

## إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

-دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-

الأستاذ: ولد عابد عمر

جامعة سكيكدة

[Omarmg16@hotmail.fr](mailto:Omarmg16@hotmail.fr)

الأستاذة: سرير الحرسي حياة

جامعة البليدة 2

[hayetserier90@gmail.com](mailto:hayetserier90@gmail.com)

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع وآفاق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة، فمؤسسات التعليم العالي منظمات قائمة على المعرفة، هي بحاجة إلى إدارة أصولها المعرفية حتى تستطيع أن تؤدي رسالتها بالشكل المطلوب. فظهرت إدارة المعرفة التنظيمية نتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، فأصبحت من أهم مدخلات التطوير والتغيير، وبالتالي تستطيع إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء أهم مؤسسات المجتمع ألا وهي مؤسسات التعليم العالي.

وخلصت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وتقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على إيجاد أرضية لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في هذه المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة التنظيمية، مؤسسات التعليم العالي.

**Résumé:**

Cette étude visait à révéler la réalité et les perspectives de la gestion de la connaissance organisationnelle dans les institutions algériennes de l'enseignement supérieur du point de vue des professeurs, les institutions des organisations de l'enseignement supérieur sur la base de connaissances, est la nécessité de gérer les actifs de connaissances afin qu'il puisse accomplir sa mission selon les besoins. La gestion organisationnelle de la connaissance est apparu conséquence inévitable de la règle de la connaissance dans cette journée et l'âge, devenir l'une des entrées les plus importantes pour le développement et le changement, et ne peut donc faire un

bond en avant dans la performance des institutions les plus importantes de la société, à savoir le niveau des établissements d'enseignement supérieur.

Cette étude a conclu que la proposition de la mise en œuvre du modèle organisationnel de la gestion des connaissances dans les institutions algériennes de l'enseignement supérieur, et de faire des recommandations à la lumière des résultats de l'étude, y compris l'aide à trouver un terrain commun pour l'application de gestion de la réglementation de la connaissance dans ces institutions.

**Mots-clés:** la connaissance de l'organisation, de la gestion de la connaissance organisationnelle, les institutions d'enseignement supérieur.

#### مقدمة:

لقد شهدت العقود الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فلقد تحول العالم إلى قرية صغيرة بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، كما أسفرت التطورات المتسارعة في مجال المعلوماتية عن حضارة مغايرة بملامحها ومفاهيمها عما كان سائدا، حيث يعتبر العصر الحديث عصر المعرفة الذي يشهد تغييرات لم يسبق لها مثيل.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الإقتصاد العالمي والذي إنعكس على المنظمات كان لا بد أن يصاحبه تطورا مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، فمع الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسة والتي تسعى بدورها للحصول عليها كان لا بد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير هذا المورد الأساسي للمؤسسة مما يمكنها من التفوق والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك المعارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل، حيث تعتبر إدارة المعرفة التنظيمية من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطور وتحقيق الميزة التنافسية في كل موارد المجتمع المادية والبشرية.

وتعد المؤسسات التعليم العالي من أهم مصادر المعرفة والإبداع وإعداد الطاقات البشرية وصقلها و تنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب وهي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا المجتمع. كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي وكيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع، و بالتالي تحسين إنتاجية هذه المؤسسات، و على هذا الأساس أدخلت آليات عمل جديدة تهدف إلى تطوير مؤسسات التعليم العالي والتحسين المستمر لها وتحقيق رضا الطالب و المجتمع، و من بين هذه الآليات الجديدة إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة التنظيمية.

فمؤسسات التعليم العالي باعتبارها منظمة تعليمية تمارس نشاط المعرفة وتحاول تحقيق تراكم نوعي فيها كما تحاول ابتكار المعرفة، فهي بالتالي أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعد هذه الأخيرة من أهم

المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على الارتقاء بأدائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها.

لذا فإن الدراسة تتعلق بتحديد واقع إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية ( الجامعة، المعهد، المدارس العليا)، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

**ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية وآفاقها في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟**

**الأسئلة الفرعية:**

ولمعالجة هذا الإشكال قمنا بطرح الأسئلة التالية:

- ما هو الدور الذي يمكن لإدارة المعرفة التنظيمية أن تلعبه لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هو واقع إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- إلى أي مدى يمكن تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية بصفة عامة وفي الجامعات محل الدراسة بصفة خاصة؟

**أهمية الدراسة:**

- يتناول هذا البحث قطاع ( التعليم العالي ) الذي يعد من القطاعات الإستراتيجية الأكثر أهمية في العالم عامة و في الجزائر خاصة. فهو بحاجة إلى بذل كل الجهود الممكنة لتطويره، ليتمكن من الصمود في وجه المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي.
- سيحاول هذا البحث تناول واحدة من أهم القضايا التي تمس مؤسسات التعليم العالي التي تعمل في بيئة أصبح التطور والتحدد سمة أساسية فيها والاستجابة لهذه التطورات أصبح ضرورة، وتعد إدارة المعرفة التنظيمية إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تكييف مؤسسات التعليم العالي مع تلك التطورات.
- كما يكتسب هذا البحث أهمية خاصة تنبع من أهمية إدارة المعرفة التنظيمية التي أصبحت ضرورة ملحة في مجال التعليم العالي أمام ما تعانيه مؤسساته من تأخر في مستوى التنظيم و الإدارة بصفة عامة.

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مصطلح المعرفة التنظيمية وإدارتها؛
- تحديد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية ونماذجها؛
- إلقاء الضوء مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها؛
- تشخيص واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛

➤ تقدم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

### 1. الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة التنظيمية.

أصبحت إدارة المعرفة التنظيمية أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق الجودة والتميز في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة، ولهذا إن الاستثمار في حقول المعرفة التنظيمية سيطر على اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء.

#### 1.1. مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية.

تعرف إدارة المعرفة التنظيمية على أنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

كما عرفت إدارة المعرفة بأنها هي عملية السعي الحديث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق الفاعل للمعرفة وخلقها.<sup>2</sup> و إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها. وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة.<sup>3</sup>

بناء على ما سبق يمكننا تعريف إدارة المعرفة التنظيمية بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة التنظيمية وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الأفراد في إبداع وابتكار المعرفة التنظيمية، مما ينتج عنه رفع وتحسين الأداء في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الستار حسن يوسف، إدارة المعرفة من اجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن 26-28 مارس، 2004، ص:5.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:16.

<sup>3</sup> سلطان كرماللي، ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص:7.

**2.1. أهمية إدارة المعرفة التنظيمية.** تتمثل أهمية إدارة المعرفة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

1. تعد إدارة المعرفة التنظيمية فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإدارات الجديدة؛
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة وتطبيقها وتقييمها؛
5. تعد إدارة المعرفة التنظيمية أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة التنظيمية المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة تنظيمية جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
7. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبي المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
9. تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجدات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
10. تسهم في تعظيم قيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

**3.1. المبادئ الرئيسية للإدارة المعرفة التنظيمية.**

- لا شك أنه من الضرورة بمكان أن تتوفر عدد من المبادئ التي يتطلبها المنظمة الالتزام بها للوصول إلى إدارة المعرفة التنظيمية بالطريقة الفعالة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف ومن أبرز تلك المبادئ ما يلي:<sup>5</sup>
1. التعامل مع إدارة المعرفة التنظيمية كمجموعة من العمليات الدائرية المتكاملة؛
  2. نشر وزيادة الوعي بأهمية المعرفة التنظيمية وإدارتها بصورة جيدة؛
  3. تنمية ثقافة المعرفة التنظيمية داخل المنظمة؛

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص: 42-43.

<sup>5</sup> نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية - إدارة تنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، مصر،

2007، ص: 128.

4. العامل الحاسم في إدارة المعرفة التنظيمية هو القدرة على الاستخدام والتطبيق؛
  5. تساهم الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية في تعظيم قيمة المشروع؛
  6. ضرورة تحديد متطلبات المعرفة التنظيمية للوظائف الفردية حتى يمكن تحديد المعرفة التنظيمية؛
  7. تحديد وتحليل أوضاع المعرفة التنظيمية من حيث الفرص والتهديدات ووضع الإستراتيجيات؛
  8. الربط بين جهودات المعرفة التنظيمية بالمنظمة و الاتجاهات المستقبلية؛
  9. تحديد العمليات والأنشطة والمهام اللازمة التي تنطوي عليها الإدارة؛
  10. التشجيع على تقدير وتقييم قيمة المعرفة التنظيمية؛
  11. تحديد عمال المعرفة التنظيمية الأكثر كفاءة؛
  12. التركيز و الاهتمام بإبداع والنظر للاختلافات الإدراكية على أنها مساهمة وليست مصدر للصراع.
- و عليه إن نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة التنظيمية، ووضع الإستراتيجيات لتنمية ثقافة المعرفة التنظيمية وتوفير متطلبات المعرفة التنظيمية الضرورية و الاهتمام بإبداع و تحديد العمال مسئولين عنها، من شأنه أن يحقق الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية.

#### 4.1. عناصر إدارة المعرفة التنظيمية

تكمّن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية في: الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية، فعند تفاعلها يحدد شكل وطبيعة المعرفة التنظيمية وحجم الاحتياج لها، وهي بالتفصيل كما يلي:<sup>6</sup>

##### 1- الإستراتيجية:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة التنظيمية حولها مما يدفع المنظمة أحيانا إلى توليد المعرفة التنظيمية.

##### 2- القوى البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة التنظيمية، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة التنظيمية ولا يمكن العمل من دونهم. ويعرفون بصناع المعرفة أيضاً بعمال الياقات الذهبية، مقارنة بعمال المصانع الذين يعرفون

6 مبارك بوعشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في 15-17 ديسمبر 2010، ص: 8. عصر المعرفة،

بعمال الياقات الزرقاء، حيث يعملون على استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات، ويمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانباً ولكنها تبقى ملكهم.

### 3- التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة التنظيمية، سواء في تكوين المعرفة التنظيمية واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة التنظيمية في:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة؛
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

### 4- العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة التنظيمية بالأنشطة التالية:<sup>7</sup>

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

<sup>7</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع سبق ذكره، ص: 96-97.

من خلال ما سبق نرى أن العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة التنظيمية هي البيانات والمعلومات والقدرات التي تتحول إلى المعرفة التنظيمية، والاتجاهات التي تشجع الأفراد على توليد وإبداع المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجية التي تحدد المناطق الأكثر أهمية التي يجب على المنظمة التركيز عليها لتحقيق المعرفة التنظيمية، وذلك باعتماد على الأفراد الذين يعتبرون أهم مصدر لتوليد المعرفة التنظيمية، كما أن التكنولوجيا التي تلعب دوراً مهماً في تخزين والحفاظ على المعرفة التنظيمية وتوزيعها.

## 2. إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

لم يعد خافياً على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في رفع سوية العملية التعليمية والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل بل إن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة غداً من ضرورات البقاء لمؤسسات التعليم العالي كياناً وسمعة في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحده مقياس الكفاءة ومعيار الأداء.

### 1.2 مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

يعد مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي حديثاً نسبياً، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه. وفيما يلي سنقدم بعض التعاريف لإدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: تعرف إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بأنها إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية،<sup>8</sup> ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر (موارد) أساسية في المنظمة وهي: الأفراد، العمليات، والتقنيات، لتمكين المنظمة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة التنظيمية المتوفرة لديها بطريقة أكثر فعالية.

وتعرف على أنها مقارنة أو إطار يمكن منظمات التعليم العالي من تطوير جملة من التطبيقات لجمع المعلومات ومقاسمة المعارف وتوجيه الأفعال نحو تحسين عمليات التعليم والتعلم وغيرها من الخدمات المرتبطة بها.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> سامي حنون، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إطار فكري، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، جوان 2011، ص:13.

<sup>9</sup>Mizan Hitam & Sabariah Mahat, The tacit knowledge dimension for knowledge management in higher education organizations, <http://www.scribd.com/doc/13414651/the-tacit-knowledge-dimension-for-knowledge-management-in-higher-education-organizations> , 15/10/2013.



أي أن هذا التعريف يصف إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي على أنها مقارنة لجمع المعارف في أفضل الممارسات أو الدروس المتعلمة ومقاسمتها وكذا تطبيقها في الإبداع والتعلم ضمن الأقسام أو خارجها.

## 2.2. مبررات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

ولم يعد خافيا على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في رفع سوية العملية التعليمية والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل بل إن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة التنظيمية غدا من ضرورات البقاء لمؤسسات التعليم العالي كيانا وسمعة في وقت لم يعد فيه عدد الحزبجين وحده مقياس الكفاءة ومعيار الأداء.<sup>10</sup>

وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول أن أي مجتمع يتطلع إلى التميز المعرفي يجب أن يهتم بشكل أساسي بمؤسسات التعليم العالي، لأن هذه المؤسسات تقوم بتنفيذ سلسلة من النشاطات التي تتضمن توليد المعرفة التنظيمية ونشرها وتوظيفها بما يطلق عليها بمصطلح "إدارة المعرفة التنظيمية" فإدارة المعرفة التنظيمية أينما كانت هي من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات. و باعتبار أن بيئة مؤسسات التعليم العالي بطبيعتها والدور المناط بها، من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة التنظيمية، فقد حددت مجموعة من المبررات لذلك وهي على النحو التالي:<sup>11</sup>

- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم؛
- تنوع الأنشطة مؤسسات التعليم العالي وارتباطها؛
- كثرة وتنوع وارتباط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة و سريعة: مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات، المختبرات، الأجهزة والأفراد؛
- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمرا طبيعيا جدا بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة؛<sup>12</sup>

<sup>10</sup> عادل سالم موسى معاينة، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، العدد 10، الثالث، ستمبر 2008، ص: 100.

<sup>11</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 72-73.

<sup>12</sup> سامي حنون، رأفت محمد ألعوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إطار فكري، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، جوان 2011، ص: 14.

- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بمؤسسات التعليم العالي هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن؛<sup>13</sup>
  - هناك اتجاه عام داخل مؤسسات التعليم العالي وهو أن أي فرد داخل هذه المؤسسات لا يتردد إطلاقاً أو يخاف من التعبير عن آراء أو نشر أو المساهمة في المعرفة مع الآخرين.<sup>14</sup>
- وعليه إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء مؤسسات التعليم العالي لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيتها لإدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها مداخل التحسين والتطوير التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.
- ### 3.2. عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة التنظيمية على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها و المشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وإن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وأشار أغلبهم إلى العمليات الجوهرية، وهي: تشخيص المعرفة التنظيمية، وتوليدها وتخزينها وتوزيعها ثم التطبيق.

**أولاً: تشخيص المعرفة التنظيمية.**

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة التنظيمية، وفي ضوء التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى وبرايمها، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن ونجاح مشروع إدارة المعرفة التنظيمية يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وتعد عملية التشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة التنظيمية والعملية الجوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقتها.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 14.

<sup>14</sup> ، ص: 251. 2007 حسن حسين البيلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية،

<sup>15</sup> يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة

جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن عشر، جاني 2010، ص: 57.

## ثانيا: توليد المعرفة التنظيمية.

توليد المعرفة التنظيمية يعنى عملية إبداع المعرفة التنظيمية ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات العاملين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز ذلك ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يحقق يصبح مصدرا للمعرفة جديدة.<sup>16</sup>

## ثالثا: خزن المعرفة التنظيمية.

عمليات خزن المعرفة التنظيمية تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة التنظيمية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة التنظيمية والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة التنظيمية فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.<sup>17</sup>

## رابعا: توزيع المعرفة التنظيمية.

وهي عملية نقل المعرفة التنظيمية الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أم مصرحا بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبحبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل المهم الأكبر لدى الإدارات في المنظمة، فالمشاركة بالمعرفة التنظيمية تمثل عمليات مهمة في تحسين الإبداع وأداء المنظمات والوصول إلى المنظمة

<sup>16</sup> حسين عجلان حسن، المرجع سبق ذكره، ص: 27-28.

<sup>17</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 99.

المتعلمة، وهذا ما يسهم في استخدام عمليات التبادل للمعرفة التنظيمية والذي يركز على المعرفة الصريحة والمستخدمة لنقلها وتبادلها بين الأفراد والمجموعة والمنظمات.<sup>18</sup>

خامساً: تطبيق المعرفة التنظيمية.

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة التنظيمية هو تطبيق المعرفة التنظيمية المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة التنظيمية جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة التنظيمية للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات:<sup>19</sup>

- الاستعمال؛
- إعادة الاستعمال؛
- الاستفادة؛
- التطبيق.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة التنظيمية هي التي تستخدم المعرفة التنظيمية المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

وإن تطبيق المعرفة التنظيمية هو غاية إدارة المعرفة التنظيمية وهو يعني استثمار المعرفة التنظيمية، فالوصول عليها وخصتها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التنظيمية التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة التنظيمية لديها يتوقف على حجم المعرفة التنظيمية المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.<sup>20</sup>

#### 4.2. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تهيئة بيئة مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة التنظيمية، وقيادة

محمد تركي بطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 75-76.

صلاحي الدين الكبيسي، المرجع سبق ذكره، ص: 78.

نفس المرجع أعلاه، ص: 78.

وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات.

- **الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة التنظيمية، وثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة؛ فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية، تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها؛ ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة.<sup>21</sup>
- **القيادة التنظيمية:** تتمحور إدارة المعرفة التنظيمية حول توليد بيئة منظمة تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها داخل المنظمة. ويعتبر هذا الأمر أحد الإسهامات الرئيسة للقيادة، التي تمثل أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي وتكتسب القيادة الإدارية أهمية خاصة و خصوصية متميزة للقيادة الإدارية في التعليم العالي. يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية انطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت.<sup>22</sup>
- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية، لذا يتطلب الأمر تصميم الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة التنظيمية، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. وإن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة.<sup>23</sup>
- **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة تنظيمية جديدة وكيفية خلق بيئة

<sup>21</sup> موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية المدان، صباح محمد عبد الله سامي (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص:115.

<sup>22</sup> صلاح الدين الكيسي، المرجع سبق ذكره، ص:114-115.

<sup>23</sup> عبد الوهاب محمد سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة على مدينة القاهرة)، 2006، ص:120.

تاريخ الإطلاع: 2013/11/13، على الموقع: [www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/6249](http://www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/6249) إدارة%20المعرفة.doc

داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة التنظيمية، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة التنظيمية والسرعة في نشر ونقل وتحويل ومشاركة المعرفة التنظيمية. إيجاد وتأمين المعرفة التنظيمية، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة التنظيمية الداخلية والخارجية؛ وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أنواعها وتطوراتها، من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة التنظيمية. وبدون نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا تستطيع أي إدارة في عالم اليوم أن تقوم بوظائف: خلق المعرفة التنظيمية، أو تخزين وترميز المعرفة التنظيمية، أو توزيع المعرفة التنظيمية، أو المشاركة بالمعرفة التنظيمية.<sup>24</sup>

### 3. دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

من خلال هذا الجزء من الدراسة سنقوم بتحليل آراء الباحثين من الأساتذة حول واقع إدارة المعرفة التنظيمية في عينة من الجامعات الجزائرية ( جامعة سعد دحلب (البليدة1)، وجامعة لوئيسي علي (البليدة2) )، وجامعة يحي فارس، والمركز الجامعي بتيبازة). وذلك بعد القيام بالمعالجة الإحصائية باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية.

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة (الأساتذة).

##### أولاً: مجتمع الدراسة:

باعتبار أن دراستنا تهدف إلى معرفة واقع إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، فشمّل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس من جامعة سعد دحلب (البليدة1)، وجامعة لوئيسي علي، (البليدة2)، وجامعة يحي فارس، والمركز الجامعي بتيبازة.

##### ثانياً: عينة الدراسة:

قمنا بتقدير حجم العينة ب 340 مفردة، وهي نسبة مقبولة عموماً، غير انه بعد إتمام عملية التوزيع صادفنا بعض العوائق التي منها عدم تجاوب بعض أفراد العينة مما أدى إلى عدم استرجاع كل الاستثمارات الموزعة، حيث استرجعنا 260 و هو ما يقارب 76.47% من حجم العينة المختارة، فحاولنا التماسي مع عدد الاستثمارات المسترجعة بغرض الوصول إلى حجم مقبول يعكس آراء مجتمع الدراسة.

### 2.3. تحليل نتائج محور واقع تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة.

<sup>24</sup> صلاح الدين الكبسي، المرجع سبق ذكره، ص: 94-95.

ضم هذا المحور 8 أسئلة متعلقة بواقع تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة، وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة اتجاه هذه الأسئلة كآتي:

الجدول رقم (01): النتائج الإحصائية لمحور واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة.

عبارات المحور الأول	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
1- يعد مصطلح إدارة المعرفة التنظيمية من المصطلحات المتداولة بجامعة.	التكرار	87	106	45	21	1	2.01	0.93	غير موافق	8
	النسبة	33.5	40.8	17.3	8.1	0.4				
2- يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة نحو إستراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة التنظيمية.	التكرار	61	114	54	30	1	2.21	0.94	غير موافق	7
	النسبة	23.5	43.8	2.8	11.5	0.4				
3- تساعد إدارة المعرفة التنظيمية على تحقيق أهداف الجامعة.	التكرار	14	48	44	144	10	3.50	0.89	موافق	3
	النسبة	5.4	18.4	16.9	55.4	3.8				
4- تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة التنظيمية المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة.	التكرار	2	25	82	145	6	3.49	0.73	موافق	4
	النسبة	0.8	9.6	31.5	55.8	2.3				
5- تحتم الجامعة بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز التعلم الداخلي.	التكرار	6	113	75	64	2	2.78	0.87	محايد	6
	النسبة	2.3	43.5	28.8	24.6	0.8				
6- توفر الجامعة أساليب التحديث المستمر للمعلومات وجذب الكفاءات المتميزة من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.	التكرار	11	103	53	90	3	2.88	0.87	محايد	5
	النسبة	4.2	39.6	20.4	34.6	1.2				
7- تشارك الجامعة في المؤتمرات	التكرار	0	1	16	210	33	4.05	0.44	موافق	1

				12.	80.	6.2	0.4	0	النسبة	العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.
				7	8					
2	موافق	0.60	3.83	17	197	33	13	0	التكرار	8-العلاقات التعاونية لدى الجامعة تتيح لها تبادل الخبرات والمعلومات مع الجامعات الأخرى.
				6.5	75.	12.	5	0	النسبة	
					8	7				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS.

يتضح من هذا الجدول أن اتجاهات معظم الأساتذة نحو محور واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة تميل نحو غياب هذه الأخيرة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.09 الدال على درجة متوسطة وانحراف معياري صغير قدره 0.79 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة السابعة " تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة التنظيمية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.93، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا راجع لوعي الجامعات بأهمية المؤتمرات العلمية في اكتساب المعرفة التنظيمية وتشاركتها. وذلك أن دور المؤتمرات في بناء مجتمع المعرفة مهم جداً في توليد المعرفة والأفكار الجديدة، عن طريق التشارك بين العاملين في الجامعات في الخبرات المعارف، ومن هنا يجب على الجامعات عدم إغفال أهمية هذه المؤتمرات والندوات بشكل دوري، بل وحث العاملين للمشاركة الفاعلة وليس مجرد المشاركة فقط من أجل إتاحة الفرصة لتبادل أكبر قدر من المعارف لدعم إدارة المعرفة التنظيمية داخل هذه الجامعات.

واحتلت العبارة الأولى " يعد مصطلح إدارة المعرفة التنظيمية من المصطلحات المتداولة الجامعة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.01 و انحراف معياري قدره 0.93، حيث أبدى أفراد العينة عدم الموافقة على هذه الفقرة وذلك راجع إلى حداثة مصطلح إدارة المعرفة التنظيمية.

و جاء في العبارة الثانية إجابة غير موافق بمتوسط حسابي 2.21 و انحراف معياري 0.94، وهذا يعني عدم توفر في الجامعات محل الدراسة رؤية واضحة لإستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية.

أما في العبارة الثالثة " تساعد إدارة المعرفة التنظيمية على تحقيق أهداف الجامعة " جاءت الإجابة موافق بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.89 وهذا لوعي أفراد العينة إلى حد ما لأهمية تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الأنشطة التي تقوم بها الجامعة، وذلك بهدف التميز في كافة المجالات، باعتبار أن المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة.



إن البحث العلمي يلعب دوراً أساسياً في تقدم المجتمعات في شتى المجالات، والبحث العلمي أداة عصرية لها قواعد وأسس ومناهج ومراحل ومتطلبات مادية وبشرية ينبغي توفرها حتى يحقق نتائج عملية ويسهم في تنمية المجتمع وتطويره، وإذا استطعنا توجيه البحث العلمي التوجيه السليم وتوافرت له المقومات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة، كان الطريق المضمون لتحقيق ما نصبو إليه من زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي بإتباع منهج البحث العلمي، وبذلك فقد جاء في العبارة الرابعة موافقة من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 2.47 و انحراف معياري 1.33، هذا يعني أن تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة التنظيمية المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة، فالاهتمام بالبحث العلمي من قبل الجامعة سوف يساهم في بناء المعرفة التنظيمية وإثرائها في كل المجالات المختلفة، إضافة إلى ما يتخلله من تبادل ونقل وتشارك للمعرفة مع الآخرين مما يساعد في زيادة رصيد المعرفة التنظيمية عند الجميع.

وجاء في العبارتان الخامسة والسادسة "تهتم الجامعة بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز التعلم الداخلي" و"توفر الكلية أساليب التحديث المستمر للمعلومات وجذب الكفاءات المتميزة من خلال التواصل مع البيئة الخارجية" حيادي بمتوسط حسابي 2.78 و 2.88 وانحراف معياري 0.87 و 0.95 على التوالي، مما يعني عدم الاهتمام الكافي من الجامعات محل الدراسة بإدارة برامج التدريب والتعلم وكذا بأساليب التحديث المستمر للمعلومات، فمن المعروف أن العنصر البشري المؤهل جيداً هو المصدر العمل المتقن ويضمن التميز والجودة، وتواصل الإبداع والابتكار، غير أنه يلاحظ من تحليل نتائج إجابات غياب أي نظام لتدريب و لتطوير مهارات وقدرات العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، كما أبدى أفراد العينة درجة موافقة اتجاه العبارة الثامنة إذ بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهذه العبارة 3.83 و 0.60 على التوالي، وهذا يدل أن العلاقات التعاونية لدى الجامعات محل الدراسة تتيح لها تبادل الخبرات والمعلومات مع الجامعات الأخرى.

### 3.3. تحليل نتائج محور متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة.

سنحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة الميدانية تحليل آراء الباحثين اتجاه إمكانية تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة، و هذا بدراسة أهم المتطلبات اللازم توفرها لنجاح هذا التطبيق، وقد ضم المحور الثاني أربعة أجزاء تحتوي على 14 سؤال متعلقة بمتطلبات الواجب توفيرها من قبل الجامعات لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية وتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة كالتالي:

## الجدول رقم (02): نتائج آراء أفراد العينة (الأساتذة) حول متطلبات الثقافة التنظيمية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثاني
1	موافق	0.71	3.80	23	187	27	23	0	التكرار	تشجيع العاملين على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية.
				8.8	71.9	10.4	8.8	0	النسبة	
3	موافق	0.94	3.60	27	155	34	37	7	التكرار	تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.
				10.4	59.6	13.1	14.2	2.7	النسبة	
4	موافق	0.90	3.59	26	147	46	37	4	التكرار	الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.
				10	56.5	17.7	14.2	1.5	النسبة	
2	موافق	0.91	3.61	21	169	21	45	4	التكرار	توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية.
				8.1	65.0	8.1	17.3	1.5	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج spss.

من هذا الجدول يمكن استخلاص أن اتجاه آراء أفراد العينة نحو موافقة على جميع عبارات الثقافة التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري صغير قدره 0.86 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة " تشجيع العاملين على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية" المرتبة الأولى وموافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.71، مما يعني أن أفراد العينة يرون أن من أهم عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات تمثل في تشجيع العاملين على الأفكار الإبداعية و الابتكارية. واحتلت العبارة الثالثة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري قدره 0.91، حيث أبدى أفراد العينة موافقة، هذا يعني أن الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم يعتبر من عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية.

وقد أبدى أفراد العينة موافقة على العبارة الثانية " تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها" بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.94. كما اتجهت آراء أفراد العينة إجمالاً إلى الموافقة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3.61 و انحراف معياري 0.91، هذا يعني أن توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية تعتبر من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية، وأن المنظمة التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تهتم بغرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال وممارسات التي تشجع العاملين على تكوير أفكارهم وخبراتهم بما يحقق تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية.

مما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تعتبر من البنية التحتية ومتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات وأن تشجيع العاملين على توليد الأفكار الإبداعية و الابتكارية. توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية. وتحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها. والاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية.

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) حول متطلبات القيادة الإدارية كالتالي:

الجدول رقم (03): نتائج آراء أفراد العينة (الأساتذة) حول متطلبات القيادة الإدارية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المقياس	عبارات المحور الثاني
4	موافق	0.91	3.48	5	176	32	35	12	التكرار	القدرة على التأثير في المرؤوسين.
				1.9	67.7	12.3	13.5	4.6	النسبة	
3	موافق	0.91	3.52	12	169	31	40	8	التكرار	مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.
				4.6	65	11.9	15.4	3.1	النسبة	
2	موافق	0.81	3.62	15	168	46	26	5	التكرار	التركيز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.
				5.8	64.6	17.7	10	1.9	النسبة	
1	موافق	0.81	3.68	25	162	43	25	5	التكرار	توفير فرص التعلم و التطوير المستمر للعاملين.
				9.6	62.3	16.5	9.6	1.9	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS.

من هذا الجدول يمكن استخلاص أن اتجاه آراء أفراد العينة نحو موافقة على جميع عبارات القيادة الإدارية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري صغير قدره 0.85 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الرابعة "توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.68 وانحراف معياري قدره 0.81 وهذا يعني أنا هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة. وحصول العبارة الرابعة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة دليل على أهمية توفير فرص التعلم والتطوير من خلال كافة الوسائل سواء كانت دورات تدريبية، مؤتمرات محلية أو دولية، ورش عمل، مما يجعل العاملين في اكتساب دائم للمعارف الجديدة وبالتالي مشاركة زملائهم في تلك المعارف وتطبيقها في أعمالهم اليومية. واحتلت العبارة الأولى "القدرة على التأثير في المرؤوسين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري قدره 0.91. حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بالرغم من موافقة أفراد الدراسة عليها، يرجع إلى عدم وضوح أهمية القدرة على التأثير في المرؤوسين في مدى تأثيرها على إدارة المعرفة التنظيمية.

جاء في العبارة الثانية "مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية" إجابة موافق بمتوسط حسابي 3.52 و انحراف معياري 0.91، وقد أبدى أفراد العينة موافقة اتجاه العبارة الثالثة "التركيز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي" بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.81. وعليه إن القيادة الإدارية هي أحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، مما يدل على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، وأن القيادة هي إحدى عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في المنظمات.

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) حول متطلبات الهيكل التنظيمي كالتالي:  
الجدول رقم (04): نتائج آراء أفراد العينة (الأساتذة) حول متطلبات الهيكل التنظيمي.

عبارات المحور الثاني	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
توفير هيكل مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية	التكرار	0	14	45	195	6	3.74	0.58	موافق	1
	النسبة	0	5.4	17.3	75	2.3				

والخارجية.										
2	موافق	0.86	3.72	34	153	44	25	4	التكرار	اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.
				153	58.8	16.9	9.6	1.5	النسبة	
3	موافق	0.99	3.69	39	149	42	30	0	التكرار	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية راسية قطرية).
				15	57.3	16.2	11.5	0	النسبة	

**المصدر:** من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من هذا الجدول أن اتجاهات معظم أفراد العينة ( الأساتذة ) نحو الموافقة على مختلف العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71 الدال على درجة متوسطة وانحراف معياري صغير قدره 0.81 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كأتي:

احتلت العبارة الأولى " توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري قدره 0.58 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة. ويرجع حصول هذه العبارة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة تتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية مما يجعل المنظمة قادرة على استغلال الفرص الخارجية والبعد عن التهديدات، والسماح بتبادل الأفكار والمعارف بين العاملين مما يسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية.

أما العبارة الثالثة " توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية رأسية قطرية ) " فحصلت على أدنى ترتيب بالإضافة إلى موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي يساوي 3.69 و انحراف معياري قدره 0.99. ويرجع حصول العبارة الثالثة على المرتبة الأخيرة على الرغم من موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إلى ضرورة توفير بدرجة الأولى هيكل تنظيمي مرن و الذي بدوره سيسمح بتدفق المعارف

والمعلومات في كل الاتجاهات وما ينتج عنه من تبادل الخبرات ونقل المعارف بين العاملين. حيث يتطلب التطبيق الجيد للإدارة المعرفة التنظيمية إيجاد مناخ تعاوني بين مختلف الأطراف المنتمين للجامعة و هذا ما يحققه توسيع قنوات الإعلام و الاتصال بين هذه الأطراف وفتح مجال لتبادل المعارف.

هذا وقد اتجهت آراء أفراد العينة إلى الموافقة على العبارة الثانية " اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين " بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري قدره 0.86، وهذا يعني أن اللامركزية في العمل تتيح لأفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة، ومما يدعم تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية.

وعليه مما سبق نستنتج ضرورة توفير هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وكذا أهمية تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة التشارك بالمعرفة وإتاحة الفرصة للعاملين لإبراز إبداعاتهم وابتكاراتهم، وكذلك تقليل المستويات الهرمية من أجل إيصال مشاكل العمل اليومية بسهولة وطرح المقترحات للقيادة بيسر مما يسهم في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، وأن الهياكل التنظيمية التي يتم فيها الاتصال من أسفل إلى أعلى والهياكل المسطحة تتسم بإمكانية كبيرة لتشارك المعرفة بين العاملين.

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) حول متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالتالي:

الجدول رقم (05): نتائج آراء أفراد العينة (الأساتذة) حول متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

عبارات المحور الثاني	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظم أرشفة).	التكرار	14	18	42	146	40	3.59	0.99	موافق	3
	النسبة	5.4	6.9	16.2	56.2	15.4				
توفير خدمة الانترنت تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد (علاقات دولية).	التكرار	14	22	10	161	53	3.83	1.02	موافق	1
	النسبة	5.4	8.5	3.8	61.9	20.4				

2	موافق	1.04	3.78	51	153	20	20	16	التكرار	توفير منتديات إلكترونية
				19.6	85.8	7.7	7.7	6.2	النسبة	متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة.

**المصدر:** من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج spss.

إن اتجاه آراء أفراد العينة نحو موافقة على جميع عبارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري كبير قدره 1.01 والذي يعكس تباعد مختلف الآراء و قد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثانية " توفير خدمة الانترنت تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد (علاقات دولية)." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.83 وانحراف معياري يساوي 1.02. ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة، إلى أن توفير خدمة الانترنت تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد (علاقات دولية) يسمح للجامعات بتحصيل المعلومات والمعارف وكافة المستجدات والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى، مما يساعد على توليد المعرفة، وحفظها.

و حصلت العبارة الأولى " توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظم أرشفة) "، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري قدره 0.99 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وحصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة يرجع إلى عدم نجاح الجامعات في توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات بسرعة لخدمة برامج إدارة المعرفة التنظيمية واعتبارها المتطلبات التقنية الهامة لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة التنظيمية.

و قد أبدى أفراد العينة موافقة على العبارة الثالثة "توفير منتديات إلكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة" بمتوسط حسابي يساوي 3.78 وانحراف معياري يساوي 1.04. وهذا يعني أن هناك وعي لدى أفراد العينة تجاه المنتديات الإلكترونية المتخصصة، و أن وجودها يساعد في تشارك العاملين في المعرفة الضمنية بمحاولات عملهم.

وعليه نستنتج من هذا المحور أن توفير الانترنت لخدمة برامج إدارة المعرفة من المتطلبات التقنية الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين بالجامعات، وأهمية توفير قاعدة بيانات خاصة بها، وأهمية تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة وتطوير البرامج الحاسوبية التي تسهل للمحتاجين للمعرفة التعرف والوصول إلى تلك المعرفة، و توفير قواعد

البيانات ووسائل الاتصال الداخلية بين كافة المستويات الإدارية وأهمية التواصل مع البيئة الخارجية من خلال الوسائل التكنولوجية ذات الصلة.

### 4.3. تحليل نتائج محور آفاق تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة.

سنحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة الميدانية تحليل آراء الباحثين اتجاه إمكانية تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة، و هذا بدراسة أهم العمليات الواجب القيام بها لنجاح هذا التطبيق، وضم هذا المحور 15 سؤال متعلق بعمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة، و متمثلة في (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) المعرفة التنظيمية وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) كالتالي:

#### الجدول رقم (06): نتائج آراء أفراد العينة (الأساتذة) حول تشخيص المعرفة التنظيمية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثالث
3	موافق	0.72	3.86	30	183	32	11	4	التكرار	الاكتشاف على
				11.5	70.4	12.3	4.2	1.5	النسبة	شبكة الإنترنت
2	موافق	0.55	3.87	17	201	37	3	2	التكرار	الخبرات
				6.5	77.3	14.2	1.2	0.8	النسبة	المصادر الداخلية
1	موافق	0.55	3.91	12	227	10	9	2	التكرار	المصادر
				4.6	87.3	3.8	3.5	0.8	النسبة	الخارجية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من هذا الجدول أن اتجاهات معظم أفراد العينة أظهرت موافقة على مختلف العبارات المتعلقة بتشخيص المعرفة التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري صغير قدره 0.60 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثالثة "تشخيص المعرفة باعتماد على المصادر الخارجية" المرتبة الأولى وأبدى أفراد العينة موافقة عليها بمتوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 0.55. وهذا يعني أن الجامعات محل الدراسة تركز في تشخيص المعرفة على الاستقدام المعرفي الخارجي من خلال عقد ورش العمل والمؤتمرات العلمية والأيام الدراسية للاستفادة من الخبرات الخارجية.



في حين احتلت العبارة الأولى المرتبة الأخيرة" الاكتشاف على شبكة الإنترنت " بمتوسط حسابي يساوي 3.86 وانحراف معياري قدره 0.72. و رغم حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة فقد أبدى أفراد العينة موافقة عليها وذلك لأهمية شبكة الإنترنت في الحصول على المعلومات ولسهولة استخدامها وانخفاض تكاليفها المادية. و جاءت الإجابة موافق على العبارة الثانية " الخبرات والمصادر الداخلية " بمتوسط حسابي يساوي 3.87 وانحراف معياري 0.55، وهذا يعني أن هناك وعي لدى أفراد العينة تجاه أهمية خبرات والمصادر الداخلية في تشخيص المعرفة التنظيمية.

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) حول توليد المعرفة التنظيمية كالتالي:

الجدول رقم (07): نتائج آراء أفراد العينة (الأساتذة) حول توليد المعرفة التنظيمية.

عبارات المحور الثالث	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة.	التكرار	0	14	44	182	20	3.80	0.65	موافق	3
	النسبة	0	5.4	16.9	70	7.7				
تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار الكلية وبشكل مستمر.	التكرار	1	9	40	185	25	3.86	0.63	موافق	2
	النسبة	0.4	3.5	15.4	71.2	9.5				
تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	التكرار	1	11	26	195	27	3.90	0.63	موافق	1
	النسبة	0.4	4.2	10.0	75	10.4				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من هذا الجدول أن اتجاهات معظم أفراد العينة أظهرت موافقة على مختلف العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري صغير قدره 0.63 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثالثة " تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 0.55 وأبدى أفراد العينة موافقة عليها. حيث أن المعرفة توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية وذلك يعني أن العلاقات بين الأفراد وتفاعل بينهم لتبادل الأفكار يلعب دورا حاسما في إبداع المعرفة ونشرها في الجامعات.

و احتلت العبارة الأولى المرتبة الأخيرة " اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة " بمتوسط حسابي يساوي 3.80 وانحراف معياري قدره 0.65. ورغم حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة فقد أبدى أفراد العينة موافقة عليها وذلك لأهمية اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة التنظيمية.

و جاءت الإجابة موافق على العبارة الثانية " تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي مكن داخل إطار الكلية وبشكل مستمر " بمتوسط حسابي يساوي 3.87 و انحراف معياري 0.55، وهذا يعني أن هناك وعي لدى أفراد العينة تجاه أهمية تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي مكن داخل إطار الجامعة وبشكل مستمر.

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) حول تخزين المعرفة التنظيمية كالتالي:

الجدول رقم (08): نتائج آراء أفراد العينة (الأساتذة) حول تخزين المعرفة التنظيمية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثالث
2	موافق	0.75	3.84	31	180	28	19	2	التكرار	الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع تبادل الخبرات.
				11.9	69.2	10.8	7.3	0.8	النسبة	
3	موافق	0.67	3.75	8	208	18	25	1	التكرار	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.
				3.1	80	6.9	9.6	0.4	النسبة	
1	موافق	0.54	3.99	31	202	22	4	1	التكرار	الأرشيف والمستندات الورقية.
				11.9	77.7	8.5	1.5	0.4	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من هذا الجدول أن آراء معظم أفراد العينة تتجه بالإجماع إلى موافقة على عبارات تخزين المعرفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري صغير قدره 0.65 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثالثة " الأرشيف والمستندات الورقية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.54، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارة. ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى أفراد العينة يعتبرون أن الورق أفضل وسيلة لتخزين المعرفة التنظيمية.

واحتلت العبارة الثانية "قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.75 وانحراف معياري 0.67، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

بالإضافة إلى ذلك فقد أبدى أفراد العينة موافقة اتجاه العبارة "الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع تبادل الخبرات" بمتوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 0.75، وهذا يعني أن هناك وعي لدى أفراد العينة بأهمية تشارك وتبادل المعرفة بين الأفراد بما يساهم في تعزيز عمليات إدارة المعرفة التنظيمية.

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) حول توزيع المعرفة التنظيمية كالتالي:

الجدول رقم (09): نتائج آراء أفراد العينة حول توزيع المعرفة التنظيمية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثالث
3	موافق	0.63	3.89	26	192	34	5	3	التكرار	شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات.
				10	73.8	13.1	1.9	1.2	النسبة	
2	موافق	0.70	3.95	44	173	30	12	1	التكرار	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة
				16.9	66.5	11.5	4.6	0.4	النسبة	
1	موافق	0.64	4.05	56	168	30	6	0	التكرار	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.
				21.5	64.6	11.5	2.3	0	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من هذا الجدول أن اتجاهات معظم أفراد العينة حول توزيع المعرفة التنظيمية أظهرت موافقة على مختلف العبارات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري صغير قدره 0.65 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثالثة " عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.05 وانحراف معياري يساوي 0.64، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى وموافقة أفراد العينة إلى الأهمية الكبيرة للاجتماعات وندوات وورش العمل في توزيع وتشارك المعرفة التنظيمية، حيث أن عقد ندوات ومؤتمرات حول موضوع إدارة المعرفة التنظيمية و مزاياها الإدارية بمشاركة ذوي الخبرات المحلية و العالمية من شأنه أن يساعد في نشر ثقافة الجودة و المعرفة داخل الجامعة.

في حين احتلت العبارة الأولى " شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.63 وقد أبدى أفراد العينة موافقة على هذه العبارة. واتجهت آراء أفراد العينة إلى موافقة على العبارة " إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة" بمتوسط حسابي يساوي 3.95 وانحراف معياري قدره 0.75، وهذا راجع لأهمية النشرات والدوريات ومطبوعات في نشر المعرفة التنظيمية.

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة (الأساتذة) حول تطبيق المعرفة التنظيمية كالتالي:

**الجدول رقم (10): نتائج آراء أفراد العينة حول تطبيق المعرفة التنظيمية.**

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثالث
3	موافق	0.85	4	61	163	2	7	9	التكرار	نشر ثقافة تنظيمية تدعم من عملية التطبيق الفعال لإدارة المعرفة التنظيمية.
				23.5	62.7	7.7	2.7	3.5	النسبة	
1	موافق	0.55	4.09	51	184	23	2	0	التكرار	الاعتماد على أفراد ذوي خبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها.
				19.6	70.8	8.8	0.8	0	النسبة	
2	موافق	0.60	4.07	50	185	20	4	1	التكرار	تستخدم الجامعة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.
				19.2	71.2	7.7	1.5	0.4	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من هذا الجدول أن آراء معظم أفراد العينة تتجه بالإجماع إلى موافقة على عبارات تطبيق المعرفة التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري صغير قدره 0.66 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثانية " الاعتماد على أفراد ذوي خبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 و انحراف معياري 0.55، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى وموافقة أفراد العينة إلى أهمية الاعتماد على أفراد ذوي خبرة من داخل الجامعات لتقييم نتائج إدارة المعرفة التنظيمية فيها، ولذلك بحكم أهم أدرى بكل ما يتعلق بالجامعة وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية المطبقة فيها.

جاءت إجابة موافق على العبارة الأولى "نشر ثقافة تنظيمية تدعم من عملية التطبيق الفعال لإدارة المعرفة التنظيمية" واحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 4 وانحراف معياري يساوي 0.85، وحصول هذه العبارة على موافقة أفراد العينة يرجع إلى أهمية ثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية. وجاء في العبارة الثالثة "تستخدم الجامعة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة " إجابة موافق بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 0.60، وهذا يعني أهمية وضع معايير ومقاييس لتحديد المعرفة التنظيمية المطبقة وسد الفجوة المعرفية.

#### الخاتمة:

إن التغيرات المحيطة بالمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة تفرض عليها ضرورة الأخذ بمنهج استراتيجي يشكل تغييرا جذريا لجعل كل أعمالها وقراراتها قائمة على المعرفة، ومنظمات التعليم العالي بالجزائر باعتبارها مركزا للإشعاع العلمي والمعرفي، تحاول تحقيق تراكم نوعي في نشاط المعرفة وابتكارها وتوظيفها لخدمة المجتمع، إلا أنها لا تزال تعاني من عديد من المشكلات التي تؤثر حتما على عملية إدارة المعرفة التنظيمية، مما يستدعي جعل جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية والتنظيمية فيها هادفة لدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي والارتقاء بالعملية التعليمية.

#### أهم النتائج:

من خلال هذه الدراسة التي تناولنا فيها الإطار النظري لإدارة المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، مع إسقاط لهذه الأخيرة على حالة جامعة سعد دحلب (البليدة1) وجامعة ولونيسي علي ( البليدة 2 ) و جامعة يحي فارس و المركز الجامعي بتيبازة. سعيا في ذلك إلى معرفة واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة و آفاقها المستقبلية، و توصلنا للاستنتاجات التالية:

1. إدارة المعرفة التنظيمية هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي. والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة المعرفة التنظيمية وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.
2. الأفراد هم العنصر الأهم في إدارة المعرفة التنظيمية، ويتطلب تطبيقها خلق ثقافة محفزة وداعمة للإنتاج المعرفة ومشاركتها. وتوجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة التنظيمية يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية.
3. إن مؤسسات التعليم العالي لطبيعة والدور المناط بها و الوظائف التي تمارسها في حاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية. وتبني هذه الأخيرة يحقق العديد من الفوائد لمؤسسات التعليم العالي أهمها تحسين العملية التعليمية، ومستوى الخدمات الإدارية، وتحسين جودة مخرجاتها.
4. إدارة المعرفة التنظيمية أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي يجب أن تسعى الجهود لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، حيث تمثل هذه الفلسفة في مجال التعليم العالي الأسلوب الإداري الفعال يشمل كافة الخصائص و المعايير التي يجب أن تتوفر في عناصر العملية التعليمية، من خلال التركيز على الطلاب والمستفيدين من خدمات مؤسسات التعليم العالي. وذلك بمشاركة جميع العاملين من أساتذة و مديرين وموظفين.
5. توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين في الجامعات محل الدراسة يوافقون على توفر بعض عناصر تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، وأنه لا توجد إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الجامعات كإدارة مستقلة في حد ذاتها.
6. إن الجامعات محل الدراسة لديها من العلاقات التعاونية مع الجامعات الأخرى ما يتيح لها مزيد من التبادل في الخبرات والمعلومات، و المشاركة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب معارف جديدة، وهناك اهتمام من قبل إدارة هذه الجامعات بالسلوكيات المعرفية مثل(تقدير المعرفة التنظيمية، بناء المعرفة التنظيمية، والتشارك بالمعرفة التنظيمية).
7. هناك نقص من قبل الجامعات محل الدراسة فيما يخص الاهتمام بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز للتعليم الداخلي، وكذا بتوفير الأساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال توصلها مع البيئة الخارجية.
8. الجامعات محل الدراسة تفتقر إلى الشفافية في الإدارة بسبب عدم توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، والتباطؤ في تعميم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال واعتمادها على طرق التسيير الإداري التقليدية، و هذا

دليل على بقاء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بمعدل عن المعايير العالمية في الإدارة. والذي يجرمها من فرص التعاون مع الجامعات العالمية الأخرى و الذي يعتبر أداة فعالة لتدعيم التعليم العالي في الدول النامية.

#### الاقتراحات والتوصيات:

وعلى ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات هي كما يلي:

1. الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة التنظيمية لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة التنظيمية وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.
2. اعتماد الجامعات الجزائرية على تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة التنظيمية كجزء من عملها اليومي، عبر متابعة الفرص الإبداعية الجديدة، وتقييمها للعاملين واختيار الأفضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لذلك، والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة بين العاملين.
3. ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة التنظيمية وتطويرها. والسعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الجزائرية، تمكنها من تخزين المعرفة التنظيمية وتبادلها بين (الموظفين، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب).
4. بناء قاعدة معلومات تساعد المؤسسات الجامعية على الوقوف على التطورات والمستجدات في مجالات الإدارة و نظم التسيير و الجودة التعليمية، فيما يتعلق بالجامعات الأخرى على المستوى المحلي و الإقليمي والعالمي.
5. تطوير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و جعلها في متناول كل الأطراف الفاعلة في المنظومة التعليم العالي، وتجهيز الجامعات والمعاهد والكليات بكل المستلزمات العلمية و العملية و الوسائل التقنية الحديثة التي تساهم في تحفيز التميز و الإبداع لدى الأساتذة و الطلاب. والتشجيع والتحفيز على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات واستثمار النظم المعرفية في اتخاذ القرارات لانجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء.
6. جمع البيانات الإحصائية و توظيفها بشكل دائم بغية التحسين و التطوير المستمرين، و ذلك عن مختلف مستويات الأداء داخل المؤسسة الجامعية، و مواجهة أي مشكلة يظهر من خلال تفسير هذه البيانات مثل: بيانات خاصة بالطلبة و احتياجاتهم، بيانات خاصة بالأساتذة، بيانات خاصة برضا المؤسسات الاقتصادية عن نوعية الخريجين و كفاءتهم.

7. العمل على اشتراك الأساتذة و الموظفين في القرارات الإستراتيجية بما ينسجم و متطلبات إدارة المعرفة التنظيمية، و كذا ضرورة إشراكهم في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي و هذا من أجل تنمية روح الانتماء و الولاء لديهم.
8. ضرورة الأخذ بالأساليب المستحدثة في التدريس و التقويم التي أثبتت فاعليتها، مع توفير التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس لممارسة تلك الأساليب، و توجيه الطلاب للتعلم الذاتي.
9. مراجعة البرامج و التخصصات و المناهج و تحسينها و تطويرها لصحح مناسبة أكثر لحاجات الطلاب احتياجات المجتمع، و لتسهم في تنمية مهارات الطلاب و تنمية قدراتهم الإبداعية و الابتكارية.
10. تفعيل أكثر عملية تقييم الأداء المستمر لجميع الأساتذة و الإداريين و المشرفين و العاملين في المؤسسات التعليمية الجامعية. مع مراعاة الشفافية و وضوح لمعايير التقييم و الاهتمام بمكافأة الأداء المتميز. و أخيرا يقترح الباحثان مجموعة من التوجيهات العامة هي:
- ربط السياسات التعليمية في الجامعات بعملية التنمية الشاملة للدولة بحيث تعمل الجامعة على إخراج إطارات قادرة على النهوض بالدولة و تحقيق أهدافها التنموية.
  - تنمية العلاقات المتبادلة و الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي و المؤسسات الاقتصادية.
  - دعم اللامركزية كمفهوم و كتطبيق عملي في صياغة السياسات المتعلقة بالجامعة و الكليات على أن تمنح السلطات الجامعة حق المشاركة في صياغة و تقديم المقترحات الخاصة بالموضوعات التعليمية المختلفة.
  - تفعيل دور نقابة الأساتذة و الموظفين في تمثيلهم عند رسم سياسات الجامعة و الكليات.
  - تفعيل مبادرة إقامة مجالس لإدارة الكليات في مختلف الجامعات تضم عدد من الأطراف الفاعلة بحيث تتوفر لديهم القدرة على إتخاذ القرار.
  - ضرورة تحسين ظروف العمل بشكل يتماشى و احتياجات الأساتذة و الموظفين و الطلبة.

### المراجع :

1. حسن حسين البيلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
2. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
3. سامي حنون، رأفت محمد ألعوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إطار فكري، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، جوان 2011.
4. سامي حنون، رأفت محمد ألعوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إطار فكري، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، جوان 2011.



5. سامي عبد الله المدّان، صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.
6. سلطان كرماللي، ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
8. عادل سالم موسى معاينة، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، العدد الثالث، سبتمبر 2008.
9. عبد الستار حسن يوسف، إدارة المعرفة من اجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن 26-28 مارس، 2004.
10. عبد الوهاب محمد سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة على مدينة القاهرة)، 2006، تاريخ الإطلاع: 2013/11/13، على الموقع: [www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/6249%20إدارة%20المعرفة.doc](http://www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/6249%20إدارة%20المعرفة.doc)
11. مبارك بوعشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عملة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2010.
12. محمد تركي بطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية - إدارة تنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
15. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
16. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن عشر، جانفي 2010.
17. Mizan Hitam & Sabariah Mahat, The tacit knowledge dimension for knowledge management in higher education organizations, <http://www.scribd.com/doc/13414651/the-tacit-knowledge-dimension-for-knowledge-management-in-higher-education-organizations>, 15/10/2013.