في مجال البحث العلمي.	45
					أتشارك المعرفة من أجل تكوين صداقات وعلاقات إنسانية ومهنية.	46
					أتشارك المعرفة من أجل الحصول على الترقيات والتأهيل الجامعي.	47
					أتشارك المعرفة من أجل اكتساب الخبرة المهنية.	48
					أتشارك المعرفة مع الطلبة لأنه يندرج ضمن واجباتنا المهنية.	49
					أتشارك المعرفة من أجل الحصول على التقدير والاعتراف.	50
					أتشارك المعرفة رغبة مني في المساعدة في تقدم بلدي.	51
					أتشارك المعرفة رغبة مني في المساعدة في تحسين تصنيف الجامعة.	52
					أتشارك المعرفة بهدف تحسين ظروف (الشخصية، الاقتصادية، والاجتماعية).	53
المحور الثالث: نتائج إدارة المعرفة لدى أساتذة جامعة الجلفة						
					لدي دافعية عالية للعمل والرضا الوظيفي.	54
					أشعر بالولاء والانتماء للجامعة.	55
					أنعلم باستمرار في الجامعة.	56
					أجد سهولة في عمليات البحث وتبادل المعارف المشتركة	57

					بين التخصصات المختلفة والمتداخلة.	
					أنمي قدراتي الإبداعية من خلال الاستخدام المنظم للمعرفة.	58
					أعتقد أن الخدمات المقدمة للأساتذة ذات جودة.	59
					هنالك سرعة ودقة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.	60
					ترتبط تخصصات الجامعة بمتطلبات المجتمع وسوق العمل.	61
					ثقة المجتمع عالية بمخرجات التعليم العالي للجامعة من خريجين وأبحاث علمية.	62
المحور الرابع: معوقات تطبيق المعرفة لدى أساتذة الجامعة						
					بيئة العمل تحول دون تنفيذ عمليات توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة بالجامعة.	63
					عدم الإلمام والإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها من طرف الجامعة والهيئة التدريسية.	64
					الروتين الإداري المعقد والمركزية الشديدة يحولان دون التطبيق الفعال للمعارف الجديدة المكتسبة.	65
					نقص التكنولوجيا المناسبة لتوصيل ومشاركة المعرفة مع الطلبة والهيئة التدريسية.	66
					نقص الدعم والحوافز الموجهة لتمويل نشاط البحث العلمي.	67
					انشغال الهيئة التدريسية بالعمل التدريسي على حساب البحث العلمي.	68
					ضعف تفاعل الطلبة والهيئة التدريسية مع الوسائط التقنية المستخدمة في نقل وتداول المعرفة أثناء (التعليم عن بعد)	69