جامعة يحي فارس بالمـــدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضـــوع:

إدارة المعرفـــة فـــي المنظمـــة المتعلمـــة

متطلبات التطبيق وسبل النجاح

" دراسـة حالـة في بعض الجامعات الجزائرية "

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

. ختيري وهيبة

تحت إشراف الأستاذ:

د/ سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د تهتان موراد	أستاذ	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
د. سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس المدية	مقررا
د. بن عمور سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس المدية	ممتحنا
د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس المدية	ممتحنا
د. بوعزارة أحلام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر 3	ممتحنا
د. فريوة نرجس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد الله الذي أعز المسلمين بالعلم، وفاضل بينهم بالتقوى، والصلاة والسلام على المعلم الأول، الذي كان منارًا للعلم، وساوى بين منزلة طالب العلم ومنازل المجاهدين الأولين.

إن الشكر الله أولا وآخرًا على ما أمتن به على من نعمة طالب والسعي من أجله، وأتوسل إليه أن يشملني بعين رعايته وتوفيقه، لأتمكن من تحقيق ما أطمح من خدمة لوطني الحبيب خاصة، والإسلام والمسلمين عامة وأن يكون عملي هذا خالصًا لوجهه الكريم .

وأشكره سبحانه وتعالى على أن هيأ لي صفوة من أهل العلم والفكر الذين أخذوا بيدي، وكانوا لي بمثابة منارة أهتدي بها طوال دربي هذا.

يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور **"سلام عبد الرزاق"** أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية الذي تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة كمشرف بالرغم من كثرة انشغالاته، وارتباطاته. فضلا عن جهوه والإرشادات والتوجيهات التي أكسبتني الكثير من مهارات البحث العلمي أثابه الله وجزاه عني خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة، الذين تشرفت بقبولهم مناقشة وإثراء هذه الأطروحة فلهم جزيل الشكر.

والشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة، وكان لهم الفضل في توجيهها لأغراض البحث وإخراجها في صورتها النهائية .

وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من أساتذة وموظفي المكتبة والإدارة بمختلف الجامعات التي تم زيارتها.

وأولًا وأخرًا أسال الله أن يوفقنا لما فيه صلاح دنيانًا وأخرتنا، ويسدد خطانا على طريق الحق، وآخر دعوانا أن الحمد الله رب العالمين، وأفضل الصلاة والتسليم على محمد بن عبد الله النبي الصادق الأمين .

ختيري وهيبة

الإهـــداء

إلى من نزل فيمها قرآنا يتلى...

قال الله تعالى: ﴿**وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُوا إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ اَلْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلاَهُمَا فَلاَ تَقُل لَّهُمَا أُفٍّ وَلاَ تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا**﴾.

الإسراء: **الآية (23)**

إلى منبع الخير ومعقد الأمل والرجاء.....رمز التفاني والدي العزيز

إجلالا وإكبارًا

إلى من تدمع عينها لفرحي وحزني.....ينبوع الحنان والدتي الحبيبة برًا وإحسانًا

إلى مصدر الأمل والعطاء.....إخوتي وإخواني الكرام حبًا وفخرًا

إلى مصدر الأمان ومذل الصعوبات.....سندي في المشوار الدراسي صديقاتي العزيزات احترامًا

وتقديرًا

إليهم جميعًا وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي أهدي هذا الجهد المتواضع

ختيري وهيبة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة بين متطلبات التطبيق وسبل النجاح في بعض الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، وفق منهج تحليلي وصفي للجانب النظري والمنهج التحليلي الاستقصائي بالنسبة للجانب التطبيقي، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، وهذا ما يساعدها على غرس أسس العملية الإبداعية والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي. ويتم هذا بتوفر المتطلبات التقنية والتنظيمية الملائمة، ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارًا (SPSS)، حيث استخدمنا إصداره العشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، وقد تم صياغة الاستبيان من جزئيين، الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالموظفين، والجزء الثاني يتضمن محور إدارة المعرفة يتكون من 19 عبارة، ومحور المنظمة المتعلمة يتكون من 14 عبارة، ومحور متطلبات إدارة المعرفة يتكون من أربع أبعاد واشتمل على 46 عبارة واشتمل الاستبيان ككل على 79 عبارة، موجهة لعينة تتكون من 231 مفردة من الإداريين في بعض الجامعات الجزائرية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة، وعلاقة ارتباط قوية بين المنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة؛
- توفر متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية بشكل عالي، حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور 3,49 بدرجة عالية؛

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائيا عند درجة معنوية 0.05 لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لأغلبية متغيرات الخصائص الشخصية (الجنس، السن المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجامعة) وعدم وجود فروقات دالة إحصائيا عند درجة معنوية 0.05 لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى للمسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، متطلبات إدارة المعرفة، الجامعات الجزائرية .

Summary:

The objective of the study was to identify the level of knowledge management in the learning organization between the application requirements and the means of success in some Algerian universities, from the point of view of administrative staff. An analytical and descriptive methodology was adopted for the theoretical aspect of the study and an analytical methodology for the applied one. This study builds on its importance by creating an environment conducive to learning and the exchange of knowledge and experience, thus helping them to instil the foundations of the creative process and the pursuit of strategic success. This is done with the appropriate technical and organizational requirements, To achieve the research objectives and analysis the data that have been collected, we relied on the automated information program called "Statistical Package for the Social Sciences ", symbolized by the abbreviation SPSS, we used its twenty edition, which helped us to deal easily with a set of statistical methods adapted to the study objectives. The questionnaire was drawn up in two parts, the first containing personal data on administrative staff, the second part contains the knowledge management axis, which comprise 19 words, and the knowledge organization axis, with 14 words, for the knowledge management requirements axis, which consists of four dimensions, it includes 46 words.The questionnaire as a whole contained 79 words, addressed to a sample of 231 administrative staff from some Algerian universities. The study has reached several results, the most important of which are:

- Moderate positive correlation between knowledge management and knowledge management requirements, and a strong link between the learning organization and knowledge management requirements;
- The knowledge management requirements of some Algerian universities are very available, with the axle average being highly estimated at 3.49.

The study also found that statistically significant differences level at 0,05 in the staff estimations for knowledge management requirements in some Algerian universities are due to the majority of administration staff characteristics variables (gender, age, scientific qualification, functional designation, professional experience) and lack of statistical significant differences level at 0,05 in the staff estimations of knowledge management requirements in selected Algerian universities due to functional designation.

Key Words: Knowledge, Knowledge Management, Educated Organizational, learning Organization, Knowledge Management Requirements, Algerian Universities.

فهرس المحتويات



العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	I
الإهداء.....	II
المستخلص.....	IV
فهرس المحتويات.....	VIII
قائمة الأشكال.....	XII
قائمة الجداول.....	XIV
قائمة الملاحق.....	XVI
مقدمة.....	(أ– ض)
الفصل الأول: **الإطار النظري لإدارة المعرفة**	(02-60)
تمهيد:.....	02
المبحث الأول: ماهية المعرفة.....	03
المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....	03
المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها.....	10
المطلب الثالث: أهمية المعرفة.....	16
المطلب الرابع: مصادر المعرفة.....	18
المبحث الثاني: عملية الارتقاء المعرفي.....	19
المطلب الأول: تحويل البيانات إلى معرفة.....	19
المطلب الثاني: الانتقال من المعرفة إلى الحكمة.....	24
المطلب الثالث: نحو مجتمع المعرفة.....	26
المطلب الرابع: دور المعرفة في بناء الاقتصاد المعرفي.....	27
المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة.....	29
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.....	30
المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة.....	35
المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة ومبادئها.....	36
المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة والمفاهيم المتعلقة بها.....	40
المبحث الرابع: التطبيق العملي لإدارة المعرفة.....	46

المطلب الأول: سمات وأبعاد إدارة المعرفة.....	46
المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.....	48
المطلب الثالث: مدخل إدارة المعرفة.....	51
المطلب الرابع: النماذج التكيفية لإدارة المعرفة.....	55
خلاصة الفصل:.....	60
الفصل الثاني: **التأصيل النظري للمنظمة المتعلمة**	(101-62)
تمهيد:.....	62
المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.....	63
المطلب الأول: مفهوم التعلم وأنواعه.....	63
المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته.....	68
المطلب الثالث: خصائص وشروط التعلم التنظيمي.....	74
المبحث الثاني: معوقات التعلم التنظيمي والتأسيس للمنظمة المتعلمة.....	76
المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده.....	76
المطلب الثاني: المعنيون بالتعلم التنظيمي.....	78
المطلب الثالث: عراقيل التعلم التنظيمي وكيفية معالجتها.....	80
المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة.....	83
المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها.....	83
المطلب الثاني: أهمية المنظمة المتعلمة وعناصر تسييرها.....	87
المطلب الثالث: أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة....	91
المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.....	94
المبحث الرابع: نماذج المنظمات المتعلمة.....	95
المطلب الأول: نموذج بيتر سينج Peter Senge.....	95
المطلب الثاني: نموذج ماركردت Marqwardt.....	96
المطلب الثالث: نموذج أدلسون Addleson.....	99
خلاصة الفصل:.....	101
الفصل الثالث: **متطلبات تطبيق منظومة إدارة المعرفة وسبل نجاحها**	(153-103)

تمهيد:.....	103
المبحث الأول: نمط القيادة الإدارية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة.....	104
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....	104
المطلب الثاني: المهارات التي يتمتع بها قائد المعرفة الناجح.....	109
المطلب الثالث: الأساليب والأنماط القيادية التي تدعم إدارة المعرفة.....	111
المطلب الرابع: مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة.....	114
المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة.....	116
المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهم تطبيقاتها المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة.....	116
المطلب الثاني: مزايا تكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنت في إدارة المعرفة..	124
المطلب الثالث: البنى التكنولوجية لنظام إدارة المعرفة.....	126
المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة....	128
المبحث الثالث: صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة.....	130
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....	130
المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.....	138
المطلب الثالث: كيف يجب أن تكون ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة.....	140
المطلب الرابع: ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمنظمة والحفاظ عليها.....	141
المبحث الرابع: بناء الهيكل التنظيمي كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة.....	143
المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.....	143
المطلب الثاني: سمات الهيكل التنظيمي الجيد وأبعاده.....	144
المطلب الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة.....	149
المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة.....	150
خلاصة الفصل:.....	153
الفصل الرابع: **مستوى إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية**	(155-247)
تمهيد:.....	155
المبحث الأول: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.....	156
المطلب الأول: طبيعة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.....	156

المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة في التعليم العالي وأهم مجلاتها.....	160
المطلب الثالث: مبررات دمج إدارة المعرفة في التعليم العالي وعوامل نجاح تطبيقها.....	163
المبحث الثاني: عرض تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة.....	166
المطلب الأول: التجارب العربية في تطبيق إدارة المعرفة.....	166
المطلب الثاني: التجارب الأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة.....	170
المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	174
المطلب الأول: نموذج الدراسة.....	174
المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة.....	175
المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة.....	187
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.....	190
المبحث الرابع: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.....	193
المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....	193
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....	200
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	223
خلاصة الفصل.....	247
خاتمة.....	(253-249)
قائمة المراجع.....	(286-255)
الملاحق.....	(313-288)

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــوان	الصفحة
01-01	العلاقة بين البيانات والمعلومات	08
01-02	عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات	09
01-03	المعرفة الظاهرية والضمنية حسب وجهة نظر الفيلسوف (Polanyi)	14
01-04	خصائص المعلومات	21
01-05	من البيانات إلى المعرفة	23
01-06	عملية الارتقاء المعرفي	25
01-07	معنى الإدارة	31
01-08	مكونات إدارة المعرفة	37
01-09	المزج بين العنصر البشري والتكنولوجيا	39
01-10	عمليات إدارة المعرفة	41
01-11	أبعاد إدارة المعرفة	48
01-12	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	55
01-13	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	66
02-01	منحنى التعلم	71
02-02	أهمية التعلم التنظيمي	77
02-03	أهمية التعلم التنظيمي	91
02-04	أنشطة المنظمة المتعلمة	92
02-05	التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة	99
02-06	نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة	99
02-07	نموذج أدلسون للمنظمة المتعلمة	107
03-01	مكونات القيادة الإدارية	111
03-02	مهارات القيادة الإدارية	122
03-03	استخدامات التكنولوجيا لإدارة المعرفة	123

03–04	أدوات تكنولوجيا المعلومات الأكثر والأقل فعالية لإدارة المعلومات	133
03–05	مكونات تكنولوجيا المعلومات	136
03–06	المقومات الرئيسية للثقافة	138
03–07	نموذج ديناميكية الثقافة	130
03–08	عناصر الثقافة التنظيمية	138
03–09	نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة	142
03–10	الإطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية وترسيخها والحفاظ عليها	142
03–11	الهيكل التنظيمي البسيط	150
03–12	الهيكل التنظيمي الوظيفي	151
03–13	الهيكل التنظيمي على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية	151
04–01	تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن	195
04–02	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	196
04–03	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	197
04–04	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	198
04–05	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجامعة	199
04–06	المتوسطات الحسابية والفروق الإحصائية بين الجامعات	246

قائمة الجداول

الرقم	العنـــوان	الصفحة
01-01	أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	16
01-02	الفروق المقيمة بين ثلاثية البيانات – المعلومات – المعرفة	24
01-03	عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثين	40
01-04	مستويات المحاكاة في نموذج (wiig)	57
02-01	الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي	75
02-02	المقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	93
04-01	فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	164
04-02	توزيع أفراد العينة حسب الجامعات	177
04-03	تعداد الاستبيانات في الدراسة	179
04-04	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور إدارة المعرفة	180
04-05	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور المنظمة المتعلمة	181
04-06	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات القيادة الإدارية	182
04-07	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات	183
04-08	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات الثقافة التنظيمية	184
04-09	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات الهيكل التنظيمي	185
04-10	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان	188
04-11	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	189
04-12	اختبار التوزيع الطبيعي	190
04-13	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	192
04-14	قيمة الوسط المرجح والأوزان ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	192
04-15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	193
04-16	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	194
04-17	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	195
04-18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	196

04–19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	197
04–20	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الجامعة	199
04–21	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور إدارة المعرفة	201
04–22	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور المنظمة المتعلمة	206
04–23	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات القيادة الإدارية	209
04–24	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات تكنولوجيا المعلومات	213
04–25	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات الثقافة التنظيمية	216
04–26	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات الهيكل التنظيمي	220
04–27	المؤشرات الإحصائية لعلاقة إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية	223
04–28	المؤشرات الإحصائية لدرجة توفر متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية	225
04–29	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجنس	227
04–30	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن	229
04–31	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن	230
04–32	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن	231
04–33	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي	232
04–34	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي	233
04–35	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي	234
04–36	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي	235

04-37	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي	235
04-38	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المسمى الوظيفي	237
04-39	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية	238
04-40	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية	239
04-41	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية	240
04-42	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية	241
04-43	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الجامعة	243
04-44	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الجامعة	244

قائمة الملاحق

الرقم	العنـــوان	الصفحة
01	مصفوفة (Wiig) لإدارة المعرفة	288
02	نموذج إدارة المعرفة لـ (Wiig)	288
03	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	289
04	الاستبيان	290
05	النتائج المستخرجة من برنامج (SPSS)	297

مقدمة

تمهيد

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية الثالثة (ثورة المعلوماتية)، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية.

وقد ترتب عن هذه الثورة تضاعف المعرفة العلمية على نطاق العالم، بالإضافة إلى أن المعرفة لا تنمو بسرعة فقط ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة .

فمهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارع حول تملك وحيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار.

وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكـــلة النـدرة والمورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يساهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية .

وفي ضوء هذه الحقيقة اتجهت المنظمات إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما تتوفر عليه من الخبرات والمهارات والقدرات والمعرفة المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة والابتكار.

وقد أدى هذا التوجه إلى ظهور مدخل إدارة المعرفة في بداية التسعينيات، عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية باستثمار مصادرها المادية والتكنولوجية بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين في المؤسسة، وخبرات ومعارف ومهارات المؤسسة ذاتها، من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان، وعند نجاح هذه الشركة في تطبيق هذا النظام انتشر مبدأ إدارة المعرفة بصورة سريعة في منظمات الأعمال، وأصبحت معارف العاملين والمنظمة وخبراتهم ومهاراتهم من الأصول الجديدة والثروة الكبيرة التي يجب استثمارها، لتطوير العاملين، ومن ثم أداء المنظمات وتحسين وضعها التنافسي، كما أصبحت من العوامل الرئيسة التي يقاس عليها نجاح الإدارة .

ثم كان من الطبيعي أن تتنبه الإدارة إلى أن استخدامها للمعرفة يترتب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية في أحيان أخرى، ومن ثم يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة والممارسات المستندة إليها المؤدية إلى

نتائج سالبة، كل ذلك من أجل تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية ومواجهة الضغوط التنافسية الهائلة والتحولات المستمرة والعميقة الآثار في نظم الأعمال وأوضاع المجتمعات، وبذلك بدأت تبزغ على ساحة الفكر الإداري الحديث مفاهيم تشير إلى ظاهرة" التعلم التنظيمي" Learning Organizational وتبشر بأسس وتقنيات بناء" المنظمة المتعلمة" The learning Organization وقد تطورت مفاهيم وتقنيات كل من إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في السنوات القليلة الماضية وأصبحت تمثل الركيزة الأساسية والمهمة في الرصيد المعرفي والمهاري للمدير المعاصر .

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات وبحكم طبيعة عملها ووظائفها، من أولى المنظمات لأن تسلك مدخل إدارة المعرفة في إدارة الموجودات الملموسة وغير الملموسة لديها، ومن أكثر المنظمات ملائمة لتبني هذا المبدأ.

وفيما يتعلق بتطبيق وتوظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، نجد أن إدارة المعرفة مطلب ضروري، فهي تمثل الأهداف التي يسعى الموظفون إلى تحقيقها من خلال تجاوز الأطر والحدود الرسمية المحددة بالمقررات، أو بما يطرحه الموظفون خلال عملهم، والعمل على تطوير التفاعل الداخلي، وتوسيع آفاق التفاعل الخارجي.

الإشكالية:

يشير واقع التعليم في الجزائر إلى ضرورة تطبيق وتبني إدارة المعرفة، تحديدًا في الجامعات الجزائرية، خاصة وأن إدارة المعرفة في الجامعات تمثل مجمل العمليات الإدارية التي تساعد الجامعة على توليد المعرفة وتشخيصها وتنظيمها ونشرها وتطبيقها، وذلك من خلال تحويل البيانات والمعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها إلى معرفة داعمة للعمليات والأنشطة والخدمات الممارسة فيها.

وعلى ضوء أهمية إدارة المعرفة، وفي ظل قلة الدراسات العلمية الهادفة إلى الكشف عن مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة عامة والجامعات الجزائرية خاصة، من هذا المنطلق تتبلور إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة وماهي متطلبات تطبيق ونجاح إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية ؟

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الإجابة على الأسئلة الرئيسية للمشكلة على النحو التالي:

01- ما هي أهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة ؟

02- كيف تساهم متطلبات إدارة المعرفة في نجاح المنظمات المتعلمة ؟

03- هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ؟

04- هل تتوفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية ؟

05- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المعرفة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجامعة التي ينتمي إليها) ببعض الجامعات الجزائرية ؟

الفرضيات:

انسجامًا مع مشكلة الدراسة وعملا على تحقيق أهدافها فإن الدراسة تسعى إلى اختيار الفرضيات التالية كإجابات أولية لتكون منطلقًا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

01– من أهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة هو أن المنظمة التقليدية للإدارة لا تلائم إدارة المعرفة .

02– تساهم متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في (القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) في نجاح المنظمة المتعلمة من خلال إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، وتبسيط إجراءات وعملياتها لكافة الإدارات بالمنظمة، بالإضافة إلى توافر الهياكل التنظيمية المتميزة بعدم التمركز، والتحول من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية التي ترتكز على فرق العمل المدارة ذاتياً، وثقافة تنظيمية قوية تتماشى ومبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة دون الإغفال عن البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات التي تسهل إدارة المعرفة تهيئة البنية التحتية ونظمها نظرًا لما تحتويه من قواعد بيانات ومستودعات .

03– وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

04– توجد درجة عالية في توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

05– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الخصائص الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجامعة) عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراستنا من خلال:

– اعتبار موضوع إدارة المعرفة من صلب اهتمامات دراسة الموارد البشرية، تقوم على أساس الدور الجيد والفعال الذي يلعبه أفراد التنظيم من خلال إنشاء واسترجاع وخلق المعرفة؛

– من خلال إدارة المعرفة والالتزام بتطبيق متطلباتها، يتمكن التنظيم من زيادة أداء عماله، ذلك أن العامل في ظل إدارة المعرفة لا يقتصر أداؤه على المجهود العضلي فحسب، بل يجب أن يتعداه أيضا إلى المجهود الفكري حتى أن هناك مفهوما جديدا ظهر في الأداء الوظيفي على غرار مفهوم عمال المعرفة وقياديو المعرفة؛

– الوقوف على العلاقة بين إدارة المعرفة ومتطلباتها في الجامعات انطلاقا من رصيد الجامعات الفكري والمعرفي ودورها في بناء العنصر البشري ؛

– لا مناص للجامعات الجزائرية من الاعتماد على إدارة المعرفة كخيار استراتيجي في مجال التسيير، إذا ما أرادت تحسين أداءها ومردودها، لأن من مميزات إدارة المعرفة، أنها تحافظ على ذاكرة التنظيم، وتعزيز القدرة التنافسية حيث يكون التفوق لمن يمتلك أكبر قدر من المعلومات المهمة والدقيقة التي تصير فيما بعد إلى معرفة يحتاج إليها التنظيم ؛

– قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد مستوى إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية بتطوير النظام الإداري بالجامعات مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين ؛

– كما تتمثل أهمية هذه الدراسة من أهمية المؤسسة الجامعية، حيث تعد مؤسسة معرفية بطبيعتها وتأتي في مقدمة المؤسسات المنتجة للمعرفة والموزعة لها في آن واحد، الأمر الذي يحسن من تطبيقها لإدارة المعرفة الاستفادة منها في الارتقاء بوظائفها المختلفة؛

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف نجسدها في الآتي:

– تسعى هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدأ يتبلور فعلا لدى موظفي الجامعات الجزائرية ؟ أم أن لهؤلاء الموظفين مفاهيم ودلالات أخرى خاصة بمفهوم إدارة المعرفة ؟

– الوقوف على مدى توافر الإمكانيات الحقيقية للجامعات الجزائرية الخاصة بتطبيق المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة ومدى قدرتها على تطبيق هذه الإدارة خصوصًا من خلال المتطلبات التي يجب توفيرها للسير وفق هذا التوجه الجديد ؛

– التأكيد على أهمية إدارة المعرفة وضرورة التوجه الاستراتيجي في تبنيها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية للرقي بالجامعة والمجتمع ؛

– استعراض بعض التجارب العربية والدولية والممارسات العالمية لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي والعمل على الاستفادة منها بتطبيقها في الجامعات الجزائرية مثل: الجامعة الافتراضية، التجربة الكندية وتجربة اليابان...الخ؛

حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول للإجابة عن الإشكالية المطروحة وذلك بطريقة موضوعية، والوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الموضوع بمختلف أبعاده المكانية والزمانية:

01– الحدود المكانية: سيتم تحليل إشكالية الدراسة من خلال تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وبالمنظمة المتعلمة والخروج ببعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها من قبل مختلف الدراسات أينما وجدت بما فيها الجامعات الجزائرية التي سوف يكون البعض منها محل دراستنا، خاصة وأن الجزائر تسعى للاندماج في اقتصاد المعرفة في المرحلة القادمة .

02– الحدود الزمانية: تحاول الدراسة تحليل ومعالجة الإشكالية المطروحة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة والذي برز في نهاية القرن العشرين، بحيث أصبحت المؤسسات تتجه شيئا فشيئا إلى التركيز على الموارد المعرفية بدلا من اهتمامها في وقت مضى بالموارد المادية والتكنولوجية وهذا نظرًا للخصوصيات التي تتميز بها هذه

الأخيرة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، وسوف تقتصر دراستنا على الفترة الممتدة من سنة 2016 حتى نهاية سنة 2019 .

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

يتوقف تحديد منهج البحث على الهدف الذي تسعى الدراسة إلى التوصل إليه وعلى طبيعة الموضوع في حد ذاتـه ومن أجل الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل اختبار صحـة الفرضيـات المذكورة أعلاه، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للفصول النظرية معتمدا النِتاج العلمي المنشور (ورقيًا، الكترونيًا) وتضمن ذلك: الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية، الدوريات، المؤتمرات العلمية، الرسائل الجامعية والبحوث العلمية المواقع الالكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أما الفصل التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية فتم اختيار المنهج الاستقصائي التحليلي، عن طريق تصميم استبيانة وُزعت على عينة مجتمع الدراسة من موظفي بعض الجامعات الجزائرية وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20) وكذلك استخدام برنامج (Excel13) لرسم بعض الأشكال البيانية مع استخدام الأدوات والأساليب الملائمة مثل: التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي معامل الارتباط، معادلة سبيرمان– براون .

عينة ومجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين الموظفين في ميدان الاقتصاد ببعض الجامعات الجزائرية والمتمثلة في (جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، محمد بوقرة المدعو سي أمحمد بومرداس، جامعة الجزائر 03 (دالي إبراهيم)، زيان عاشور بالجلفة، الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، يحي فارس بالمدية، آكلي محند أولحاج بالبويرة عبد الرحمان ميرة بجاية، جامعة سطيف1، لونيسي علي البليدة 2 (العفرون)، والبالغ عددهم (580) موظف من الجنسين ولقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، المتمثلة في الإداريين الموظفين في مختلف الوظائف والأقسام في الجامعات الجزائرية حتى تكون النتائج ذات مصداقية حيث بلغ حجم العينة (231) موظف .

الدراسات السابقة:

نسعى من وراء استعراض الدراسات السابقة إلى تطوير منهجية الدراسة المستخدمة للوصول إلى النتائج المرجوة للدراسة، بالإضافة لاستكمال مسيرة البحث العلمي وعلى وجه الخصوص في مجال إدارة المعرفة وتقدم الباحثة تعقيبًا على الدراسات السابقة وأوجه التشابه بينهما وبين هذه الدراسة، وما تضيفه الدراسة من مساهمات جديدة في مجال إدارة المعرفة.

01– دراسة الباحث ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي 2006-2007 بعنوان: **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، والتي هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقا من رصيد الجامعات المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري، بالإضافة إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، مع دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى ووضع تصور مقرح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (492)، وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية التالية (التكرارات والنسب المئوية، الوزن النسبي والأهمية النسبية، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين اختبار شيفيه، اختبار T-Test معامل الانحدار الخطي).

وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة الجامعة بشكل مكثف كما لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). واعتمادا على نتائج البحث قدم الباحث عددًا من التوصيات والمتمثلة في:

- أن تتبني الجامعة إدارة المعرفة، بحيث تكون من أهم أولوياتها.
- رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بالجامعات.
- نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات .
- توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

02– دراسة Desiree Joy Cranfield and John Taylor (2008) بعنوان: **Knowledge Managment and Higher Education : AUK Case Study, The Electronic** Journal Knowledge Managment, issue 02, Vol 06, 2008. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت طريقة دراسة الحالة حيث طبقت في المملكة المتحدة، وسعت نحو فهم ممارسات إدارة المعرفة والتصورات الخاصة بها داخل مؤسسات التعليم العالي، والنظر في التحديات التي تواجه التنفيذ في هذا القطاع، حيث أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة معقدة للغاية، لما بها من خلفيات متنوعة وتاريخ وثقافة وموارد متعددة، فهذه الجامعات تتأثر اليوم بنظم اقتصاد المعرفة وتستهدف توفير جودة التدريس والنشاط البحثي، مع السعي إلى ضمان إدارة فعالة في إطار السوق

التنافسية بشكل متزايد، وقد ركزت تلك الدراسة على جانبين من جوانب دراسة الحالة –فمن ناحية تناولت خصائص الجامعة والأكاديميين التي تعيق أو تدعم تنفيذ إدارة المعرفة، ومن ناحية أخرى تناولت التصورات الخاصة لإدارة المعرفة وتحديات التنفيذ في قطاع التعليم العالي .

وقد اعتمدت الدراسة على نظرية المعرفة والأسس الفلسفية الخاصة بها، للتأكد من أنواع المعرفة الممكنة وقد تأثرت الدراسة بنظرية المعرفة البنائية، وقد استخدمت الدراسة أداة التحليل النوعي من أجل تحليل البيانات كذلك المقابلات وقد طبقت الدراسة على عينة من 07 مؤسسات من مؤسسات التعليم العالي، تم اختيارهم وفقا للنوع وحجم المؤسسة وقد اسفرت الدراسة وفقا للبيانات التي توصلت إليها عن عدة نتائج تمثلت في رصد بعض الآثار الناتجة عن خصائص هيئة التدريس وخصائص الجامعات مع التركيز على الثقافة وطبيعة الهيكل الإداري والأساليب المتبعة، حيث أشارت إلى أن طبيعة أعضاء هيئة التدريس وتصوراتهم نحو العمل الأكاديمي له تأثير مباشر على ثقافة المؤسسة، وهذا يؤثر بدوره على العوامل التي تساهم في القدرة عل اعتماد نظم إدارة المعرفة .

03–دراسة Jan Pawlowski and Markus Bick (2012) بعنوان: The **Global Knowledge Management Framework: towards atheory for Management in Global Distributed Settings**, Electromic Journal of Knowledge Management , issue 01, Vol 10. استهدفت تلك الدراسة تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية دور إدارة المعرفة، من خلال جمع البيانات من عينة تكونت من 171 شركة من شركت التصنيع الكبرى في ماليزيا، حيث التركيز على تأثير طبيعة هذه العلاقة على الابتكار التنظيمي، وذلك لأن شركات التصنيع في ماليزيا تسعى لتحويل نموذج أعمالها من عمالة كثيفة إلى معرفة كثيفة، والتي تهدف إلى إدماج نفسها في أنشطة ذات قيمة مضافة أعلى لتطوير منتجات جديدة وكذلك العمليات والخدمات بصورة مستمرة للحفاظ على قدرتها التنافسية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي واوضحت النتائج أيضا أن التدريب له علاقة إيجابية تظهر في ثلاثة أبعاد من خلال الابتكار التنظيمي، وعملية الابتكار والابداع الإداري، كما أوضحت أيضا أن تقييم الأداء يمثل تأثيراً إيجابياً على الإبداع الإداري، وعلى جانب آخر اتضح أن تقييم الأداء والتدريب يرتبط بشكل إيجابي بفعالية إدارة المعرفة.

04– دراسة الباحثة حرنان نجوى (2013–2014) بعنوان: **مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي (دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر– بسكرة والتي هدفت إلى تبيان مدى الترابط الموجود بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، من خلال مجموعة عناصر

التوليد –الخزن– نقل المعرفة، والمعايير كمؤشرات التخطيط الاستراتيجي والبرامج وطرق التعليم – تسيير الإدارة.

وقد ركزت الدراسة التطبيقية على تقييم جودة التعليم العالي من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، حيث توصلت الدراسة بعد التحليل المعمق للمعطيات إلى غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات مرتبطة بسوق العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

– ننصح مؤسسات التعليم العالي أن لا تعتمد بشكل كلي على ما وصلت إليه باقي مؤسسات التعليم العالي العربية سواء كانت أو الغربية وتنتظر نتائج ايجابية، بل لا بد أن تنشئ لنفسها أدوات وأساليب حديثة منبثقة من بيئتها وتتناسب مع ظروفها الخاصة.

– محاولة إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية المحفزة والمشجعة والداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها.

– إعداد خطة استراتيجية محددة وواضحة المعالم لجميع الأقسام والكليات.

– حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والآخذ بآرائهم.

– توظيف التكنولوجيات الحديثة في مختلف الأقسام والوحدات بالجامعة.

– التأكيد على روح الفريق والعمل الجماعي خاصة في مخابر البحث العلمي مع تشجيع بناء فرق العمل المتخصصة في مختلف المجالات.

05– دراسة الباحث حسان حامي (2015) بعنوان: **إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، العدد 21 ديسمبر، الهدف من هذه الدراسة هو ملامسة موضوع إدارة المعرفة وجملة ارتباطاته بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي على اعتبار كون المعرفة بالمنظمة باختلاف تفرعاتها وأنواعها من أكثر الموجودات قيمة وتجددًا وبقاء في إطارها، كما تحاول استجلاء آليات ومبادئ التعلم التنظيمي والممارسات المعرفية الهادفة لاستفادة من جهود التنمية البشرية.

بالإضافة إلى فهم متطلبات إدارة المعرفة الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والقيادية ومبررات التحول من تلك الأنماط التقليدية للتنظيم إلى منظمات قائمة على المعرفة ورأسمال الفكري قبل المادي، وأيضا معوقات ذلك التحول.

وعلى هذا الأساس تم استخلاص النتائج التالية:

– إن توصيف العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة لاُ تفهم إلا من خلال الرابطة التبادلية التي تجمع كلاً من السياق أو الفضاء المساعد والمحفز للمعرفة، وبين استراتيجية وجملة من

التراكيب التي تعظم الأفكار وتطمح لتعظيم الرأس المال الفكري داخل هذا السياق، وذلك في حالة من الارتباط الوظيفي والانسيابية والاعتماد المتبادل بين المنظمة ومنظومة إدارة المعرفة، فلا يمكن وصف منظمة بالمتعلمة من دون توافر إدارة للمعرفة بشكليها الصريح والضمني، فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها، والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب لإدارة المعرفة يمكن اعتبارها ذلك الكيان العام الذي يمكنه احتواء هكذا منظومة المؤسسة على التعلم، والذي لا يتحقق إلا عندما تستحدث تغييرات على مستويات المعرفة لدى الأفراد من خلال تراكم المعرفة الجديدة لدى لديهم.

- يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على توافر جملة من المتطلبات المتعلقة أولا بالهياكل التنظيمية المتميزة بعدم التمركز؛ فالمعرفة المنسابة أفقيا تتمدد لكل مستويات المنظمة وكذا أفرادها خلافا للهياكل الممركزة هرميا وسلطويا، ثم توافر ثقافة تنظيمية قوية تتماشى ومبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وقيادة تنظيمية يتمحور دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، وتبسيط إجراءات وعملياتها لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك محاولة إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم، دون إغفال دور العامل التكنولوجي فتوظيف التقانة بأفضل السبل هي الأساس للاستمرار والبقاء، فالعامل التكنولوجي وتطبيقاته في منظومة إدارة المعرفة تسعى لرفع قدرة الأفراد على الاتصال ببعضهم البعض وإزالة كل الحواجز سواء كانت متعلقة بحيز المكان أو الزمان والمستوى الوظيفي.

06- دراسة نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون (2015)، بعنوان: **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم توزيع (286) استبانة وتم استرداد (241) بنسبة استرداد 84.26 %.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي القيادة وتكنولوجيا المعلومات، وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. حيث احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة .

– تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية لخزن المعرفة وتبادلها.

– ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها.

–السعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية، تمكنها من خزن المعرفة وتبادلها بين العاملين.

07– دراسة الباحث باسم غدير غدير (2016) بعنوان: **متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجا)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد03 هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين مع تحديد مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة فيها، وتحديد مدى ملائمة كل من الثقافة التنظيمية السائدة والهيكل التنظيمي المطبق وتكنولوجيا المعلومات في جامعة تشرين لتطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة على تحديد المعوقات المباشرة التي تقف في وجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، وعلى المنهج الوصفي وطريقة البحث الميداني من خلال توزيع 200 استبانة وتم استرداد 160 استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ميسرة، حيث تضمن الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات البحث، واستخدام أساليب التحليل المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) كاختبار ستودينت ومعامل لارتباط بيرسون وتحليل التباين ودراسة الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى وجود جملة من المعوقات المباشرة أهمها:

– تبّين من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث أنه لا يوجد ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبّين وجود حاجة لتفعيل دور الإبداع ورعايته وإشراك العاملين في حل المشكلات والصعوبات إضافة إلى الحاجة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل دائم.

– تبّين من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث أنه لا يوجد هيكل تنظيمي ناضج يسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبّين وجود حاجة لتخفيف المركزية في العمل وتبادل فعال للبيانات والمعلومات الخاصة بدعم اتخاذ القرار.

– تبّين من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث أنه لا يوجد بنية تكنولوجية جاهزة تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبّين وجود حاجة لنظم معلوماتية متكاملة إضافة إلى نظم اتصال تكنولوجية متطورة بغية التدفق المرن للبيانات والمعلومات بكافة المستويات.

أما فيما يخص التوصيات التي تم اقتراحها من طرف الباحث فتمثلت فيما يلي:

– ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة.

– ضرورة صياغة هيكل تنظيمي يتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة.

– ضرورة التأسيس لتكنولوجيا متطورة تتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة .

08- دراسة الباحث حامي حسان (2015-2016) بعنوان: **استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف2، والتي استهدفت فهم إمكانية توافر هذه المتطلبات الداعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحديدًا تلك المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، وكذا القيادة التنظيمية المساندة، إضافة إلى البنية التحتية التكنولوجية، والتي يمكن أن تساهم في إنجاح استراتيجية التدريب في هذه المؤسسات، تأسيسًا على قناعة مفادها أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست هيكلية أو مالية حصرا بقدر ما هي مشكلة كفاءة وتدريب وتكوين، ورغبة في التحسين والتطور والمنافسة.

وقد أجريت الدراسة الميدانية في ثلاثة شركات تابعة لمجمع سونلغاز، وهي الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء (المديرية الجهوية) (KAHRIF)، الشركة الجزائرية لنقل الكهرباء (المديرية الجهوية) (GRTE) الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (لناحية الشرق) (SDE est)، والتي تم اختيارها لطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تزاوله، وكذا طبيعة مخرجاتها التي تعتمد على قدر عالٍ وضرورة قصوى من المعرفة والتدريب حيث كانت عينة الدراسة عينة قصدية مكونة من الإطارات والمهندسين (122 فردا)، كان اختيارهم مرتبطا بإمكانية استفادتهم من التدريب، ومن خلال البيانات المستقاة من أدوات جمع البيانات فان الدراسة الراهنة توصلت إلى جملة من النتائج استندت إلى أربعة محاور أساسية متعلقة بجملة المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة وعلاقتها بفعالية استراتيجية التدريب في المؤسسة، أين توصلت الدراسة إلى وجود متطلبات لإدارة المعرفة مساندة نسبيا لفعالية استراتيجية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- مراجعة الهياكل التنظيمية بما يتناسب ومقتضيات التعلم والتدريب .
- اعتماد المؤسسة الجزائرية التدريب والتعلم كاستراتيجية للبقاء والارتقاء.
- تضمين منظومة إدارة المعرفة في استراتيجيات المؤسسة.
- ربط منظومة الحوافز والترقيات بالتدريب وتحسين المعارف.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح أهمية إدارة المعرفة كمدخل حديث لإدارة المنظمات وتحسين أدائها، سواءً المنظمات الخاصة أو العامة، كما وأن هذه الدراسات تبين حداثة الاهتمام بمجال إدارة المعرفة فيما يتعلق بالمفاهيم والعناصر، الأهمية، النظريات والنماذج، وقد استندت الباحثة في إعداد وتنفيذ البحث على مراجعة الدراسات السابقة، وذلك بالاستفادة من النقاط التالية:

- وضع خطة العمل خاصة ما تعلق بالجانب النظري.
- تحدد إطار الدراسة وصياغة الإشكالية.
- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقا، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- الإلمام بمختلف المراجع المتعلقة بمتغيّرات الدراسة وتسهيل طريقة البحث .
- تعتبر توصيات ونتائج هذه الدراسات نقطة انطلاق البحث في هذا الموضوع .
- الاستعانة بالدراسات الميدانية خلال تصميم الاستبيان وإخراجه في شكله النهائي .

تركزت غالبية الدراسات السابقة على البحث في أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، ومدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات، وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة إتباع استراتيجية منهجية لإدارة المعرفة في المنظمات والاهتمام بتطوير عمليات إدارة المعرفة، وتهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة. يعتبر هذا البحث إضافة جديدة في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمات المتعلمة وبالأخص الجامعات الجزائرية، ويتضح ذلك فيما يلي:

01– تميز البحث بالتركيز على دراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية، وخصائص البنية التحتية المطلوبة لتحقيق التطبيق الأمثل لمنهجية إدارة المعرفة .

02– اهتم البحث بالربط بين الجانب النظري لإدارة المعرفة وبين الجانب العملي والتطبيقي، وذلك بتقديم أهم المتطلبات التنظيمية والتقنية لنجاح إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، وفق أسس علمية ومنهجية سليمة، مع الأخذ في الاعتبار واقع الجامعات محل الدراسة الحالي، ومستوى توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة .

صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي واجهتنا في:

- اضطرت الباحثة إلى توزيع الاستبيان على الجهة نفسها أكثر من مرة بحجة أن النسخة الأولى قد فقدت أو تمزقت، إلا أن النتيجة كانت باسترداد معظم الاستبيانات .
- ضيق الوقت، خاصة مع توسع الموضوع وما تطلبته الدراسة الميدانية من جهد ووقت.

هيكلة الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة ودراسة الموضوع بشكل نظري وتطبيقي وافي، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، الفصل الأول والثاني والثالث تضمنا الدراسة النظرية للموضوع أما الفصل الرابع والأخير تضمن الدراسة التطبيقية .

تطرقنا في المقدمة إلى صياغة الإشكالية، ووضع الفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والمنهج المعتمد في الدراسة .

الفصل الأول تم تخصيصه لدراسة الإطار النظري لإدارة المعرفة، الذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، الأول منها يتناول ماهية المعرفة، والثاني يتعرض إلى عملية الارتقاء المعرفي، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى ماهية إدارة المعرفة بينما الفصل الرابع خصصناه لأهم التطبيقات العملية لإدارة المعرفة .

أما **الفصل الثاني** فتم التعرض فيه للتأصيل النظري للمنظمة المتعلمة الذي قسم بدوره إلى أربعة مباحث أيضا، المبحث الأول منها تناول مدخل إلى التعلم التنظيمي أما المبحث الثاني فخصص لمعوقات التعلم التنظيمي والتأسيس للمنظمة المتعلمة، بينما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة والرابع سيتناول أهم نماذج المنظمات المتعلمة .

الفصل الثالث تناولت فيه أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي باعتبارها البعد الأساسي لضمان نجاح واستمرار المنظمة المتعلمة.

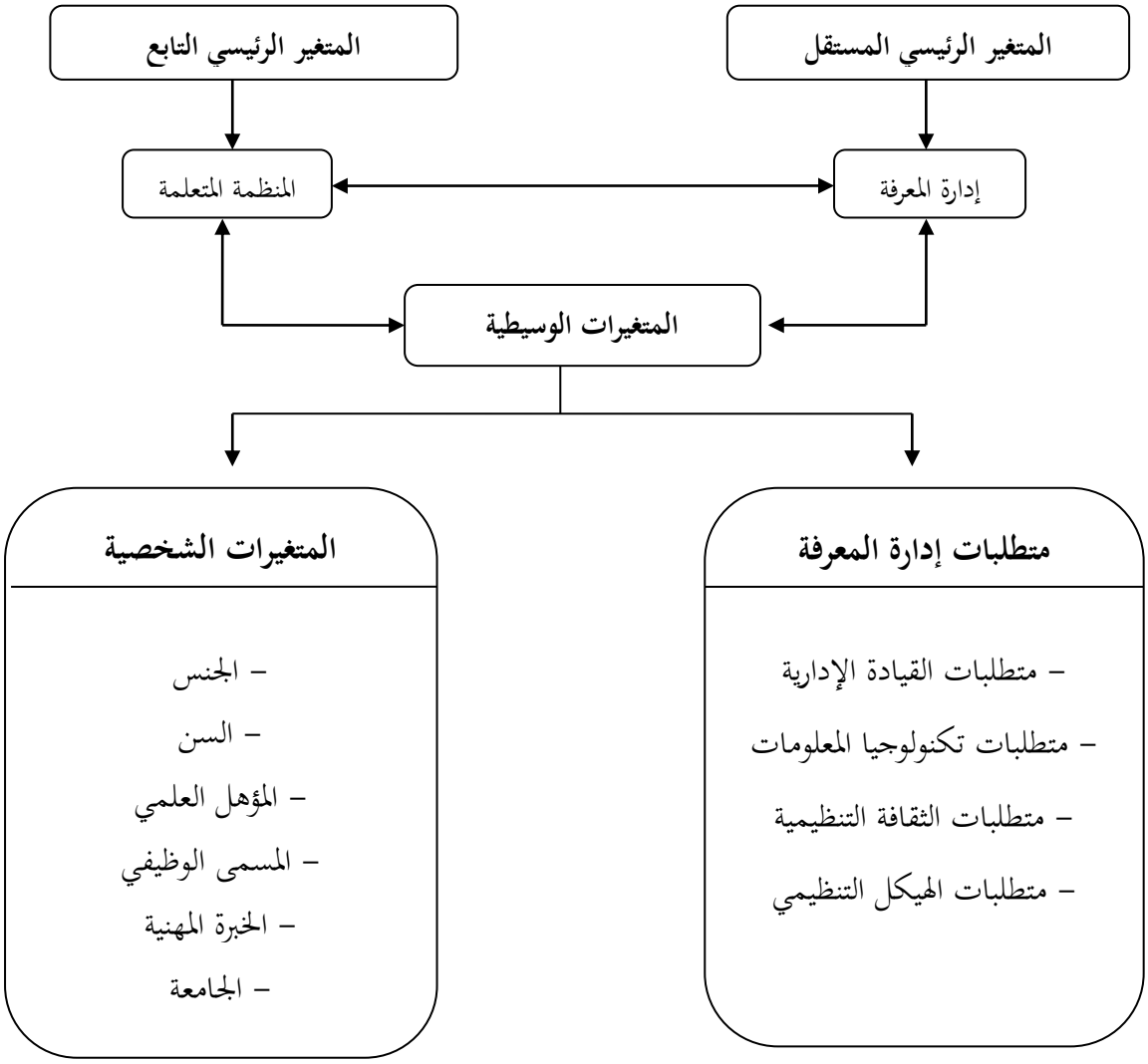
الفصل الرابع والأخير المتعلق بالجانب التطبيق لموضوع الدراسة، إذ يهدف إلى قياس مستوى إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية أين يتم إسقاط الدراسة النظرية عليه، يحتوى هذا الفصل على أربعة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى تقديم أم تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بينما المبحث الثاني تم عرض تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة، ويتعلق المبحث الثالث بالإطار المنهجي للدراسة، والرابع بتحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض .

وأخيرًا نختم هذه الدراسة ككل بخاتمة نؤكد فيها على النقاط الرئيسية التي ينطوي عليها موضوع الدراسة مع إرفاقنا لها بأهم النتائج المتوصل إليها، وكذلك بجملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة وبغية فتح آفاق البحث في هذا الموضوع اقترحنا بعض المواضيع التي قد تشكل عناوين بحوث ودراسات مستقبلية .

نموذج الدراسة:

انطلاقًا من إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة، وطبيعة الفرضيات الرئيسية والفرعية المجسدة لكل من الأثر والفروق من جهة أخرى، إضافة إلى الاستدلال بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يقوم نموذج الدراسة على فكرة دراسة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة كمتغير مستقل في المنظمة المتعلمة كمتغير تابع، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في متطلبات إدارة المعرفة (القيادة الإدارية تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي)، المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجامعة).

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

إن التجديد والابتكارات يشكلان هاجسًا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، ومن أبرز هذه التغيرات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، فالاقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن الأرض واليد العاملة ورأس المال والتنظيم هي عوامل الإنتاج الأساسية التي تصنع النقود، وأمام هذه التحديات ظهر عنصر آخر يعتبر الأهم في الاقتصاد، والأكثر قيمة إنه المعرفة، النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل.

وفي ظل هذا التجديد والتغيير والابتكار في المفاهيم الاقتصادية التقليدية، أصبح من المهم العمل على إيجاد أسلوب إداري يتماشى ومختلف التطورات لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، والذي سُمي بإدارة المعرفة التي تُعد من الميادين العلمية الحديثة نسبيًا ولاسيما التطبيقي منها، وزاد الاهتمام بها عند ظهور الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، فالتحدي لم يعد يقتصر على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها وإنما كذلك كيفية البحث من خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة.

ومع تزايدأهمية إدارة المعرفة، إلا أنه مازال يكتنفها بعض الغموض، ومن أجل الإحاطة بمختلف هذه الجوانب تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تناولنا في **المبحث الأول** مفهوم المعرفة، نشأتها وأهميتها، خصائصها وأنواعها، أما في **المبحث الثاني** تناولنا عملية الارتقاء المعرفي، وتطرقنا في **المبحث الثالث** إلى مختلف جوانب إدارة المعرفة، أما في **المبحث الرابع** والأخير تناولنا التطبيق العملي لإدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفـة

إن المعرفة نتاج عمل فكري يمتاز بالسمو والرقي، مصدره الإنسان، الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة، من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها مما يقوم به العقل البشري، والذي يعتبر الصانع الأول للمعرفة وموروثها للأجيال عبر مراحل تطورها المختلفة.

وفي التاريخ المعاصر، زادت قناعة الأفراد والمنظمات بالحاجة إلى المعرفة منذ منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو عصر المعلومات التي لعبت فيه ثورة الحاسوب والاتصالات دورًا مهمًا في تحول اتجاهات وسلوكيات الأفراد والمنظمات، بشكل أصبح يعتبر المعرفة موردا هاما لخلق الثروة، بل العنصر الأهم لخلق القيمة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، باعتبارها أساسًا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسًا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة[1].

قبل التطرق إلى المفهوم لابد من التطرق أولا إلى نشأة وتطور المعرفة:

الفرع الأول: نشأة وتطور المعرفة

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان حيث خلقه الله (سبحانه وتعالى) على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل، فالمعرفة ليست موضوعًا جديدًا بقدر ماهي مصطلح جديد لمعنى قديم هو"**العلم**". وفي القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تحث المؤمن على التأمل واستعمال العقل والفكر والمنطق، يقول الله تعالى في كتابه الكريم:" **اِلْرَّحْمَـنُ (01) عَلَّمَ اَلْقُرْءَانَ(02)خَلَق اَلاِنْسَـنَ(03) عَلَّمَهُ اَلْبَيَانَ(04)**"[2]، وفي آية أخرى " **وَمَآ أُوتِيتُم مِّن اَلْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلا (85)**"،[3]وفي آية أخرى" **قُلْ هَلْ يَسْتَوِى اَلْذِينَ يَعْلَمُونَ وَالذِينَ لاَ يَعْلَمُونَ (09)**"[4].**(صدق الله العظيم)**

---

[1]- محمد زرقون، الحاج عرابة، ***أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية***، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر العدد 01، ديسمبر 2014، ص 02 .

[2]- سورة الرحمن (55): الآية [01- 04].

[3]- سورة الإسراء (17): الآية [85] .

[4]- سورة الزمر (39): الآية [09].

كل هذه الآيات وغيرها هي دلائل واضحة على أن العلم والمعرفة وُجِدَا منذ القدم، وجميعها مؤشرات ألاهية على ديمومة المعرفة وحث بني البشر على استعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة، فالمعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو بالاستعمال.

وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالفرعونية، الصينية واليونانية، وفي العصور الإسلامية الأولى، ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم برع المسلمون في نقل معارف الحضارات حيث لم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ فقط، بل كانت لهم مساهمات جادة في توليد المعرفة الجديدة وهذا ما نجده في التاريخ القديم، الذي يذكر الكثير من مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية، وبعد أن أصابتهم الفرقة وبلغت أوروبا ما سُمي بعصر النهضة انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه " **المعرفة العلمية**" التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تخضع للتجربة والبرهان، وفي الفكر الحديث والمعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث [1]:

- الإدارة العلمية لفريديريك تايلور*الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرق لأداء العمل؛
- التقسيمات الإدارية لهنري فايول*الذي حدد بها وظائف المدير؛
- البيروقراطية لماكس ويبر* الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة في أداء العمل؛

---

[1]- صلاح الدين الكبيسي، ***إدارة المعرفة***، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة،مصر، القاهرة، 2005، ص 06 .

*فريديريك تايلور (Fredrick Taylor) (20 مارس 1856-21 مارس 1915): مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية يعد أبًا لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، كما يعد تايلور واحدًا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعدّ عالميًا شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.نقلا عن:<http://ar.m.wikipedia.org> wiki ،تاريخ الاطلاع (2019/08/06).

*هنري فايول (Henri Fayol): لقد كان هنري فرنسي الأصل، ولكنه ولد في إسطنبول عام 1841م، وتوفي بباريس في عام 1925م، التحق بمدرسة إنجليزية حيث أمضى سنتين ثم التحق بالمدرسة الأهلية وعمل مديرًا تنفيذيًا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور «الإدارة العامة والصناعية"عام 1916م. نقلا عن: <http://ar.m.wikipedia.org> wiki،تاريخ الاطلاع (2019/08/06)، مرجع سبق ذكره.

*ماكس ويبر (21 أفريل 1864- 14 جوان 1920): كان ماكس ويبر عالم اجتماع ألماني، فيلسوفا، فقيه قانوني، متخصص في الاقتصاد السياسي، وقد أثرت أفكاره تأثيرًا عميقا على النظرية الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، كان مهتم بدراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وله نظرية من أشهر النظريات في البيروقراطية، وكتابه الأكثر شهرة هو كتاب"الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" وكتاب "السياسة كمهنة"كان ماكس ويبر من بين مؤسسي الحزب الديمقراطي الألماني الليبرالي، وعمل مستشارا للجنة التي صاغت دستور فايمار الديمقراطي المدمر لعام 1919م وبعد أن أصيب بالأنفلونزا توفي بسبب الالتهاب الرئوي في عام 1920م وعمره 56 عاما.نقلاعن: http://www.business4lions.com. تاريخ الاطلاع (2019/08/06).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل، ثم ظهرت بعد ذلك الاتجاهات الحديثة للإدارة، مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية، ونظرية (**Z**) أوما يُسمى بالإدارة اليابانية التي تنادي إلى تنويع خبرات الأفراد والقدرات الجماعية والثقافة المشاركة داخل المنظمة .

وتكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة، وخاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة، التي ساهمت أدواتها ومداخلها في تطوير المعرفة، كما ساهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي، وتعاظم بعد ذلك دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

الفرع الثاني: تعريف المعرفة

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يُعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة[1]، والمحرك الأساسي في التنمية الصناعية[2] .

ويكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، فقد قُورِنَتْ المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم وذلك انطلاقا مما جاء في معجم المصباح المنير أن المعرفة اسم من عَرَّفَ، عَرَّفْتَهُ وعِرْفَانًا: علمته بحاسة من الحواس الخمس، ويتعدى بالتثقيل فيقال عرفته به فعرفوه، وعلى هذا تكون المعرفة مرادفة للعلم[3]، أما في اللغة الانجليزية فيطلق عليها (Knowledge) وباللغة الفرنسية (Connaissances) وهي عبارة عن معلومات مفهومة أي مستوعبة ومستعملة تسمح ببلوغ نشاط ما[4].

– المعرفة هي:"حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ بتبسيط Deduction ويستقرئ Induction منها، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة والاستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة انطلاقا منها[5]، والمعرفة

---

[1]–نجم عبود نجم، ***إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات***،الوراق للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص21.

[2]-Jean-Yves Prax, ***Le guide du Knowledge management***, Ed Dunod, paris, France, 2000, p 01.

[3]- علي بن حسن يعن الله القرني، **متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2008–2009، ص 14.

[4]-Gilles Balmisse, ***Gestion des connaissances***, Collection Entreprendre informatique, paris,France, 2002 p13.

[5]–إبراهيم الخلوف الملكاوي، ***إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم***، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2007، ص23.

تظهر نتيجة التجربة التي تحدث من خلال الاستيعاب Perception، أو من خلال التفكير والبحث عن الأسباب وموضع المعرفة هو الذاكرة"[1].

– هي:" مزيج مختلط من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية، كما أنها عبارة عن معلومات متنوعة مستنتجة من التجارب والخبرات العلمية والحقائق والأحكام، والتي تمتزج فيما بينها لتشكل مزيجا كاملا من المعلومات الصحيحة والتي بدورها تنتج المعرفة وذلك بهدف التطوير الإداري أو التغيير الإيجابي الفعال"[2].

– المعرفة:" تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها[3]، يمكن الاستفادة منها في معالجةالمشكلات واتخاذ القراراتوالتعامل مع المواقف المختلفة[4]، تسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير"[5].

– كما تعرف بأنها:"حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسةوهي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي قد تقع له في مجال معرفته[6].كما تتطلب وجود شخص يقوم بفرز، جمع وتفسير المعلومات"[7] .

– وهناك من ينظر إليها على أنها:" سلعة غير منظورة متميزة في مضمونها منافية لقوانين السلع المنظورةفهي لا تخضع لقانون الندرة كونها تعتمد على العقل البشري ولا تخضع لقانون تناقص الغلة فهي تحقق عوائد متزايدة[8] وبالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة"[9].

---

[1]- Elisabeth Brouner, Albrecht Becker,***Beyond Knledge Sharing: The Management*** , Vol 13, issue 01, 2006 P 62 -71 .

[2]- محمد سرور الحريري، ***الإدارة الحديثة: الأسس العلمية والتطبيقية***، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 40.

[3]- Efraim Turban et al, ***Information Technolog for Management***, John and Sons Ine, New York, 2002, P 49.

[4]– إيمان سعود أبو خضير، ***تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات "***،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 01–04 نوفمبر 2009، ص07.

[5]– محمد الصيرفي، ***الحاسوب في إدارة الأعمال***، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 163 .

[6]– الزعبي حسن وآخرون، ***نظم المعلومات الإدارية***، وزارة التربية، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007، ص 86.(بتصرف)

[7]- Brilman Jean***, Les meilleurs, Pratiques du Management,*** éditions d'organisation, Paris,France,2001, P 382.

[8]- فيصل بوطيبة، خديجة خالدي، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعلم مع اقتصاد المعرفة***، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر،يومي 12–13 نوفمبر 2005، ص 321.

[9]- NishadNawaz, Anjali Mary Gomes, ***Reviewknowledge management in highereducation institutions***, European journal of business and management, Vol 06, No 07, 2014 , p 71 .

- كما نجد قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة على أنها[1]:

k = (I + T) ^ s حيث: k: تمثل المعرفة (knowledge) I: تمثل المعلومة: (information)

s: يمثل درجة التقاسم (séparation) T: تمثل التكنولوجيا (Technologie)

فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها عند اقتباسها.

كما أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية Human، وعوامل غير بشرية وغير حسية Inanimate، مثل: الحقائق، والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر، والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة[2].

كما أشار كل من كوجلزو ستنمارك، دافينبورت أن هناك شيئا من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض حتى أن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئًا واحدًا لذلك لابد من التمييز بين هذهالمصطلحات كما يلي[3]:

– البيانات: هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة [4].

- أما **المعلومات:** هي المخرجات الأساسية للبيانات، كما أنها تتمثل في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددا أو ظرفا محددا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة [5].

- أما **المعرفة** فتم التطرق إليها سابقا.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين كل من المعلومات والبيانات.

---

[1]- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ***منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأمم المتحدة*** نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004، ص 04.

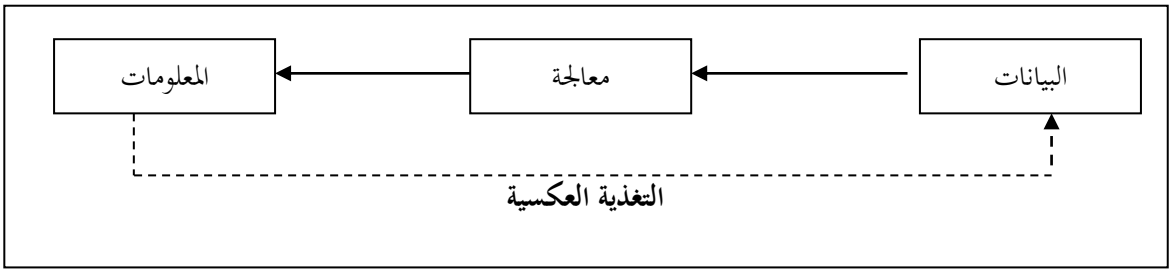
[2]- عماد الدين أحمد عبد المقصود، ***إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية (دراسة مقارنة)***، المكتب الجامعي الحديث الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 21 .

[3]- وهيبة داسي، ***دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)***، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 169 .

[4]- حجازي هيثم علي، ***إدارة المعرفة: مدخل نظري***، الأهلية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005، ص 113 .

[5]- أبو فارة يوسف أحمد، ***العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء***، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004، ص 06. (بتصرف)

الشكل رقم (01-01): العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: بوكلية محمد، بوعريوة ربيع، ***أهمية المعلومات في الذكاء الاقتصادي والعلاقة مع منظمات إدارة المعرفة***، مجلة المستقبل الاقتصادي، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد 06 2018، ص 265.

ولفهم الاختلاف أكثر بين المصطلحات الثلاثة، نفترض أن مريضًا يزور الطبيب المعالج وفي أثناء عرض شكواه على المرض الذي يعاني منه يحصل منه الطبيب على قدر من المعلومات، بعض من هذه المعلومات تكون هامة بالنسبة للطبيب لتشخيص المرض، غير أن هناك معلومات أخرى ليست لها علاقة بتشخيص المرض ومن ثم تصبح بالنسبة للطبيب بمثابة بيانات، ويربط الطبيب بينما حصل عليه من معلومات بقاعدة المعرفة لديه لعله يتمكن من تشخيص المرض ووصف العلاج المناسب. وعندما لا يجد الطبيب المعلومات الكافية التي تمكنه من تشخيص المرض، فإنه قد يطلب من المريض إجراء تحاليل، وعندما يطلب الطبيب من المريض إجراء بعض التحاليل، فإنه يسعى بذلك إلى الحصول على قدر من المعلومات قد تساعده على تأكيد أو عدم تأكيد افتراضاته حول تشخيص المرض، كما قد يكتشف أن بعض البيانات الأولية التي حصل عليها من المريض يمكن أن تكون ذات دلالة في تشخيص المرض بعد ربطها بنتائج تحاليل المعمل، ويشير ذلك إلى أن الطبيب ينتقل في حركة ديناميكية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي رموز ذات دلالة استنادا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم خلق معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة.

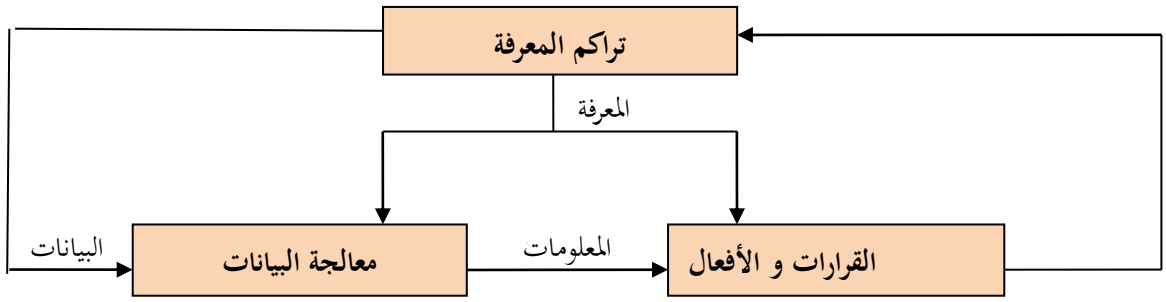
ويقصد بالمعرفة تفسير المعلومات استنادا إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم،بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة[1] .

[1]- فاطمة يحياوي، ***أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة)***، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017، ص 46.

ومن ثم نجد أن المعلومات هي مرحلة وسيطة بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ لغوية والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد[1] .

والشكل التالي يوضح عملية تراكم المعرفة وارتباطها بالمعلومات، البيانات والقرارات .

الشكل رقم (02-01): عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات



المصدر: ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، ***إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)***، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص 83. (بتصرف)

يلاحظ من هذا الشكل أن الأفراد يبادرون بالعمل واتخاذ المواقف بناء على معلوماتهم عن الموقف أو الحالة الراهنة، بالإضافة إلى معرفتهم المتراكمة حول استخدام المعلومات .

نتائج العمل أو الفعل المتخذ يعود بالفائدة من خلال التغذية على عملية تراكم المعرفة التي تساعد هي الأخرى في جعل الأفراد أكثر قدرة على عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل القريب والبعيد .

كما أن المؤسسات تحصل على المعرفة من طرف الخبراء، والتي يمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد بالإضافة إلى المعرفة الموثقة في الكتب، الحاسوب والملفات وبأشكال مختلفة كالأفلام، الصور، وهناك معارف غير موثقة، والتي توجد في عقول الأفراد في المؤسسة. الذين يحصلون عليها عن طريق الممارسة العملية أو التكوين، بالإضافة إلى حضور الملتقيات العلمية[2]، والخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها[3].

---

[1]- ناصف أحمد مصطفى، ***فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين***، مجلة التقدم العلمي، جامعة الكويت، الكويت، العدد 39، 2002، ص 23 .

[2]- سناء عبد الكريم الخناق، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة***، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005، ص 245 .

[3]- P.M.Sverlinger, ***Managing Knowledge in professional srvice Organizations***, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2000, P41.

في ضوء المفاهيم السابقة ترى الباحثة أن المعرفة عبارة عن مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والبيانات والمعلومات التي تم معالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرية أم صريحة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها .

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة ضمن الحقل التسييري باعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المنظمة على الميزة التنافسية، نحاول ضمن هذا العنصر تناول أهم خصائص المعرفة وأنواعها سواء من حيث شكلها أو صنفها .

الفرع الأول: خصائص المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تُنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما ويتفق كل من نوناكا (nonaka) وتاكوشي (Takeuchi) في هذا المجال على أن هذه الخصائص وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة[1]، ومن أبرز خصائص المعرفة ما يلي:

01- المعرفة يمكن أن تولد: هناك ترادف وجسور واسعة بين توليد المعرفة والإبداع، إذ تعد المعرفة وعملية توليدها جهدًا بشريًا واعيًا، وقد أشار نوناكا (nonaka) إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسيعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، وبتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك [2].

02- المعرفة يمكن أن تموت (الزوالية): إن قيمة المعرفة وأهميتها عرضة للتغير والزوال أيضا، إذ أن السياق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن يُنْهِي قيمة ما يملكه المشروع من ميزة تنافسية وربحية عالية[3].

---

[1]- العمري، غسان عيسى إبراهيم، ***الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية***، أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 08. (بتصرف)

[2]- سالم حسن الجنابي، ***إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية***، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2013، ص80.

[3]- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، ***اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية***، الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2012، ص 41 .

03- المعرفة يمكن أن تصنف: لقد تم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف تتمثل أهمها في المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية كما سنرى لاحقا[1].

04- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الاحتفاظ بها، والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية [2].

05- إمكانية تشارك المعرفة: تتمثل في عمليات تبادل المعارف مابين أعضاء المنظمة من خلال مجتمعات الممارسة، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية التي تشجع تبادل المعارف[3]. وعملية تشارك وتوزيع المعرفة بمثابة القلب النابض حيث تعتبر مسؤولة عن توزيع المعرفة على كافة الموارد البشرية في المنظمة، كما أن التدريب يمكن أن يستخدم كوسيلة من وسائل نشر المعرفة وتوزيعها بين الموارد البشرية العاملة بالمنظمات[4].

06- عدم نضوب المعرفة: نعني بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، ففي الوقت الذي تتصف فيه الموارد المادية بخاصية النضوب نجد المعرفة لا تنضب، فهي تستخدم من قبل الفرد الأول ثم إلى الفرد الثاني فالثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها، لكنها بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للنضوب وإنما قد يحصل العكس[5].

ومن الخصائص المميزة للمعرفة أيضا أنها تتصف بالبقاء والتراكم والنمو بمرور الزمن، إضافة إلى أهميتها في أن تحرك قابلية المنظمة على التطور والتوسع والمنافسة وتوليد سلسلة القيمة[6] .

---

[1]- أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، ***أثر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)***، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، العدد 03، المجلد15 2013، ص244 .

[2]- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ***إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون***، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ص57. (بتصرف)

[3]- Rossion Francoise, ***Transfert des connaissances: stratégies, moyens d'action, solution adaptées àvotre organisation***, Edition d' orgnisation, P 50 .

[4]- Rebacca Grossman and Eduardo Salas, ***The Transfer of Training: What Really Matters***, International Vol 15, issue 02, 2011, P 02-15.

[5]- مؤيد سالم، ***إدارة المعرفة التنظيمية***، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2014، ص 22 .

[6]- هادي رضا الصفار، ***نظرة في تقييم رأسمال الذكاء***، المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية عمان، الأردن، أيام 27- 29 أفريل2005، ص ص 62-63 . (بتصرف)

كما أنها تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار، وتنتقل ضمنيًا وبشكل صريح وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العاملة والمعرفة الخصوصية، وهي تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة و تتغير بتغير المعلومات التي تتصل بها[1] .

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

إن المعرفة تختلف باختلاف أنواع مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف أراء ووجهات نظر الباحثين، هذا ما أدى إلى تقديم عدة تصنيفات للمعرفة وسنحاول أن نقدم بعض التصنيفات فيما يلي[2].

حيث يعتبر Michael Polanyi* أول من قدم تصنيف لأنواع المعرفة عام 1961 حيث ميز بين:

01- المعرفة الضمنية (TacitKnowledge): تتجسد من خلال العبارة "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول"[3] فهي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذلك يطلق عليها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم[4]، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطيخصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة، ومن أمثلتها: المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات،الابتكارات، أسرار

---

[1]- قراش عفاف، **قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2012-2013، ص 17. (بتصرف)

[2]- حباينة محمد، ***تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة (دراسة حالة OTAأوراسكوم تيليكوم الجزائر)***، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 30، ديسمبر 2014، ص 79 .

*مايكل بولاني فيزيائي وفيلسوف العلم عمل بإحدى المؤسسات العلمية المتخصصة في الفيزياء والكيمياء في برلين عام 1920 حتى هجرته إلى إنجلترا عام 1933. وقد طور أفكاره بشكل مفصل فيما بعد في الكتاب الذي أصدره عام 1958 في شيكاغو بعنوان: " المعرفة الشخصية Personal Knowledge حول البعد الصامت Silent dimension أو الكامن للمعرفة"، ثم وسع دوائر فكرته في " البعد الكامن Tacit Dimension " وتبعًا لما يقرره بولاني فإن التفكير الإنساني مزروع في جسمنا بمثل ذلك الوضع الذي يجعل هذا البعد الضمني بنيانًا أساسًا ما يطلق عليه المعرفة الموضوعية أو الصريحة. نقلا عن: حسنى عبد الرحمن الشيمى، ***إدارة المعرفة: الرأسمعرفية بديلا***، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 52.

[3]- لعذور صورية، ***دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندورللإلكترونيك بولاية برج بوعريريج)***، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 18، ديسمبر 2015 ص 182.

[4]- محمد صوالحي، بلقاسم تويزة، ***دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر 2011، ص 06. (بتصرف)

المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها المنظمة[1].وهي الأكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات أو ممارسات لدى الأفراد أو مجموعات العمل لكي يمكن إظهارها كأداء في المهام المعطاة لهم، فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم، وبذات الوقت لا يمكن ترميزها وإيصالها إلى الآخرين في الغالب[2].كما أصبحت المعرفة أهم من رأس المال والأرض فالمال والأرض يمكن توريثهما، أما المعرفة فيختزنها الفرد، وهي غير قابلة للتوريث، وهي ليست صفة ملازمة لكل فرد عامل في المنظمة لأنها تستلزم الدخول في عالم المعرفة وتستلزم وجود الإدارة [3].

02- المعرفة الظاهرية (Virtual Knowledge): ويعني بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، بدءًا بالألواح المسمارية حتى قواعد البيانات الالكترونية، مرورًا بالمخطوطات والطبعات الزرقاء، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلا)[4].

يعتبر (Michael Polanyi) أول من استخدم التميز بين المعرفة الظاهرة والضمنية، ومثل العلاقة بين المعرفتين بالجبل الجليدي، حيث تمثل المعرفة الظاهرة نسبة 20% (قمة الجبل)، والمعرفة الضمنية فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي وتمثل نسبة 80%كما يوضحه الشكل (03-01)[5].

---

[1]- حسين عجلان حسن، ***استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال***، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 ص 22 .(بتصرف)

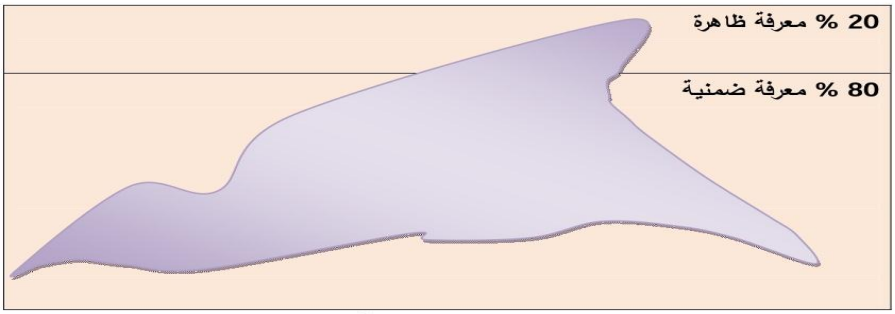
[2]- ثامر ياسر البكري، ***إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004، ص 07 .

[3]- محمد رشدي سلطاني، ***المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المنظمة (دراسة ميدانية حول منظمات قطاع الالكترونيات بالجزائر)***،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2012-2013، ص 13 .

[4]- حسنى عبد الرحمن الشيمى، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

[5]- سمر عطا الله، ***دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها***، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010-2011، ص 50.

الشكل رقم (03-01): المعرفة الظاهرة والضمنية حسب وجهة نظر الفيلسوف (Polanyi)



المصدر: سمر عطا الله ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

في تصنيف قريب من هذا التصنيف ولكنه أشمل حيث قدم نوناكا عام 1995 (I. nonaka) نموذجا لتصنيف المعرفة، وهو أشهر النماذج، حيث يتشابه إلى حد كبير مع تصنيف (polanyi) إلا أنه جاء في تفصيله أدق وأعمق من نموذج بولاني، فقد صنف العالم الياباني نوناكا المعرفة إلى:

01- المعرفة الصريحة أو المعلنة (Explicit Knowledge): وهي معرفة رسمية قياسية سهلة التحديد والقياس، التقييم، التوزيعوالتعليم، مثل: قواعد البيانات والبرمجيات، تتضمن أي شيء يمكن توثيقه، أرشفته وترميزه [1].كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة والمنتشرة بين الأفراد، ويعرفها (I. nonaka) على أنها:" البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة، والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المنظمة كآلة لمعالجة المعلومات"[2]. وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة وغيرها[3].

[1]- تقرير صادر عن الأمم المتحدة، ***قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا*** 2002، ص 27 .

[2]- بن عيشاوي أحمد، ***إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات***، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005، ص 08 .

[3]- بوزيان عثمان، ***اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات***، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004، ص 06 .

كما تعرف أنها:" التوثيق والقدرة على الاستخدام من خلال تكنولوجيات المعلومات"[1].معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، أما بالنسبة للمجتمعات فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين، التشريعات والتعليمات وما إلى ذلك [2].

02– المعرفة الضمنية أو الخفية أو الكامنة (ImplicitKnowledge): وهي تتجسد من خلال العبارة:" نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول"، عرفها Tom Backmanبأنها:" المعرفة الحدسية الداخلية التي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة" [3]، وهناك صعوبات بالغة في تحديد معالمها والتعرف عليها لذلك من الصعب تناقلها والمشاركة فيها[4]، ويتطلب اقتصاد المعرفة التكامل ضمن مساع متنوعة وميادين دراسة متكاملة بين نوعي المعرفة (الصريحة والضمنية) للوصول إلى أعلى جودة للمعرفة[5]، ولقد أكد Grundstien على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

– أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

– أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة؛

كما صنفها (Lundvall.1999) إلى أربعة أنواع وهي[6]:

* معرفة – ماذا (Know- what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها .

* معرفة –كيف (know- how): وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح .

* معرفة – من (know- who): المعلومات حول كيف يكون عادة نوعا من المعرفة التي تم تطويرها[7] .

---

[1]- Aujirapongpan. S, Vadhanasindhu,. P, Chandravhai. A , and cooparat, P, ***Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. VINE***, the journal of information and knowledge management systems, Vol 40, N 02, 2010, p 183-203 .

[2]– الصباغ عماد عبد الوهاب، ***إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي***، المجلة العربية للمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، تونس، العدد 02، المجلد 23، 2002، ص 41 .

[3]– سملالي يحضيه، ***تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة***، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08–09 مارس 2005، ص 427 .

[4]– الصباغ عماد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

[5]– عبد الرزاق شحاذة، كوثر بنود، ***مساهمة المعرفة التدقيقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة***، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة،جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 23–25 أفريل، 2005، ص 09 .

[6]– صفاء أحمد العاني، سليمان حسين البشتاوي، ***دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي***، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، الأيام 26–28 أفريل 2004، ص 08. (بتصرف)

[7]- Organisation for economicco – operation and development, ***Knowledge management in the learning society : eduation and skills***, centre for educationalreseach and innovation, 2000, Paris,France, p 14 .

هناك تصنيفات أخرى للمعرفة كتصنيف ZACK (المعرفة المجهولة والمعرفة الابتكارية والمعرفة المتقدمة) وتصنيف Backman[1] (المعرفة الضمنية والصريحة والكامنة والمجهولة) وغيرهم .

الجدول رقم (01-01): أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

العوامل	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
طبيعتها	ذاتية	مستقلة
مكانها	عقول أصحابها	مصادر المعرفة المتنوعة الورقية والالكترونية
استمراريتها	قد تموت بموت أصحابها	تبقى بعد موت أصحابها
ظهورها	في المواقف وحل المشكلات	متاحة دائما
قياسها	صعوبة قياسها	إمكانية قياسها
فهمها	صعب (معقد)	سهل (واضح)

المصدر: دهام بن هجرس الجبلي، **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع (دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية)**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009-2010، ص ص28- 29. (بتصرف)

بالإضافة إلى هاته الأنواع يوجد نوع آخر للمعرفة وهو المعرفة الثقافية (Knowledge Cultural) التي تتكون من القيم، الافتراضات، الأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد في إدراك وتحديد المعارف والمواقف الجديدة حيث تتفاعل بشكل تلقائي مع العناصر الأخرى[2].

مما سبق ترى الباحثة أن الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال أن الأولى تشير إلى أفكارواضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيًا، وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وفي الغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المنظمة للوصول إلى التألق والتميز.

[1]- Lomi and E.R. larsen, ***dynamises of organisations, the mit pressMenloPark***, California,USA, 2001, P65.

[2]- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، ***الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة***، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 64.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، واستخدام نتائج ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد، وتطور نشاطاته، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط الآتية[1]:

-تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية،حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم، وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة، ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية ؛

- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها[2] ؛

- المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة ؛

- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية والشهرة) ؛

- إعادة تشكيل وتطوير مراكز الكفاءات الحيوية [3]؛

- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال بكميات كبيرة في ظرف أجراء متتالية [4]؛

إن المعرفة لا تعاني من مشكلة الندرة، فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأقل كلفة أو بدون تكلفة، وبالتالي فهي تعتبر قوة وثروة في آن واحد، وهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، موجودة في عقول العاملين في أي منظمة وزبائنها وباعتها، وبالتالي فهي تساعد على تعزيز وتقوية القدراتوالجدارات* الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية[5].

---

[1]- أحمد الخطيب، خالد زيغان، ***إدارة المعرفة ونظم المعلومات***، جدارا للكتاب العالمي، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009، ص 09 .

[2]- خلف فليح حسن، ***اقتصاد المعرفة***، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن،2007، ص 13. (بتصرف)

[3]- عبد الستار العلي وآخرون، ***المدخل إلى إدارة المعرفة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2006، ص 26 .

[4]- نعيم إبراهيم الظاهر، ***إدارة المعرفة***، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 91 .

*يقصد بالجدارات السمات والميزات الأساسية التي تسمح للأفراد بتقديم أفضل ما لديهم من أداء في وظيفة مأأو موقف ما، والجدارة المتميزة للمنظمة تسمح لها بأن تركز الانتباه على العملاء الذين تم خدمتهم، وعلى طبيعة الحاجات التي تم إشباعها، وعلى دور منتجات أو خدمات الشركة التي تم تقديمها لإشباع هذه الحاجات والرغبات، وجدارة المنظمة نتيجة لتوظيف المعرفة المجمعة والمتاحة للنظام بأكمله ونتيجة لشبكة العمل القومية التي تربط الموردين، الصناع، والمستثمرين والعملاء. نقلا عن: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 68 – 69 . (بتصرف)

[5]- أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، **إدارة المعرفة**، إثراء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2011، ص 40

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

بعد أن قدمنا نظرة عامة عن أهم مفاهيم المعرفة، نشأتهاوأنواعها. وانطلاقا من تجلي الأهمية البارزة للمعرفة في المنظمات لضمان بقائها، واستمرارها من خلال التميز، التجدد وتنوع معارفها، نجد أنه من البديهي أن تكون المعرفة محل اهتمام معظم المنظمات، إلا أن الوارد في هذا الإطار، أن مصادر دراسة تلك المنظمات للمعرفة تختلف باختلاف المنظمات.ونحاول في ما يلي أن نذكر مصدرين هما: (الداخلية والخارجية) بالإضافة إلى ذكر دورة الحياة التي تمر بها المعرفة.

إن المعرفة بنوعيها الصريحة والضمنية لها مصادر بحيث يعرف مصدر المعرفة على أنه:" ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة"[1]، وعمومًا فإنه يمكن تقسيم المعرفة إلى مصدرين أساسين هما: المصادر الداخلية والخارجية .

01- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية أساسا في كل ما يمتلكه الأفراد داخل المنظمة من مهارات وخبرات متراكمة في مختلف نواحي العمل، وكذلك القدرة على إنشاء معرفة جديدة من خلال تطوير الممارسات إلى الأحسن والأفضل[2]. وتتجسد هذه المصادر فيبراءات الاختراع الداخلية، الندوات والمؤتمرات المنظمة من قبل المنظمة، المكتبات الالكترونية، الدورات التدريبية والتكوينية وغيرها.[3]

02- المصادر الخارجية: المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها استنساخ عملية المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

---

[1]- Saffady, Willian, ***Knowledge Management***, information Management Journal, Vol 43, issue 03, 2000 pp04-05.

[2]- محمد عواد أحمد الزيادات، ***اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة***، دارصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008،ص 46.

[3]- بن حمودة يوسف، ***خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة***، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014-2015، ص 09 .

فكل منظمة تعمل على توقع التهديدات المحتملة، والفرص المتاحة لتكون كفأة وفعالة أكثر، لذا عليها أن تكون قادرة على جلب المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة، وذلك من خلال تتبع كل التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات الدورية والأسرار التجارية[1].

المبحث الثاني: عملية الارتقاء المعرفي

يعتبر التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة الخطوة الأولى، والأكثر أهمية في سبيل الاستفادة من إدارة المعرفة، فلا بد للمنظمة أن تعرف ما هو الشيء الذي سوف تديره، والخلط بين هذه المفاهيم كبير ووارد دائما، وهو السبب الرئيسي في فشل الكثير من برامج إدارة المعرفة .

المطلب الأول: تحويل البيانات إلى المعرفة

يكاد يجمع أهم الباحثين في مجال المعلومات على أن البيانات أو المعطيات هي تلك الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات، التي تعبر عن فكرة ما، أو حدث معين، أو موقف محدد، إذ أن هذه البيانات تعتبر العنصر الخام لمدخلات أي نظام، فهي موجودة ومرتبطة في كثير من ميادين الحياة والعلوم: كالطب الكيمياء والهندسة وكذلك إدارة الأعمال في المنظمة الإنتاجية والتجارية .

الفرع الأول: تحويل البيانات إلى المعلومات

هناك فرق كبير بين البيانات والمعلومات، إذ أن هذا الترتيب يمثل ترقية البيانات على شكلها الخام وتقديمها إلى معلومات.

– البيانات هي:" مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح هذه البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها،تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي"[2].

على سبيل المثال نجد البيانات تتمثل في أرقام المخزون التي تنتج عن عمليات التخزين في المنظمة، وفي أرقام الإنتاج المخططة والفعلية، وعدد العمال في المنظمة، ورقم المبيعات المحقق والمخطط له .

---

[1]- طه حسين نوي، ***التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)*** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2011، ص 22.

[2]- هيثم علي إبراهيم حجازي، ***قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة***،أطروحة دكتوراه،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص34.

– وهي عبارة عن مجموعة الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات[1] غير منتظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها [2].كما قد تكون على شكل بنود وتكون نصية على شكل رسائل أو سياق جمل تحمل معنى دال عليها، وصورًا بمختلف أنواعها، وصوتية تجمع الصوت والصورة، كما أن هناك بيانات أخرى تعتمد على الذوق واللمس والشم ومازالت الأبحاث مستمرة بشأن التعامل معها، وهي مفيدة لغايات التحقيق في الآثار المختلفة عن الجريمة وقد تكون دالة عليها [3].

ومن التعريفين السابقين للبيانات يتبين أن المعلومات ما هي إلا نتاج لتحليل ومعالجة وتركيب البيانات:

– المعلومات هي:" بيانات تم تشغيلها ومعالجتها بطريقة ما، أو تم تقديمها بطريقة ذات معنى ودلالة أكثر لمتلقيها، وتساعده على اتخاذ قرار ما"[4].

– والمعلومة في المنظمة هي التجميع، التشكيل والنشر على شكل معلومات تقنية، اقتصادية واجتماعية ضرورية كانت أو غير ضرورية، مع إعلام الموظفين بها، كي يتسنى لكل فرد من أفراد المنظمة الاطلاع على أحوالها حتى يتمكن من اتخاذ المواقف المناسبة والاحتياط للمستقبل[5].

حيث لا يمكن الاستغناء عن المعلومات من كل نواحي النشاط الإنساني، ويتضح لنا ونحن في بداية القرن الواحد والعشرين، الدور المتزايد الذي تلعبه المعلومات في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والسياسية للدول المختلفة، وذلك بصرف النظر عن حجم الدولة، أو مستوى التنمية الاقتصادية بها .[6]

ويمكن تداول المعلومات بعدة طرق نذكر من أهمها:

– التداول الكتابي (البريد الالكتروني، الملفات، الصحف...) .

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ***نظم المعلومات الإدارية***، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

[2]– محمد عبد العليم صابر، ***نظم المعلومات الإدارية***، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 29 .

[3]– غسان عيسى إبراهيم العمري، ***دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية***، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 52، المجلد 27، 2011، ص 87 .

[4]– ثابت عبد الرحمن إدريس، ***نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة***، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000 ص69.

[5]– مصطفى إبراهيم فهمي، ***ما بعد المعلومات: التاريخ الطبيعي للذكاء***، المجلس الأعلى للثقافة، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2000، ص 17.

[6]– محمد فتحي عبد الهادي، ***المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد***، الدار العربية للكتاب، بدون طبعة، القاهرة، مصر 2000، ص 17 .

- التداول الشفهي (الهاتف، المقابلات الشخصية...) .

- التداول عن طريق الصورة (التلفزيون، المعارض...) .

وحتى يمكن للمنظمة أن تستفيد من هذه المعلومات، فإنه يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

01- الدقة: وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات، أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة من خلال فترة زمنية معينة [1].

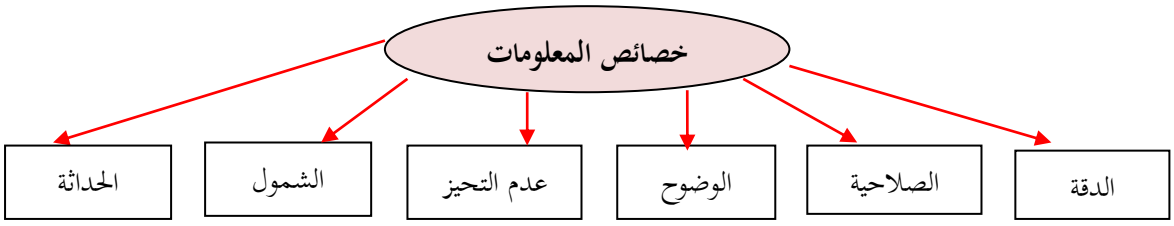
02- الصلاحية: هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيدين بصورة جيدة وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الاستفسار[2].

03- الوضوح: هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين[3].

04- الشمول: الدرجة التي يغطيها نظام المعلومات لاحتياجات المستفيدين بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها ويتحول الشمول أيضا إلى متغيرات اقتصادية، حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة [4]. بالإضافة إلى خاصية عدم التحيز والحداثة.

ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04-01): خصائص المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة

[1]- ربحي مصطفى عليان، ***اقتصاد المعرفة***، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص 30 .

[2]- أحمد أنور بدر، ***سياسة المعلومات وإستراتيجية التنمية***، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 13 .

[3]- غالب عوض النواسية، ***خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات***، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن، 2000، ص 142 .

[4]- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

كما أن خصائص مجتمع المعلومات تستمد أساسًا من تكنولوجيا المعلومات ذاتها وتتلخص في:

– أن قيمة المعلومات هي استبعاد عدم التأكد، وتنمية قدرة الإنسانية على اختيار أكثر القرارات فعالية[1]؛

– استخدام معظم أفراد المجتمع للمعلومات بشكل مكثف سواء كانوا منتجين أو مستهلكين للمعلومات وإنشاء مراكز نظم المعلومات التي توفر فرص أفضل للتعليم[2]؛

أما فيما يخص الخصائص العلمية للمعلومات فقد حددت على اعتبار المجال العلمي الذي يهتم بدراسة بنية المعلومات العلمية نذكر منها[3]:

– عدم قابلية المعلومات العلمية للضم أو الاستبدال أو التداعي؛

– الطابع الاجتماعي للمعلومات العلمية ؛

– الطابع اللغوي للمعلومات العلمية ؛

الفرع الثاني: تحويل المعلومات إلى معرفة

هناك فرق كبير بين البيانات والمعلومات والمعرفة، إذ أن هذا الترتيب يمثل ترقية البيانات وتقديمها إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة. فإذا كانت المعلومات هي نتاج تصنيع البيانات (المعطيات)، فإن المعرفة هي نتاج تصنيع المعلومات[4].

[1]– علوي هند، ***المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر (قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولاية قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجا)***، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوريقسنطينة، الجزائر،2007–2008، ص 46 .

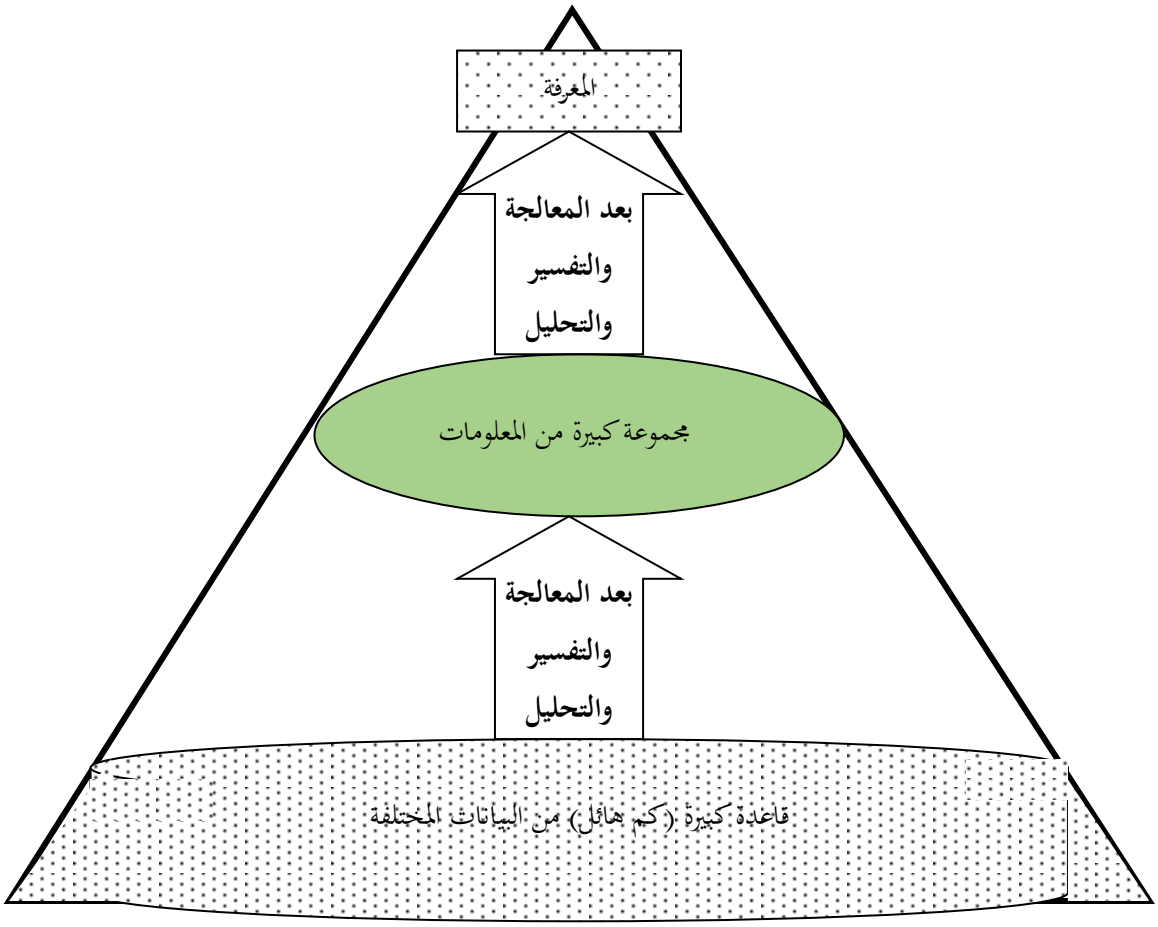
[2]- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، ***التدريب المبني على المعرفة***، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص ص 246-247 . (بتصرف)

[3]– مزيش مصطفى، ***مصادر المعلومات ودورها في تكوين الطالب الجامعي وتنمية ميوله القرائية (دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)*** أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعةمنتوري قسنطينة، الجزائر 2008-2009، ص 45 .

[4]– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

وعلى هذا الأساس فإن المعرفة الإنسانية أصبحت من أهم الموارد، شأنها شأن الموارد المادية، وبالتالي ينبغي ألا تبقى مبعثرة بين ثنايا الوثائق والتقارير، أو في أذهان ذوي الخبرة، فتُفنى بفنائهم، بل بات من الضروري التفكير في وسائل تصون المعرفة وتنميها ويمكن تمثيل هذا بالشكل الآتي:

الشكل رقم (05-01): من البيانات إلى المعرفة



المصدر: هيثم ميلود تومي، ***إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية***، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005، ص20.

يتضح لنا من خلال الشكل (04-01) أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات في النهاية تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة ومن هذه البيئة المعرفية يتم اتخاذ القرارات، ولكن عمليات تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة ليست بهذا التبسيط كما هو معروف، ومع ذلك ما يهمنا هو التأكيد في هذا الصدد على وجود علاقة عضوية متداخلة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.

نضيف إلى ذلك أن المعارف بمجرد استخدامها بين العاملين بالمنظمة تعود لتكتسب صفة المعلومة[1].

ويمكن أن نلخص أهم الفروق التي تميز بين البيانات، المعلومات والمعرفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01): الفروق المقيمة بين ثلاثية البيانات – المعلومات – المعرفة

البيانات	المعلومات	المعرفة
مشاهدات بسيطة	بيانات وثيقة الصلة بموضوع وذات غاية محددة	معلومات مفيدة مستنبطة بواسطة الذهن البشري، تنشأعن عمليات الاستنباط
تسهل هيكلتها	تحتاج إلى آليات تحليلية	يصعب هيكلتها
يسهل نقلها وتداولها	يسهل نقلها وتداولها	يصعب نقلها، ما لم تكن قد نتجت عن معرفة ميدانية وخبرة
يسهل التقاطها من الواقع بواسطة الآلات	تحتاج إلى وساطة العقل البشري	غالبا ما تكون ضمنية أو صورية

المصدر: حسن مظفر الرزو، ***مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الانترنيت***، معهد الإدارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية، 2006، ص 338 .

المطلب الثاني: الانتقال من المعرفة إلى الحكمة

إن تطبيق المعرفة بشكل متكرر يقود إلى الخبرة، والتمحيص والتحليل الإضافي في المعرفة والخبرة قد يؤديان إلى توليد المعرفة، فالمعرفة من هذا الباب هي معرفة العمل وليست المعرفة الابستمولوجية النظرية فقط، وإنما هي تحويل المعرفة النظرية إلى عمل تطبيقي بعد استيعابها .

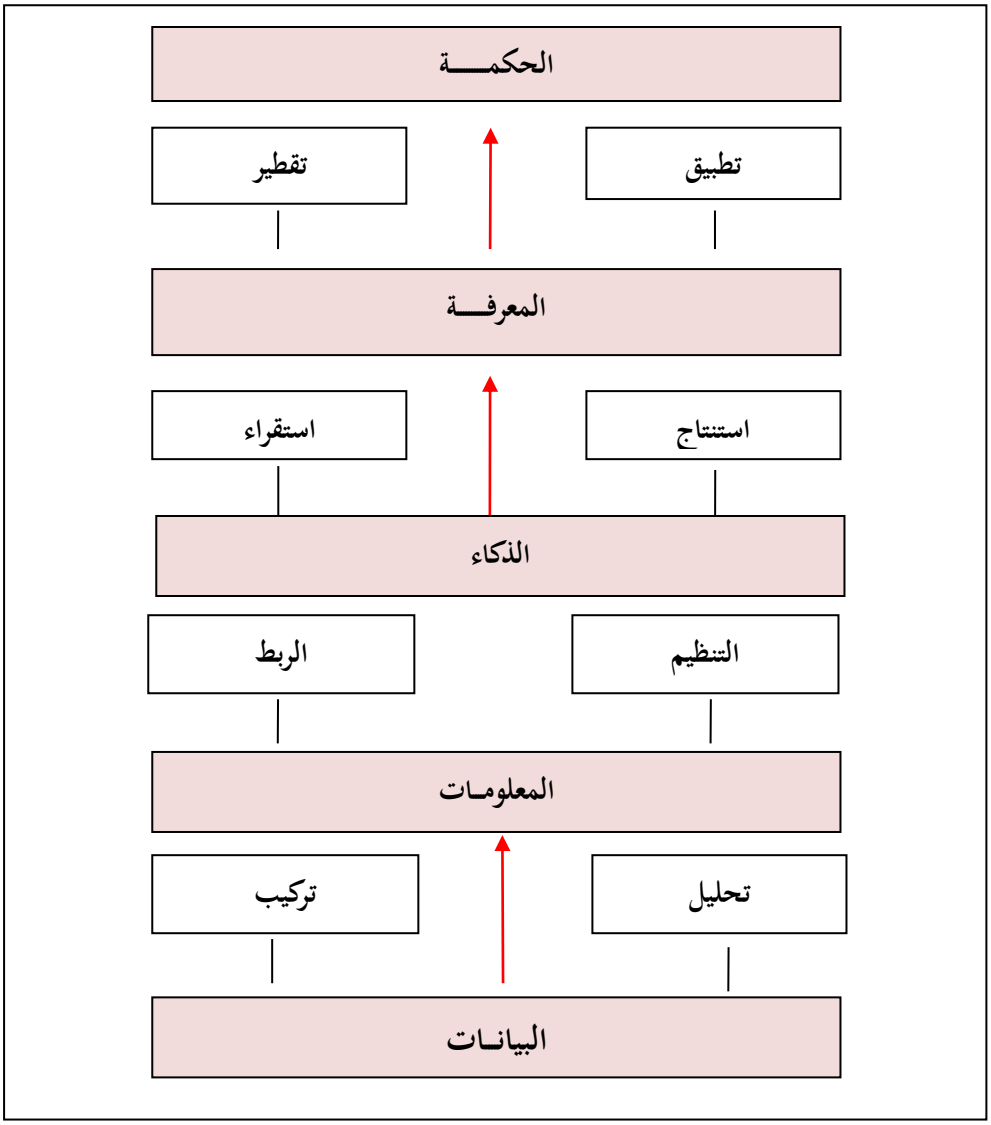
وبالتالي يمكن الوصول إلى مستوى الحكمة، الذي يمثل ذروة الهرم المعرفي، من خلال آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص، وتحقيق أفضل النتائج من إبداع وتميز واستغلال أمثل للموارد...الخ.

ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء من مستوى البيانات إلى مستوى الحكمة من خلال الشكل الآتي[2]:

[1]- موساوي زهية، خالدي خديجة، ***الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد***، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 23 – 25 أفريل 2005، ص 12 . (بتصرف)

[2]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

الشكل رقم (06-01): عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .(بتصرف)

المطلب الثالث: نحو مجتمع المعرفة

لقد شهدت البشرية مراحل تطورية عديدة، بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد لآلاف السنين إلى غاية منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول إلى عصر جديد هو المجتمع الصناعي، الذي استبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر إلى غاية منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات وتكنولوجياتها، فتحولت القيادة من الآلات إلى النظم الالكترونية التي تتحكم بها وبكل مجالات الحياة، وبالتالي ظهر جيل جديديطلق عليه اسم عمال المعرفة*، ومن أمثلة هؤلاء العمال: المهندسون، المعماريون والعلماء وغيرهم [1].

– عرفت مجلة (النادي العربي للمعلومات) مجتمع المعلومات أنه:"مجتمع يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات والآلية وشبكات الاتصال"[2] .

– مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يقوم بنشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا لترقية التنمية الإنسانية باستمرار[3].

ويمتاز هذا المجتمع بمجموعة من الخصائص هي:

– أن سر الواقع الاجتماعي العميق لتكنولوجيا المعلومات هو أنها تقوم على أساس التركيز على العمل الذهني وتعميقه من خلال إبداع المعرفة، وحل المشكلات، وتنمية الفرص المتعددة أمام الإنسان [4]؛

– وقد تكون المعرفة تخصصية، بالإضافة إلى خاصية مجتمعات التعلم والعمل في فريق، التعلم المستمر، تقنيات الاتصال والمعلومات، العولمة وضمان الجودة [5]؛

---

*مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام. نقلا عن: واضح فواز، نويري مجدي، ***إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة***، مجلة اقتصاديات المال والأعمال،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، مارس 2017، ص 227 .

[1]– ياسر الصاوي، ***إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات***، السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 42 .

[2]– سمير الشيخ علي، ***مجتمع المعلومات والفجوة الرقمية في الدول العربية***، مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية بدمشق، سوريا، العدد 1+2 المجلد 30، 2014، ص 356 .

[3]– نعيمة محمد أحمد، ***ضمان جودة التعليم العالي في إطار مجتمع المعرفة***، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، المعهد العالي للمهن الشاملة درنة، جامعة سبها ببيروت،الجمهورية اللبنانية، 2016، ص 233 .

[4]– عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، ***التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة (دراسة تحليلية)***، المؤتمر الدولي الأول لمركز التعليم الالكتروني – التعلم الالكتروني حقبة جديدة في التعلم والثقافة – ،كلية التربية، جامعة البحرينبمملكة البحرين، المنامة أيام 17-19 أفريل 2006، ص 07 .

[5]– حيدر، عبد اللطيف حسين، ***الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في ظل مجتمع المعرفة***، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة بدبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 08 .

– أصبحت للتكنولوجيا أساس توزيع القوى السياسية على مستوى العالم وبالتالي زيادة القوى الاقتصادية والعسكرية مما يؤدي إلى زيادة النفوذ السياسي للدول التي تمتلك التكنولوجيا الحديثة[1]؛

إن الفرق الكبير بين المعلومات والمعرفة يكمن في أن المعلومات ساكنة مستقلة عن الأفراد كأي مادة أخرى صريحة ومكتوبة وسهلة الاستنساخ والعرض والنقل من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى. أما المعرفة فهي ديناميكية وضمنية تعتمد على الأفراد كما أنها أعلى شأنًا من المعلومات فهي توجد في الفكر الفردي للأشخاص بحيث توجد المعرفة في الناس جزءًا لا يتجزأ من تعقيدهم[2].

المطلب الرابع: دور المعرفة في بناء الاقتصاد المعرفي

إن اقتصاد المعرفة ظهر متزامنًا مع ما أفرزته التطورات التكنولوجية والعلمية، حيث تتجاوز الموجودات غير المادية في حتمية الاهتمام بالمعارف قيمتها وأهميتها، كما أن في هذا الاقتصاد تكون المعرفة هي بؤرة العمل وليست مجرد أداة له .

أطلقت عليه تسميات عديدة نذكر منها اقتصاد المعلومات، إلا أن هناك تداخل بين الاثنين (اقتصاد المعلومات واقتصاد المعرفة) وهو تداخل ناشئ عن طبيعة التداخل بين المعلومات والمعرفة، ولكن أهم ما يميز بين الاقتصاديين هو أن الاقتصاد المعرفي يتسع ليشمل المعرفة الصريحة والضمنية معًا، على عكس اقتصاد المعلومات الذي يركز فقط على المعلومات أو المعرفة الصريحة، حيث أصبح هذا التداخل يمثل اتجاهًا حديثًا في الرؤية الاقتصادية العالمية، بحيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية، والسلعة الرئيسية فيها [3].

– يعرف باركلين اقتصاد المعرفة بأنه: " دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف، تعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون "[4].

---

[1]- عبد المحسن زكي، ***الحكومة الالكترونية: مدخل إداري متكامل***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، جمهورية مصر العربية، القاهرة 2009، ص 05-08.

[2]– سمرة كحلات، ***المكتبة الجامعية وإسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية بمكتبات الشرق الجزائري***، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، قسم المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2014، ص ص 22-23 .

[3]– صالح سالم زرنوقة، ***قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة***، جريدة الأهرام المصرية، مصر، القاهرة، العدد 24، جانفي 2005، ص 24 .

[4]– عبد الرحمن الهاشمي، فايزة محمد العزاوي، ***المنهج والاقتصاد المعرفي***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 25.

كما يعرف أيضا بأنه:" الإنشاء، التحسين، التقاسم، التعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها وهو بذلك يشير إلى أنه اقتصاد مُنشئ للثروة، من خلال عمليات المعرفة في القطاعات المختلفة وكذا بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة". وفيما يلي نحدد أهم ما يميز هذا الاقتصاد[1]:

01- إن اقتصاد المعرفة يعتمد على الأصول البشرية غير الملموسة: إذ أن المعرفة والقوة الدماغية أصبحتا تحلان محل الأرض، وغيرها من الموارد الملموسة التي سادت الاقتصاديين الزراعي والصناعي.

كما أن الجانب الأساسي من الأصول البشرية المتعلق بالمعرفة يتسم بكونه أصول غير ملموسة، وهو ما يجعل من اقتصاد المعرفة يطلق عليه تسمية اقتصاد اللاملموس.

02- اقتصاد تزايد العوائد: على اعتبار أن المعرفة هي أساس الاقتصاد المعرفي، وعلى اعتبار أن من خصائص هذه الأخيرة أنها أصول غير نهائية، يمكن أن تبقى طويلا بلا حدود، فإن هذا يجعل من اقتصاد المعرفة اقتصاد يقوم على مبادئ وقواعد جديدة في مقدمتها تزايد العوائد بدلا من تناقصها.

03- إن الاقتصاد المعرفي قوة جديدة للعاملين، لكونهم أصبحوا عمال مواقف أو وكلاء تغيير، وهم يبحثون عن وسائل لإنتاج معرفتهم، أو بإمكانهم بيعها والمتاجرة، أو الاحتفاظ بها.

04- إن اقتصاد المعرفة يملك قدرات فائقة على التجديد والتطوير، إضافة إلى قدرته على ابتكار وتوليد المنتجات الجديدة .

05-كما أن ما يميزه أيضا هو ظهور المنظمات المعرفية والتي تتميز بدورها بالأبعاد الآتية[2]:

أ- الكفاءة المتميزة في ضوء كيفية إظهار اللاملموسية القياسية لخدماتها، ويتم الاعتماد على هذه المنظمات في ظلهذا الاقتصاد لتوفير الحلول الإبداعية لمشكلات الزبائن، والتي يتم التعاقد معها، ومثالها المنظمات الاستشارية، ووكالات الإعلان ومستشارو الإدارة .

ب- الاعتماد الكبير على أسواق العمل المهيكلة، والتي تنظم اكتساب المهارات من قبل الداخلين الجدد على يد المنظمات المهنية .

بالإضافة إلى:

- أنه شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة ؛

---

[1]- رياض بن صوشة، ***التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري الإبداعي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة***، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03، الجزائر 2016-2017، ص 07 .

[2]- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص131. (بتصرف)

– أنه رقمي وهذا ماله من تأثير هائل على حجم وتخزين ومعالجة المعلومات ؛

– أنه افتراضي وذلك من خلال الاعتماد على الانترنت [1]؛

– الأسواق الالكترونية الجديدة تمتاز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار[2] ؛

وفي الدراسات المتأنية لواقع اقتصاد المعرفة ومستقبله، نأمل أن تصحب الطفرة النفطية طفرة أخرى معرفية تعكس استثمارات العائدات النفطية في القطاعات المعرفية في الدول العربية، وعليه نعرج على بعض المؤسسات الرائدة والمشرقة التي في هذا المجال من خلال الملحق رقم (01).

وقد صاحب ظهور اقتصاد المعرفة وبالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات ظهور ما يعرف بـ "إدارة المعرفة".

المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة

إذا كانت الإدارة هي سر نجاح أي منظمة مهما كان نوعها، والمعرفة هي الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها، والركيزة الأساسية للتحول إلى منظمات متعلمة، فلا بد من إدارة محكمة لهذه المعرفة، لأن أغلب المنظمات تمتلك معرفة ولكنها لم تستخدم أو اسْتُخْدِمَتْ بأسلوب غير ملائم، حيث أشار بعض الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة واختلفوا في تحديده بدقة، تبعًا لاختلاف اختصاصاتهم والمداخل التي تناولوا بها تعريف إدارة المعرفة.

[1]– محمد السعيد جوال وآخرون، ***الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية***، الملتقي الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13–14 ديسمبر 2011، ص 06 .

[2]- براهيمي عبد الرزاق، هبال عبد المالك، ***مساهمة المعرفة والتكنولوجيا في قيادة التغيير: الجامعة الجزائرية نموذجا***، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوفبميلة، الجزائر، العدد 02، المجلد 04، جوان 2018، ص 66.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

تعد إدارةالمعرفة* من أحدث المفاهيم الإدارية، التي ظهرت في العقد الأخير من القرن الماضي، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة .

الفرع الأول: تطور إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تُعرف إلا في السنوات الأخيرة، والحداثة في موضوع إدارة المعرفة هو الجانب التطبيقي فيها، حيث استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل (Don Marchand) بداية الثمانينات من القرن الماضي، وأُدْرِجَتْ ضمن المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (بيتر دراكر)DruckerPeter* إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة.

ومن جهة أخرى نجد أن بعض الباحثين أرجع بداياتها إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة هوليتبلكارد (Hewlott Packard) الأمريكية عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة الذي أطلق عليها اسم " شبكة أخبار (HP)" .

---

*تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بالمعرفة في أماكن العمل يعتبر جديد نسبيًا، والمؤكد أنه قد كتب عن هذه العلاقة منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، ففي عام 1980وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة حيث استحدثت في ظله وظيفة جديدة هي هندسة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع مثل: تغيير عنوان مجلة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وهكذا أصبح هذا الحقل من المواضيع المتداولة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، كما ظهرت الكثير من الكتابات والمقالات العامة الموجهة للقراء العاديين غير متخصصين منذ بداية التسعينيات، وخاصة عندما نشر TomStewart موضوعه المثير تحت عنوان "قوة العمل" في مجلة Fortune سنة 1991، ومن المحتمل أن الكتاب المنشور سنة 1995 لكل من (Nonaka & Takauchi) عن المنظمة المنشأة بالمعرفة (كيف تنشئ المنظمات اليابانية الإبداع الديناميكي) مازال يمثل حتى اليوم العمل الأكثر قراءة عن إدارة المعرفة، وظهر حاليًا أن إدارة المعرفة تُقدم كبديل مقبول لإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة. نقلا عن: جمال بن عروس، ***مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر)*** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 10.

*بيتر دراكر(Peter Drucker) هو كاتب اقتصادي أمريكي ولد عام 1909 وتوفي 2005، أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة" جنرال موتورز"، كما أنتج أربع سلاسل تعليمية عن الإدارة وكتب العديد من المقالات معظمها نشرت في" وول ستريت جورنال" و"هارفاد بيزنس ريفيو".

إلا أن البدايات الحقيقة لإدارة المعرفة كانت في منتصف التسعينيات حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال[1].

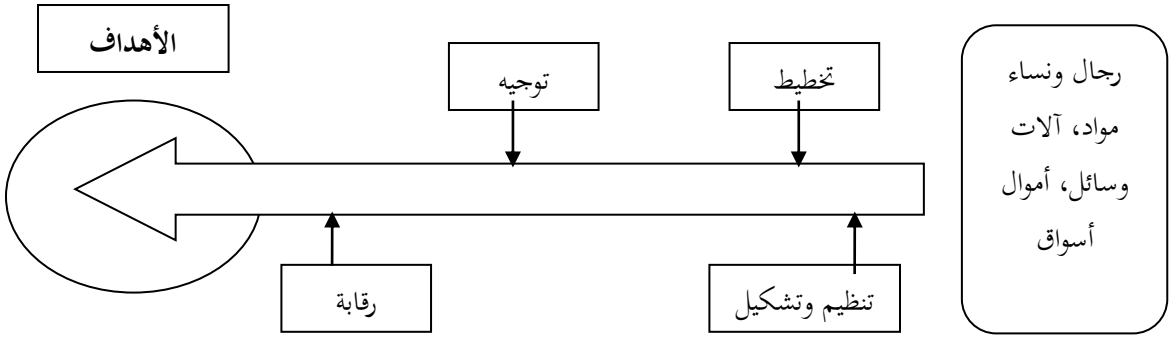
الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

قبل التطرق لتعريف إدارة المعرفة لابد أولا من إعطاء تعريف للإدارة:

– الإدارة هي:" مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية[2].ذلك باستخدام الأفراد والأدوات في الانجاز الاقتصادي الفعال للمهمة "[3].

والشكل رقم (07-01) يوضح معنى الإدارة.

الشكل رقم (07-01): معنى الإدارة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، ***أساسيات التنظيم والإدارة***، الدار الجامعية الجديدة للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر 2000، ص 18.

– يعد Don Marchand أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن [4].

[1]– محمد الهزام، ***تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية***، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015-2016 ص 125.

[2]- محمود يوسف عبد الرحمن، ***التطوير الإداري: مفاهيم حديثة***، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 ص46.(بتصرف)

[3]- محمد الخامس المخلافي، ***القيادة الإدارية التربية في مؤسسات التعليم العالي***، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 110.

[4]– باسردة توفيق سريع علي، ***تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)***، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2005-2006، ص 87.

– تُعرف إدارة المعرفة أنها:"العملية النظامية التكاملية (تكنولوجيا المعلومات والعمليات والأفراد)[1]، لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة خزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية"[2].

– ويمكن تعريفها أيضا أنها:"الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة "[3].

– إدارة المعرفة هي:" عمليات استخدام وترتيب المعرفة الموجودة في المنظمة من أجل تحقيق وبلوغ أهداف المنظمة وتحسين أدائها وهذا بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة[4]، وهي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه، بما يسهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة"[5] .

– عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسمها اكتشاف أوإبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيًا[6]. بهدف تنسيق فعاليتها[7]، ويمكن أن ينظر إليها أنها إدارة واعية[8].

– منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على تجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء لضمان استمرارية تطور وبقاء المنظمة في مواجهة التغيرات المحيطة بها"[9].

---

[1]– فيصل صالح محمد، ***تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة (دراسة ميدانية في فرع من فروع منظمات الهاتف الجوال العاملة في محافظة عدن)***، مجلة العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 183 .

[2]- Rastogi, P.N : ***Knowledge Management and intellectual capital – the New virtuous Reality of Competitiveness***, HumansystemsManagement, N19, Issue 01, 2000, P 40.

[3]-Richard L . Daft, ***Organization Theory & Design, South – Western Thomson Learning***, 2001, p 323 .

[4]– الدوري زكريا، أحمد على صالح، ***الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال***، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة عمان، الأردن، 2009، ص 59 .

[5]– نعيمة حسن جابر، ***الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها***، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 02، المجلد 10، 2005، ص ص 11–12 .

[6]- Mechal porter, ***L'auantge concurrentiel***, parie: dunod, 2000, p 08.

[7]– بسمان فيصل محجوب، ***عمليات إدارة المعرفة (مدخل للتحول إلى جامعة رقمية)***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 26–28 أفريل 2004، ص 06 .

[8]-Caroline Sargis Roussel, ***Gestion des Connaissances en Contexte Projet: Quelles Pratiques et Quels Enjeux Pour les Entreprises*** ?, Management & Avenir, N 44, 2011, p63.

[9]- نبوية عيسى، عواطف خلوط، **توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة تلمسان)**، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، العدد 01، جوان 2017، ص 98 . (بتصرف)

– ونتفق بدورنا مع المفهوم الذي ينص على أن إدارة المعرفة هي:" المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"[1].

ولغاية هذه الدراسة فإن الباحثة تعرف إدارة المعرفة بأنها:"الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهيها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها".

وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وكفاءة[2].

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة

تزداد أهمية إدارة المعرفة في المنظمة مع ازدياد حجم الدور الذي أصبحت تلعبه المعلومات والمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية، حيث تزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعتبر إدارة المعرفة أمرًا حاسمًا وحيويا في عصر المعلومات أكثر من عصر الصناعة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

– إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ؛

– تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها ؛

– الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية[3]؛

---

[1]– زنيني فريدة، ***أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر)*** الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 – 14 ديسمبر 2011 ، ص 04 .

[2]– علي السلمي، ***إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة***، دار غريب للطباعة والنشر، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2004 ص 208.

[3]– سعداوي موسى، ***إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة***، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 – 14 ديسمبر 2011، ص 03 . (بتصرف)

– زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع[1]؛

– ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة[2]؛

– كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة وإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية[3]؛

– كما أن لتنفيذ إدارة المعرفة أهمية بالغة لبقاء المنظمات في وقت يعتمد فيه بشكل كبير على الأفراد وتأثير خصائصهم الجماعية في تشكيل ثقافة المنظمة التي تعتبر بمثابة عامل أساسي لقبول أو رفض إدارة المعرفة[4]؛

– تعّد إدارة المعرفة منهجاً فعالاً في تحول المنظمة إلى مؤسسة عصرية تواكب التطور والتقدم في مجال التقنية والمعلوماتية، وما يسهم في ردم الفجوة المعرفية في ظل بيئة تستند على المعلومة كركيزة لتحقيق تقدمها[5].

– تكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها موضوع حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الحديثة الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة نظم الأعمال وغيرها، والتي ساهمت جلها في نمو المعرفة وتطورها، بالإضافة إلى مساهمتها المباشرة في رقي الأداء التنظيمي إلى أعلى المستويات وتحقيق الأهداف المنشودة[6]؛

---

[1]– بدروني هدى، ***إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها***، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13– 14 ديسمبر 2011، ص 05 .

[2]– لخلف عثمان، لمار رضوان، ***تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة***، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة الجزائر، العدد 08 ماي 2013، ص 80.

[3]- شروق رقية، عبد الجليل مقدم، ***إدارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر :موبيليس–وكالة بشار–الجزائر)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية–، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 02، المجلد 28، ص 207.

[4]- تقار أمحمد، علي عبد الله، ***أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر)***، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، العدد 16 مكرر، المجلد 09، 2019، صص 102 -103.

[5]- باسم غدير غدير، ***متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجا)***، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين–اللاذقية بسوريا، دمشق، المجلد 38، العدد03، 2016، ص 99.

[6]- حميود عمار، ***تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية)***، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص 46.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تشير الدراسات أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو إدراك المنظمة لمعرفتها بشكل فردي أو جماعي لتشكيلها من خلال استعمال المعرفة بشكل فعال وكفؤ التي يمكن أن تحصل عليها[1]، كما تهدف إدارة المعرفة إلى جملة من الأهداف هي كالآتي:

- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة ؛
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة[2]؛
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها ؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة [3]؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية ؛
- تعزيز وإسناد توليد معرفة جديدة والإسهام في الإبداع الذي يشكل السبب الرئيسي للنجاح[4]؛

إضافة إلى ما تقدم يمكن إدراج أهداف أخرى لإدارة المعرفة تكمن في الآتي:

- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين ؛
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) [5]؛
- ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري [6]؛

---

[1]- Maryam,Alavi, ***An Empirical Examination of the Influence of Orqanizational Clture on Knowledge Management Practices***, Journal of Management Information System,N° 3, vol 22,2005, P191-224.

[2]- خضر مصباح إسماعيل طيطي، ***إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010، ص 49 .

[3]- يوسف أحمد أبو فارة، ***العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة بالأردنية، عمان، الأردن، أيام 26-27-28 أفريل 2004، ص 12 .

[4]- Duffy, Jan : ***Something FunnyisHappening theWay to Knowledge Management***, information Management studies, Vol 03, issue 04, 2000, P 64 .

[5]- محمد فلاق، ***عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية***، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 09 -10 نوفمبر 2010، ص 09.

[6] - عمر الشريف، قمري حياة، ***دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية)***، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016، ص ص 494- 495.

– جعل عمل المنظمة يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق وأساسًا للنجاح[1]؛

المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة ومبادئها

إن تكوين المعرفة يأتي من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية التي يمكن اكتسابها وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) بآليات الحوار وتبادل القصص والمعرفة الظاهرية التي يمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق ويمكن وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) بآليات التنقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الالكترونية .

وبذلك فإدارة المعرفة تتضمن العديد من المبادئ والمكونات التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها والوصول إلى التميز والتألق .

الفرع الأول: مكونات إدارة المعرفة

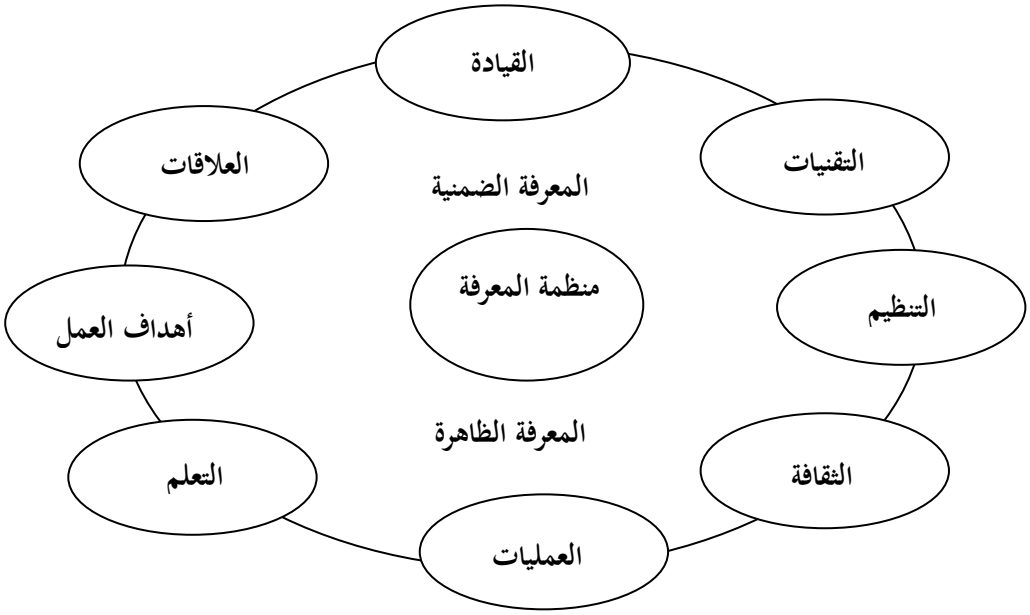
تناول المهتمون بحقل إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي إذ ذكروا بأن المعرفة تُولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية، وعمومًا فإن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال يساهم مباشرة في نجاح المنظمة وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة[2].

والشكل(08-01) يوضح مكونات إدارة المعرفة.

[1]- سليمان الفارس، ***دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)*** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 02، المجلد 26، 2010، ص 69 .

[2]– قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر بلال، ***أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، عمان، أيام 26– 28 أفريل2007، ص 05 .

الشكل رقم (08– 01): مكونات إدارة المعرفة



المصدر: قتيبة صحبي أحمد الخيرة، سحر بلال، مرجع سبق ذكره، ص 25.

وفيمايلي شرح لمكونات إدارة المعرفة:

01– القيادة: القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية، ويعنى ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، من خلال هذا الشخص[1] .

02–التقنيات: على الرغم من فعالية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل: برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها وتعد من الأمثلة الشائعة التي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل: المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة.

03– التنظيم: إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد وخزن ونشر واستخدام المعرفة يتطلب تنظيمًا فائقًا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه، فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنيت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

[1]– هادية فخر الدين خالد، ***إدارة المعرفة التنظيمية (المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر)***، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2005-2006، ص 142 .

04- الثقافة: كل القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، التي يخلقها المجتمع[1].

05-العمليات: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.

06- أهداف العمل: هنا كعلاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وتقييم نجاح المنظمة يكون من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة .

07-التعلم: هو عملية اكتسابًا لمعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد وأكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة[2].

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة على أن هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة بل أكثر منها تمثل دروس تَعلمها الممارسون في هذا الحقل وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة.

- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن، والكثير من المنظمات الرائدة تصرف نسبة محترمة من إراداتها في هذا الصدد ؛

- ومن النقاط المهمة أيضا في قضية إدارة المعرفة المشاركة بها التي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل اهتماماتها وخططها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها ؛

- ضرورة تحديد متطلبات المعرفة للوظائف الفردية حتى يمكن تحديد المعرفة التي يجب أن تتوفر لكل فرد ؛

---

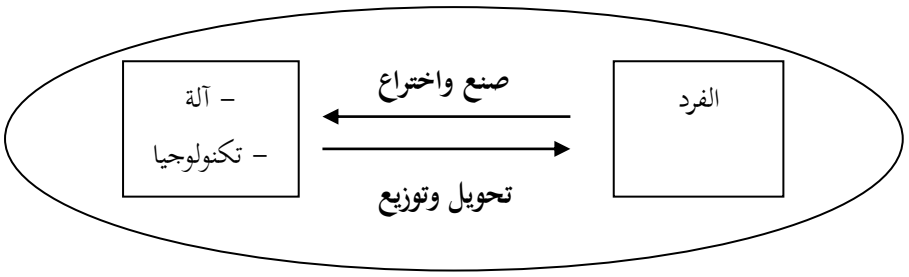
[1]- كمال بوقرة، ***المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة قاروارت الغاز: وحدة باتنة)***، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم عمل، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر الجزائر، 2007-2008، ص 45.

[2]-سماح صوح، ***إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية***، مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2010، ص 47 .

– الربط بين مجهودات المعرفة بالمنظمة والاتجاهات المستقبلية للمنظمة حتى يمكن إدراك أحسن قيمة من ممارسات إدارة المعرفة [1]؛

– تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا: حيث أن العنصر البشري هو أساس كل شيء لأنه هو من تمكن من صنع (اختراع) الآلة، ولكن لإنجاز المهام لا نحتاج إلى الآلة فقط، ولا نحتاج إلى فرد فقط، ولكن نحتاج الاثنين معًا، ومنه فإنه تتطلب إدارة المعرفة الفعالة المزيج مابين الفرد والآلة والفرد والتكنولوجيا، أي كيف يمكن أن نخرج معرفة متميزة تعطي المنظمة ميزة مختلفة على المنظمات الأخرى ومنه نحتاجه عند البحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق البيئة وتجميعها من مصادرها المختلفة فإننا نحتاج إلى العنصرالبشري، وعندما نحتاج إلى تحويل وتوزيع المعرفة ذات الهيكل العالي نحتاج التكنولوجيا (لأن الحاسب الآلي أكثر قدرة من البشر في ذلك)، لذلك فإنه يتطلب مزيجًا مناسبًا من العنصر البشري ونظم التكنولوجيا لإدارة المعرفة[2].

الشكل رقم (09–01): المزج بين العنصر البشري والتكنولوجيا



المصدر: مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 04.

كما أن إدارة الموارد المادية تتعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار والمردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المنظمة الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياسكما هو الحال في البراءات، الامتيازات والسمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيًا، إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.

[1]– نبيلة جعيجع، حياة براهيمي، ***إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13– 14 ديسمبر 2011، ص 09.

[2]– مدوري نور الدين، ***أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة (دارسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)***، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقائد بتلمسان، الجزائر، 2016–2017، ص 47.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة والمفاهيم المتعلقة بها

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة بهدف تعميق الفهم بإدارة المعرفة وإعطاء نظرة متكاملة لهذه الأخيرة من شأنها تفادي اللبس والغموض الذي قد يتسبب في تداخل هذا المفهوم بمفاهيم أخرى.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، فمنهم من جعلها أربعة عمليات أساسية تتمثل في اكتساب وتوليد المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة وتطبيق واستخدام المعرفة ومنهم من يضيف تخزين المعرفة ومنهم من يضيف التشخيص[1].

الجدول رقم (03-01): عمليات إدارة المعرفة من وجهة بعض الباحثين

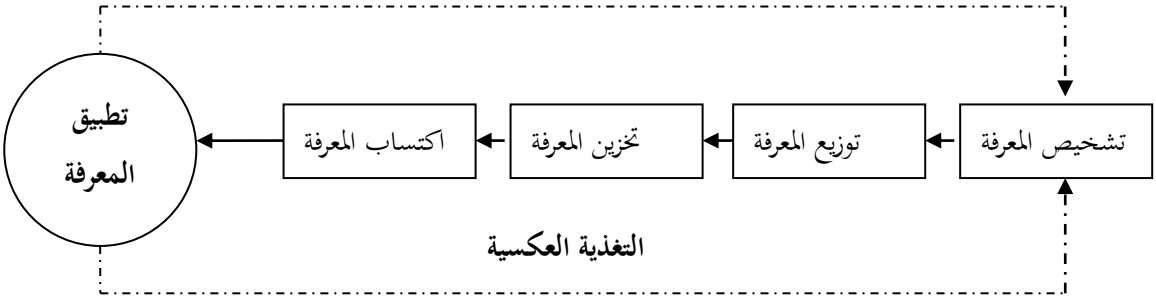
الرقم	(الكاتب، السنة)	عمليات إدارة المعرفة
01	**Luadon&Luadon (2003)**	تحصيل المعرفة، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة
02	**Shearer&Bouthiller (2004)**	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة خزن وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة
03	**King (2009)**	خلق واكتساب، تنقية وخزن، نقل ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة
04	**Ress (2010)**	أسر المعرفة وخزنها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها
05	**Khalil&Selim (2011)**	اكتساب المعرفة، خلق وتوثيق المعرفة، نقل المعرفة وتطبيقها

المصدر: حمزة محمد كاظم، ***عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني)***، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى بالعراق، بغداد، العدد 03، المجلد 26، ص 28.

[1]- قويدر بورقبة وآخرون، ***قياسأثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة)***، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 04، المجلد 07، 2019، ص ص 09 – 10.

في ضوء ما ذكر ترى الباحثة أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة لأخرى ومن مستوى لآخر، لكن ويشكل عام، فإن إدارة المعرفة تتسم بخمس عمليات جوهرية، وهي موضحة في الشكل أدناه رقم (10-01).

الشكل رقم (10-01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة

وفيما يلي شرح لعمليات إدارة المعرفة:

01- تشخيص المعرفة: تعد عملية تشخيص المعرفة من أهم مراحل إدارة المعرفة في المؤسسة، لأن نجاح مشروعات إدارة المعرفة وبرامجها يعتمد على دقة عملية التشخيص التي على ضوئها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة التي بدونها لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وبالتالي فإنها تسعى إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمؤسسة ولمنتجاتها وخدماتها، وتستخدم في عملية التشخيص آليات ونظم البحث والاكتشاف والوصول[1].

وترى الباحثة أن عملية تشخيص المعرفة ما هي إلا مدخل رئيسي أو بداية منطقية لرصد المعرفة القائمة بالمنظمة، وأن نجاح هذه العملية يترتب عليه نجاح في باقي العمليات الأخرى، لتحقيق منظومة إدارة المعرفة بالمنظمات.

02- توزيع المعرفة: أي تقاسم المعرفة، نشرها، نقلها وتشاركها، فيكون الأمر سهلا بالنسبة للمعرفة الواضحة والظاهرة بواسطة تقنية المعلومات والاتصال والأدوات الالكترونية والتي تعرف ببيئة الانترنت المعرفية لكن التحدي الحقيقي أمام إدارة المعرفة هو في كيفية توزيع المعرفة الضمنية الكامنة في عقول العاملين وخبراتهم عبر قنوات التوزيع الرسمية كجلسات التدريب، وحوار اتصال المجموعات والتنسيق فيما بينها كما يمكن للمعرفة

[1]- همشري، عمر أحمد، ***إدارة المعرفة: الطريق إلى الريادة والتميز***، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2013، ص 122.

الضمنية أن تنتقل عبر التنظيمات الغير رسمية، لكن المهم من كل هذا هو وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها[1]. في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة[2].

وفي إطار ما سبق ترى الباحثة أن توزيع المعرفة كعملية هي بمثابة القلب النابض حيث تعتبر مسؤولة عن توزيع المعرفة على كافة الموارد البشرية في المنظمة، كما أن التدريب يمكن أن يستخدم كوسيلة من وسائل نشر المعرفة وتوزيعها بين الموارد البشرية العاملة بالمنظمات.

03- تخزين المعرفة: المحافظة على البيانات وإدامتها، البحث والاسترجاع ومكانالوصول[3]، بحيث يجب أن تضمن المنظمة أن المعرفة المحصل عليها والمشتركة يمكن الوصول إليها بسهولة للآخرين[4].خاصة التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل،التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدها كالذاكرة التنظيمية التي تحتوى على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة*.

وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى استعمال الوسائل التقنية في خزن المعرفة باستعمال الأقراص المغنطة للقراءة والاطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة[5].

وتأسيسًا على ما سبق ترى الباحثة أن أهمية عملية تخزين المعرفة باعتبارها عملية جوهرية، كما يجب على المنظمات بناء قواعد المعرفة والعمل على تحديثها باستمرار وتهيئة هذه القواعد للاستفادة منها لاسترجاع المعرفة عند الحاجة إليها، ومن ذلك فإن المنظمات ستواجه مشكلة فقدان الكثير من

---

[1]- باجي عتيقة، خليفي رزقي، ***ممارسات عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرة على الابتكار في المنظمة***، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، الجزائر، العدد 06، 2018، ص 177.

[2]- رشام كهينه، جميل أحمد، ***إدارة المعرفة لتنمية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)***، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 02، المجلد 01، ديسمبر 2018، ص 167.

[3]- جمال يوسف بدير، ***اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات***، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 62 .

[4] - بن طاطة عتيقة، ***إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في منظمات القطاع الخدمي بالجزائر)***، مجلة الابتكار والتسويق جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 01، المجلد 05، جانفي 2018، ص 220.

*هي نوع من أنواع الأنظمة المبنية على المعرفة يقوم على مبدأ المعرفة المجهزة من قبل الخبير. نقلا عن:

Dennis Merrith, ***Building Expert systemes in prolog, on line edition copyright by Anzit***! Inc. USA, 2000 P13.

[5]- يحياوي نعيمة، سهام شوشان، ***دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة (دراسة حالة مجمع كوندور: برج بوعريريج)***، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 07، جوان 2017، ص 530.

المعرفة وخاصة عند مغادرة الموارد البشرية للمنظمة إما بالتقاعد أو الاستقالة، لذا فإن المعرفة الموثقة في قاعدة المعرفة بالمنظمة ومخزنة بها سوف تحفظ المعرفة الضمنية والصريحة عند الحاجة إليها.

04- اكتساب المعرفة: يقصد بها العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة، فهي تعني مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعانٍ جديدة، فضلا على أنها تمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة، والتي تعد عاملا مهما في تقاسم المعرفة واكتسابها، حيث يسهل التعاون القوي تقاسم المعرفة، وأن قنوات اكتساب المعرفة تعمل على استقطاب العاملين الجدد، وخاصة المتميزين منهم، من خلال الشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات المؤسسية مثل: مؤسسات البحث العلمي. إلى أن هناك تقنيات لاكتساب المعرفة تتوزع على فئتين رئيستين الأولى فئة التقنيات التقليدية مثل: المقابلات، الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل، والثانية فئة التقنيات غير التقليدية والتي يستخدمها مهندس المعرفة بهدف جمع المعرفة الضمنية واستقطابها، وهي العصف الذهني التقليدي والعصف الذهني الالكتروني وإعداد خرائط المعرفة[1].

ترى الباحثة أن عملية اكتساب المعرفة هي حصول على معرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع، وتتمثل بمدى اعتماد العاملين على أنفسهم، واستخدام أسلوب الحوار وجلسات العصف لتطوير المعارف ومدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية .

05- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتنطوي هذه العملية على عدة مصطلحات مثل: الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization)، التطبيق (Application). إن المعرفة تأتي من العمل، مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، ذلك لأن

[1]- محمد بن موسى، ***أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة)***، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 01، المجلد 08، 2019، ص 45.

الوحيد الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام وليس الخوف[1]. أي استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها بالمؤسسة، ويجب أن تستهدف من هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة[2].

ومن هذا السياق ترى الباحثة أن تطبيق المعرفة هي عملية هامة في منظومة إدارة المعرفة تستهدف استثمار رأس المال المعرفي باعتباره أهم مورد في المنظمة، وتطبيقها بشكل كفؤ يسهم في نجاح عمليات التعلم الفردي والجماعي .

الفرع الثاني: المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة

لتفادي اللبس والغموض الذي قد يتسبب في تداخل هذا المفهوم بمفاهيم أخرى لابد من توضيح جميع المفاهيم ذات العلاقة بإدارة المعرفة وفي هذا السياق لابد من التركيز على أن:

– إدارة المعرفة ليست الهندسة الإدارية أو كما تسمى أيضا إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن هذه الأخيرة موجهة أساسًا نحو العمليات وطرق العمل وخصوصًا إدراج أساليب عمل وأنشطة وعمليات جديدة من شأنها تحسين الأداء، في حين أن إدارة المعرفة هي التغير المستمر الموجه للعاملين بشكل أساسي بهدف رفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم ودفعهم لاكتساب معارف جديدة [3].

– إدارة المعرفة ليست رأسمال فكري بحيث يعبر الفكر عن مجموعة قدرات بشرية تتم بواسطة العقل وتنتج عنها أفكار قد تتجسد من خلال حقوق ملكية فكرية أو حقوق مؤلف أو غيرها من المنتجات الفكرية في حين تشكل إدارة المعرفة مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المنظمة سعيًا منها لتوليد المعرفة والاحتفاظ بها وكذلك نشرها وتوزيعها وفي هذه الحالة تكون حقوق الملكية للمنظمة وقد تتجسد في مجموعة من العناصر كالعلامات التجارية أو الماركات التجارية أو غيرها.

– إدارة المعرفة ليست المعلومات وذلك بالرغم من صعوبة عملية التفريق بينهما، حيث أن هناك كثير من الباحثين الذين أشاروا أنهما مفهومان مترادفان فعلى سبل المثال يرى بوثيلي وشيرار(Bouthillier andshearer) أن إدارة المعرفة وإدارة العمليات في واقع التطبيق هما مصطلحان مترادفان، حيث أن الأدوات والأنشطة المستخدمة لإدارة المعلومات والمعرفة متشابهة ومتماثلة وفي بعض الأحيان متطابقة، ويظهر ذلك جليًا

[1]- محمد بن موسى، معزوز مختار، ***أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة (دراسة ميدانية)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية–، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 24، 2018، ص 242.

[2]- محمد فلاق وآخرون ، ***إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر)***، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 11، 2019، ص 365.

[3]- Elias M .Awad and Hassan M. Ghaziri. ***KnowledgeManagement*** , Pearson Education Inc, New Jersey, 2004, P 23 .

في استخدام مخازن البيانات والتنقيب على هذه الأخيرة وكذا جمعها، تخزينها وتحليلها واستخراج المعلومات منها وكذلك استخلاص المعرفة ونشرها في مختلف أجزاء المنظمة [1].

نلاحظ مما سبق أن عملية التفريق بين جوهر إدارة المعرفة وإدارة المعلومات عملية صعبة للغاية لاسيما وأن كل منهما مرتبط بالآخر وأن تشكيل المعرفة يمكن اعتباره مخرجات لعملية معالجة المعلومات واستخدامها إلا أن هناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات[2].فعصر المعلومات هو عصر وجود وسائل تكنولوجيا المعلومات، كالكمبيوتر والأقمار الصناعية والهواتف النقالة وغيرها...الخ.إلا أن هذه جميعها لا تكون عصر معرفة دون وجود الإنسان الحر والمتمكن من إرادته والمستمر في إبداعه، ولذلك فإن إضافة الإنسان المحترف والمتمرس والفاهم لعصر المعلومات هو الذي يخلق عصر المعرفة [3]. فالمعلومات يمكن أن تصبح معرفة بعد أن يتم استخدامها من قبل الأفراد بالطرق التي تؤدي إلى قيمة وكذلك إدارة المعرفة ليست محصورة بجمع المعلومات من مصادرها، تبويبها، ترتيبها وجمعها في قاعدة معلومات يمكن استخدامها من قبل أفراد بل هي مفهوم جمعي لمداخل المنظمة والتي تشكل لب المعرفة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة المعلومات تعتبر حقل علمي جديد يهدف إلى تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات كثيرا مع برمجيات الحاسوب، الصوتيات والمرئيات وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات والتقنيات وبالتالي يمكن القول أن إدارة المعلومات هي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات جمعها واسترجاعها وخزنها. أما إدارة المعرفة فهي تعتبر حقلا أكثر تقدما يقوم بتحليل المعلومات كما يهتم بتحليل مختلف الأصول المعرفية وكذا إدارة العمليات المتعلقة بها، هذه العمليات التي من شأنها الحفاظ على المعرفة واستخدامها وتطويرها والمشاركة فيها وتتضمن هذه الأصول المعرفية كلا من السوق، المنتجات، التقنيات والأساليب، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة كما تستند إلى منهج علمي من خلال حفظها في قواعد المعرفة وإلى جانب كل هذا تستعمل إدارة المعرفة الذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة .

– إدارة المعرفة ليست المعرفة الإدارية، إذ تشير المعرفة الإدارية إلى تلك المعرفة المتراكمة التي أفرزتها مختلف المدارس الفكرية الإدارية وذلك بدءًا بالمدرسة الكلاسيكية، فالمدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية ووصولا إلى المدارس الحديثة حيث تم وضع هذه المعرفة في شكل مبادئ، فرضيات ونظريات مضافًا إليها حصيلة التجارب والأبحاث والمهارات العملية والتي يمكن التأكد من فعاليتها ولا تقف المعرفة الإدارية عند هذا الحد بل تتعداه لتصل إلى وظائف العملية الإدارية ممثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتوجيه المتابعة والتقييم[4].

---

[1]-Bouthillier, F. And Shearer K ,***Understanding Knowledge management and information management : the need for an empirical perspective,*** Information Rrsearch, N 01, 2002, p 141 .

[2]– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[3]– جمال داود سلمان، ***اقتصاد المعرفة***، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009، ص 33 .

[4]– الكبيسي عامر، ***إدارة المعرفة وتطوير المنظمات***، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2005، ص 46 .(بتصرف)

المبحث الرابع: التطبيق العملي لإدارة المعرفة

سنحاول في هذا المبحث أن نقدم بعض السمات لإدارة المعرفة وأبعادها، وبعض المداخل التي تنتهجها بعض المنظمات في دراستها لإدارة المعرفة، ونذكر بعض نماذج إدارة المعرفة، كما سنتطرق إلى مجالات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: سمات وأبعاد إدارة المعرفة

إن من خصائص وسمات المعرفة ما زاد الاهتمام بها أكثر، وما أدى إلى زيادة تفعيلها في كل المجالات الحياتية يوما بعد يوم، كما أن من هذه السمات ما ساهمت في بلورة العديد من مجالات المعرفة واختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها .

الفرع الأول: سمات إدارة المعرفة

إن المجتمعات تتمايز عن بعضها البعض بجملة ما تقدمه للحضارة والمجتمعات الأخرى وحينما نطلق وصف المعرفة على مجتمع ما،فهذا يعني أن طبيعة الارتباطات التي تميزه وما يقدمه هي ذات طبيعة"معرفية "وهي مركز التميز المطلوب في هذا المجتمع أين تصبح المعرفة المورد الاستراتيجي له، ومقومًا أساسيًا لاقتصاده المبني على الموجودات المادية، مجتمع منتج للمعرفة لا مستهلكًا لها، ومستهلكًا بكثافة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقواعد المعرفة من أجل الحصول على المعرفة وتطويرها وتنظيمها والانفتاح في إتاحة المعلومات لمن يريدها دون قيود أو شروط [1] .

وبحكم ارتباط توليد المعرفة بالرأس المال البشري فإن مجتمع المعرفة يعطي الدور الأكبر لهذا المورد القادر على الابتكار والإبداع، والذي يُرَقَى عن طريق التعلم المستمر سواء للفرد أو المنظمة، حيث أن الثروة الحقيقة والأهم هي الرأسمال الفكري الذي هو أهم ما تملكه المنظمات، ويمكن إجمال الفوائد التي اعتمدتها مبادرات إدارة المعرفة الأكثر نجاحًا فيما يلي:

01– تحسين الإبداع داخل المنظمة .

02– زيادة إنتاجية المنظمة .

03– تحسين عملية اتخاذ القرارات .

04– تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل .

05– زيادة وعي الأفراد بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة .

---

[1]– حامي حسان، ***استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية***، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية والإنسانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 02، الجزائر، 2015– 2016، ص 71 .

06- زيادة مستوى التعاون فيما بين الأفراد بصورة أفضل [1].

الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها، ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة الباحث Duek حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة وهي[2]:

01-البعد التكنولوجي (Technological Dimension): يعني انتشار المعلومات وتطبيقاتها، والعناية بمتابعة كل جديد فيه، وتطويرها وجعلها في متناول الجميع من خلال بنية تحتية ضخمة تتمثل في شبكات إيصال المعرفة، ووسائل تخزينها وتشفيرها وتداولها [3]. ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

02- البعد الاجتماعي (Social Dimension): يعني زيادة الثقافة المعلوماتية، والترابط عبر الوسائل المختلفة، وزيادة مستوى الوعي التقني المعلوماتي ودوره في التغيير الاجتماعي، وأهمية المعلومات والمعرفة ودورها في حياة الإنسان [4]. والبعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات أي فرقاء عمل من صناع المعرفة.

03- البعد التنظيمي (OrganizationalDimension): هذا البعد الثالث من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

---

[1]- ليث عبد الله القهيوي، ***استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 ص 29 .

[2]- عصام نور الدين، ***المعرفة والتكنولوجيا الحديثة***، دار أسامة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 79 .

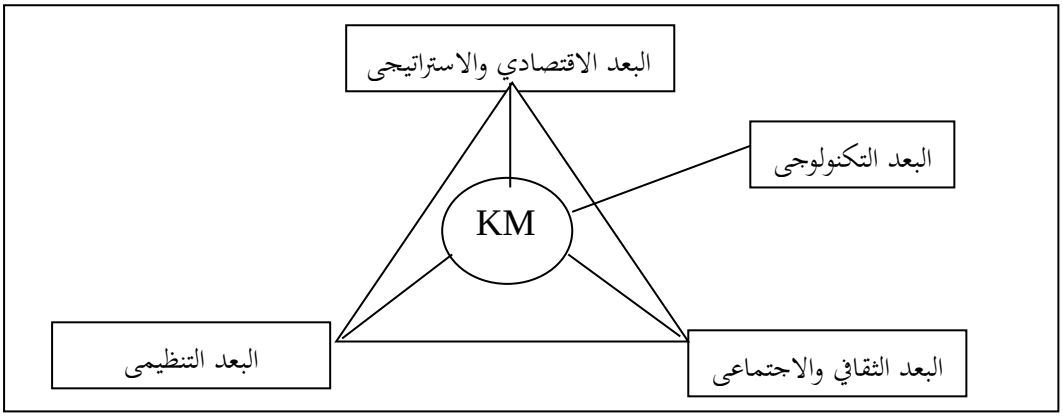
[3]- عبد الله تركماني، ***مجتمع المعرفة وتحدياته في العالم العربي***، مقال منشور على صفحة الحوار المتمدن، متاح على:

< http: // www. Ahewar. Org/ debat/show.art.asp ? aid -162255، تاريخ الاطلاع (2017/07/10).

[4]- ***مركز الدراسات الاستراتيجية: الموارد البشرية الفكرية***، سلسلة نحو مجتمع المعرفة،جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية العدد 30، 2012، ص12.

04- البعد الاقتصادي والاستراتيجي (The economic and strategicDimension): نتيجة البيئة التنافسية الناجمة عن عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد[1]. مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لرأس المال البشري غير المادي[2]. ويمكن ترجمة هذه الأبعاد من خلال الشكل رقم (11-01):

الشكل رقم (11-01): أبعاد إدارة المعرفة



Source : R. Dieng, O. Corby, ***Knowledge Management méthodes la gestion des connaissances***, 3éme Ed, Edition Dunod, paris, france, 2005, P 49.

المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

إن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي وعليه يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة التي أدت إلى نجاحها.

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءًا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن استخدام إدارة المعرفة يضيف قيمة إليها. ويمكن أن يكون ضمن أي من المجالات التالية [3]:

[1]- بومدين يوسف، محمد طرفة، ***أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر: ولاية عين الدفلى)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01 المجلد 28، ص 24.

[2]- Michel Grundstein, ***De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entrepriseétendue***,Université deparis Dauphine,03 jour pour faire le point sur le knowledge management 1-3 Avril 2003, p07.

[3]- هيثم علي إبراهيم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

01– مجالات موجودات المعرفة .

02– مجال نشاطات المعرفة .

03– مجال القدرات والميول .

04– مجال المنظمة .

ويشتمل مجال موجودات المعرفة على: الخبرة، التجربة، البراءة، الكفاءة،المهارات، بينما يشتمل مجال نشاطات المعرفة على: عمليات التوليد والبناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم، أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وكذلك قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة، ويشتمل مجال المنظمة على: أهداف المنظمة، توجهها واستراتيجيتها[1].

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك عدة عوامل تساعد إدارة المعرفة على النجاح نذكر منها:

01– انتقاء فريق إدارة المعرفة: يعرف فريق العمل على أنه:" مجموعة الأفراد المستقلين والملتزمين بتحقيق مجموعة من الأهداف، العمل المشترك وتحمل مسؤولية النتائج المحققة، أي تجمعهم مبادئ موحدة بغض النظر عن الخلفيات الثقافية المتعددة للأفراد " [2].

إن أول الخطوات هو تحديد فريق العمل الذي سيقود نشاط إدارة المعرفة، فأعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم معرفة جيدة للعمل، كفاءة تقنية وقدرة على التواصل، القيادة، تخطيط استراتيجي، معرفة منهجيات إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات وخبرة في مستويات العمل الداخلية .

02–تأسيس استراتيجية لإدارة المعرفة: الهدف الأساسي لبرنامج إدارة المعرفة هو تدعيم إنجاز أهداف العمل الاستراتيجية، لذلك فنقطة البداية هي فهم استراتيجيات عمل المنظمة مع تحديد نقاط الضعف والفرص التي من شأنها توفير قاعدة لوضع استراتيجية للمعرفة، فبعد تحديد موقع المنظمة التنافسي، يمكن تحليل الفجوة وهي الفرق بين ما يجب أن تفعله المنظمة من جهة وما تفعله الآن من جهة أخرى وهو ما يعرف بفجوة المعرفة.

من هذا التحليل يمكن للمنظمة أن تحدد المعرفة التي يجب عليها تطويرها أو اكتسابها،إذا كانت مفقودة فالتزاوج بين استراتيجية المعرفة واستراتيجية العمل يؤثر ايجابيًا على فعالية المنظمة بشكل واضح، وبالتالي فنشاط إدارة المعرفة يجب أن يكون موجه نحو الجوانب الاستراتيجية المهمة في المنظمة على غرار تعظيم قيمتها وحل

[1]- Balogun.J, &Hailey. V. P, .***Exploring Strategic Change, Harlow***, England, PrenticeHall, 2004, pp 78-79.
[2]- Désiré LOTH, ***Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication***, Revue internationale sur le travail et la société, N 01,Vol 08 p 42 .

قضايا العمل، أشار Skyrme بأن هناك ثلاث عوامل أساسية في إعداد هذه الاستراتيجية: قيمة الأصل المنفعة المتوقعة وتأثير التكلفة، فتقدير قيمة الأصل يكون أساسه سعر السوق أو التكلفة البديلة أما المنافع فهي مادية ومعنوية، المادية منها تتعلق بالأداء المالي مثل: انخفاض التكاليف وتعظيم الربح، أما المنفعة المعنوية فتتضمن: تحسين الفروق في الأداء بين الأقسام، مضاعفة فرق العمل وتحسين مدة وكيفية حل المشاكل[1].

إن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط بمدى تطبيق المراحل التالية[2]:

أ–تقييم وتدقيق المعرفة

ب–تقييم تكنولوجيات الإعلام:

– الأنشطة الاقتصادية لسلسلة القيمة؛

– تطوير خطة المشروع[3]؛

من خلال:

- ✓ تبني الإدارة العليا تطبيق برنامج إدارة المعرفة تأكيدًا لأهميته ؛
- ✓ تبني بيئة تعاونية للمشاركة في المعرفة ؛
- ✓ تعيين مسؤول ذو كفاءة لإدارة وتجديد النظام ؛
- ✓ تحفيز ومكافأة العمال الذين يشاركون في المعرفة ؛
- ✓ التأكد من استفادة المستخدمين من هذا البرنامج ؛
- ✓ تطوير نظام معلومات بالشكل الذي يسهل استغلال البرنامج ؛
- ✓ التعلم بالعمل والتعلم بالملاحظة ؛
- ✓ المراجعة الدورية لخطة إدارة المعرفة وربطها بأداء العمل وحجم التأثير عليه من خلال: درجة الوصول إلى المعلومات المهمة، نوعية المحتوى، تأثير تدفق المعرفة وكفاءة إدارة المعلومات ومنهجيات قياس الرأسمال الفكري.

---

[1]- Andrew GOH, ***AdoptingKnowledge – CentredPrinciples in Innovation Pursuits : The Case of Singapore Airlines : knowledge Management in Modern Organizations, Idea group publishing***, London, 2007, P 336

[2]– امجد عزت مقدادي، ***البعد التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية وصناعة المجتمع المعرفي***، المؤتمر العربي الثاني حول أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط،سلطنة عمان، 2010، ص ص 450-451 .(بتصرف)

[3]- James A . ALBERS, ***A PracticalAppoach To ImplementingKnowledge Management***, Journal of Knowledge Management Practice, N 01,Vol 10, March 2009, P 02 .

- ✓ تأسيس مجتمعات الممارسة* التي تعمل على ترقية إنتاج المعرفة والمشاركة فيها داخل المنظمة ؛

المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة

في ضوء التعاريف السابقة المقدمة لإدارةالمعرفة، يتبين أن هناك ثلاثة مداخل للمنظمة وهي كما يلي:

01- مدخل المركزية أو لا مركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى– أسفل، حيث أن المنظمات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، هي منظمات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت المنظمات الهرمية تركز على المعلومات الأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة، والمعلومات الأكثر سطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا، لهذا يكون التركيز في هذاالمدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهمًا واستخداماً من قبل المستويات الدنيا وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في الإدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب إدارة الأفراد .

وخلافه مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى– أعلى، وفي هذا المدخل يتم الاعتماد على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في أعمالهم ووظائفهم (في سياق فريد حسب كل حالة وكل مهمة) ويتم اعتماد هذا المدخل في المنظمات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي وعلى التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم .

*مجموعة من المستخدمين ذوي التنظيم والإدارة، يشتركون في جهد تقني، أو ابتكار إداري ويرغبون في الاتصال والمناقشة فيما بينهم، يقودها منسق المجموعة وفي الغالب تتألف من (10 إلى 12 شخص)، كما تعد وسيلة لاكتساب الكفاءة أيضا، بشرط أن توجه جهود الإدارة نحو إزالة الموانع وخلق مجالات مناسبة للأفراد للمشاركة، مع تجنب توسع هذه المجتمعات بين الوحدات الداخلية والخارجية للمنظمة الذي يستدعي وجود ترابط بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية، وهذا من شأنه أن يبطئمن مسار عمل مجتمعات المعرفة ويؤدي إلى عدم تقدير واعتراف الأعضاء غير المنتسبين إليها. نقلا عن: Saida HABHAB – RAVE, ***Le role des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites***, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N 241, 2010, P 46.

وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام والواسع وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم[1].

02- مدخل البيانات – استراتيجية المعرفة:

في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة، ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ بالبيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيمًا وقيمة والتي يمكن تحديدها في خمس مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات إلى الحكمة وهي:

البيانات: وهي المادة الخام للمعرفة .

المعلومات: وهي البيانات المعالجة (البيانات +السياق).

الذكاء: وهو المعلومات + الاستدلال .

المعرفة: وهي(الذكاء + الصدقية) .

الحكمة: وهي (المعرفة + التوليف أو التركيب) .

والنموذج الذي سنقدمه يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة لتنتهي في استراتيجية المعرفة (حيث أن في المنظمات القائمة على المعرفة تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة – الابتكار).

وفي هذا النموذج فإن البيانات هي المادة الخام بأشكالها الأربعة: (الأرقام، الصور، الكلمات، الأصوات) والتي يتم تحويلها بطريقة مجدية ومفيدة إلى معلومات، فإذا كانت الأرقام هي البيانات فإن جداول الأعداد العشوائية هي المعلومات وإذا كانت الأصوات هي البيانات فإن تحويلها إلى عدد لا متناه من التشكيلات (النوتات) هي معلومات وتسمى موسيقى .

وتستمر السلسلة في تطورها إلى استراتيجية المعرفة في بعديها الجوهريين: التعلم الفعال وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) ولابد من الوقوف عند استراتيجية المعرفة في هذه السلسلة المتصلة لنشير إلى ما يأتي [2]:

[1]-عبد اللطيف محمود مطر، ***إدارة المعرفة والمعلومات***، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007، ص 44.

[2]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص114-118 .(بتصرف)

أ– إن امتلاك الموارد عمومًا ومنها مورد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة للمنظمة، وإن المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة يتمثل في استراتيجيةالمعرفة .

ب– إن استراتيجية المعرفة تعمل على تحقيق رافعة معرفة المنظمة من خلال التعلم والتقاسم كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يملكها المنافسون .

ج– إن استراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي– الهادف وطويل المدى في سلسلة التحول من البيانات إلى استراتيجيةالمعرفة. والواقع أنه بدون هذه الاستراتيجية ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية فنية ذات أهمية تشغيلية في أحسن الأحوال يمكن تحقيقها وممارستها من خلال تكنولوجيا المعلومات ولأن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن توجد لدى جميع المنظمات ولا تميز بعضها عن بعض لهذا فإنها تكون محدودة الأثر بالعلاقة مع التميز الاستراتيجي القائم على المعرفة.

د– إن استراتيجية المعرفة هي التي توجه السلسلة كلها نحو تنامي القيمة وإنشائها في المنظمة التي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة وخلاقة لها.

واستكمالا لهذا المدخل سنحاول أن نتعرض لمدخل الرافعة– الابتكار الذي يتضمنتوصيفًا واسع للمداخل الفرعية السائدة في مجال إدارة المعرفة [1].

03– مداخل سلسلة الرافعة – الابتكار:

هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة – الابتكار وهي كما يلي:

أ– مدخل الرافعة:

وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل:

– القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وخزن واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء؛

– التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي ؛

– برمجيات التطبيق والتي استخدمت في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية[2]؛

---

[1]– سملالي يحضيه، ***أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية***، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص 169 .

[2]– عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

ب- مدخل التوليفة:

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع .

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة في استخدامات غير الذي استخدمت فيها سابقا، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يرتكز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، أو تكييفها من أجل استخدامها في مجالات أخرى .

فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية وتوظيفها داخل المنظمة أو الاستجابة لحاجات شريحة جديدة من الزبائن[1].

ج- المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة في هذا المدخل هي أكبر تكنولوجيا المعلومات وبالتالي لاتوجد معها على نفس المسافة، فهي حسب ما يطلق عليه نوناكا بحلزونية المعرفة أكثر من آلة معالجة المعلومات.

وتعتبر المعرفة في ظل هذا المدخل لا قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين ويعتبر التعبير الأكثر تمثيلا لهذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة والذي يعد التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها وليس المحافظة على الروتين المعرفي الذي كان سائدًا.

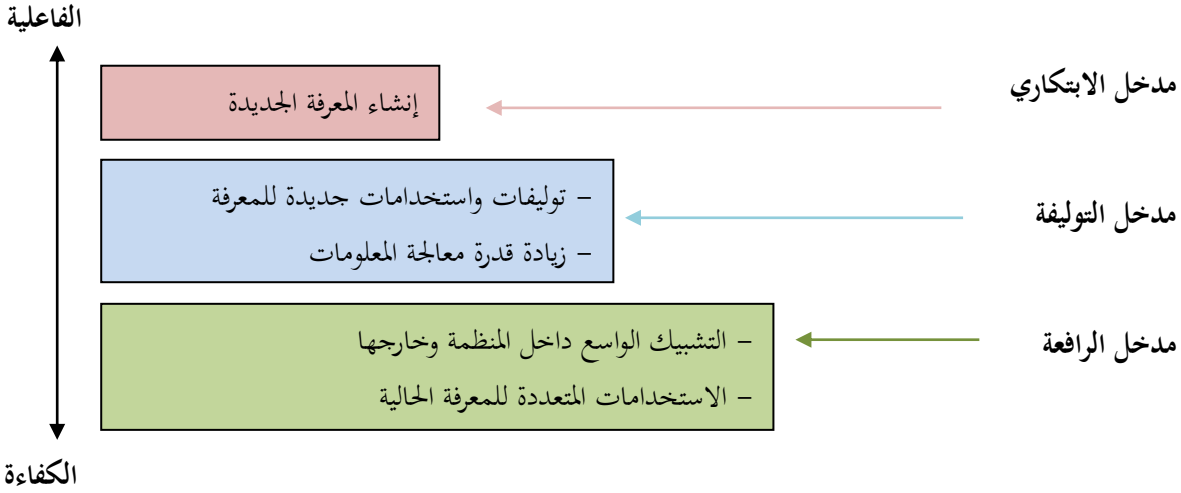
وخلاصة هذا المدخل بمختلف تفرعاته أنه يقوم على نوع من الهرمية إذ أن كل مدخل فرعي فيه يركز على نقطة أساسية في هذه الهرمية فمن البيانات التي تشكل قاعدة الهرم، إلى تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن

---

[1]- الأمين حملوس، ***دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة عينة مجموعة من البنوك التجارية بولاية الأغواط)***، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 64 -65.

تساوي إدارة المعرفة، وبطبيعة الحال فإن تكنولوجيا المعلومات هذه هي التي تعطي للبيانات معنى، ثم تتحول هذه الهرمية إلى ابتكار وإبداع معارف جديدة لتستفيد منها المنظمة[1].

الشكل رقم (12-01): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 118 .

المطلب الرابع: النماذج التكييفية لإدارة المعرفة

تمثل هذه النماذج نظرة شمولية إلى إدارة المعرفة (العمال، المنظمة والتكنولوجيا) تم مناقشتها على نطاق واسع من قبل أكاديميون وباحثون على حد سواء بما يجعلها تتمتع بالثقة والصلاحية.

الفرع الأول: نموذج Krogh &Roos

يميز هذا النموذج بين نوعين من المعارف التي تتمثل في المعرفة الفردية والمعرفة الاجتماعيةويهدف للإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف ولماذا يسعى الأفراد في المنظمة إلى المعرفة ؟
- كيف ولماذا تسعى المنظمات ككيانات اجتماعية للمعرفة ؟
- كيف يتم تقييم معرفة الفرد والمنظمة ؟
- ما هي عوائق المعرفة داخل المنظمة ؟

ترى نظرية المعرفة التنظيمية في المعرفة كمسار تنظيم ذاتي في أي فرد بحيث نستوعب المعلومات خلال أحاسيسنا، ونستعمل هذه المعلومات لبناء نماذجنا الفكرية وبهذه الطريقة تلتقط المنظمة معلومات من بيئتها وتعالجها على نحو منطقي، فالكفاءات المعرفية للمنظمة ترتبط بتعبئة مصادر المعرفة الفردية .

[1]- عادل غزالي، ***دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية)***، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2015- 2016، صص 307-308.

من هذا المنظور لا تستقر المعرفة في عقول الأفراد فحسب بل تتعداها إلى العلاقة بينهم، إذ يتبنى roos & Krogh نظرة ترابطية في نموذج إدارة المعرفة بحيث تستقر المعرفة في أفراد المنظمة، وعلى الصعيد الاجتماعي في العلاقات بين هؤلاء الأفراد .

وقد فحص Krogh وآخرون في دراستهم الطبيعة الهشة لإدارة المعرفة في المنظمات في الجوانب التالية:

- تفكير الأفراد؛
- الاتصال في المنظمة؛
- العلاقة بين الأعضاء؛
- إدارة الموارد البشرية؛

وقد توصلوا إلى أن هذه العوامل الأربعة يمكن أن تعرقل الإدارة الناجحة للمعرفة التنظيمية للإبداع والميزة التنافسية وأهداف تنظيمية أخرى، فعلى سبيل المثال:

- إذا كان الأفراد لا يدركون أن المعرفة لها قدرة حاسمة، فالمنظمة سيكون لها عراقيل في تنمية الكفاءات ؛
- إذا كان الهيكل التنظيمي لا يسهل الإبداع، فإدارة المعرفة ستفشل ؛
- إذا لم يشارك الأفراد بتجاربهم مع زملائهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل، فلن يكون هناك معرفة جماعية داخل المنظمة ؛
- إذا لم توجد هناك لغة صريحة لإبداء المعرفة الجديدة في الفرد، فإن المساهمات سيكون لها مآلها الفشل ؛
- أخيرا، إذا لم يتم تقييم المعرفة والاعتراف بها من الإدارة العليا، سيفقد الأفراد الحافز لإبداع وتطوير المعرفة الجديدة للمنظمة [1]؛

الفرع الثاني: نموذج إدارة المعرفة عند wiig

قدم wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسة هي: بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، وتكرار الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، كما يتبين من النموذج، فالاهتمام يتركز أيضا حول الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، في الكتب، قواعد المعرفة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالا عديدة، بدءًا من الحوارات غير الرسمية إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري

[1]- بلقوم فريد، ***إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران)***، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص 72 . (بتصرف)

فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات [1] .

وقد اتجه نموذج (wiig) لتحديد مستويات مختلفة لمحاكاة المعرفة. وتمثل محاكاة المعرفة عملية مستمرة، تبدأ من أدنى مستوى (الحديث) أين نعلم (نعرف) أننا لا نعلم وصولا إلى مستوى البارع، أين يمكننا إيجاد الفهم العميق لكل المفاهيم مثل" معرفة – ماذا"، "معرفة –كيف"، "معرفة – لماذا"، كما هو موضح في الجدول رقم (01-04):[2]

الجدول رقم (04–01): مستويات المحاكاة في نموذج (wiig)

المستوى	النوع	الوصـــــــــــــــف
01	الحديث	وعي منخفض جدًا حول المعرفة والطريقة التي يمكن أن تستعمل بها
02	المبتدئ	يعرف حول وجود المعرفة وأين يمكن الحصول عليها، لكن لا يعرف طريقة استعمالها
03	المؤهل	يعرف، لكن إمكانية استعمال المعرفة محدودة
04	الخبير	يحتفظ بالمعرفة في العقل، يفهم أين يمكن أن تطبق، يعمل بالمعرفة دون تدخل خارجي
05	البارع	المحاكاة الكاملة للمعرفة، البارع له فهم عميق حول الأحداث في بيئته

المصدر: بن طاطة عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

نميز ثلاثة أشكال للمعرفة: العامة (واضحة، يمكن تعلمها ومشاركتها)، الخبرة المشتركة (الأصول الفكرية المتضمنة بشكل خاص عن طريق الموظفين أثناء العمل أو المتضمنة في التكنولوجيا. هذا النوع من المعرفة يُنقل غالبًا من خلال لغة وتمثيلات خاصة)، المعرفة الشخصية (الأقل سهولة للوصول إليها، لكنها أكثر أشكال المعرفة اكتمالا. هي ضمنية عادة وتستعمل من غير فهم).

إضافة إلى الأشكال الثلاثة، وضح (wiig) أنواع أربعة أخرى للمعرفة: المعتمدة على الحقائق: هي حول البيانات،المقاييس والتفسيرات، لها محتوى ممكن ملاحظته، يقاس مباشرة، المعرفة التصورية: على الأنظمة المفاهيم والمنظومات، المعرفة المنهجية: تستعمل عن طريق استراتيجيات، طرق اتخاذ القرار، وتقنيات أخرى. كمثال نجد كلاالحالات عندما المنظمة تتعلم من أخطائها السابقة، أو لها القدرة على عمل توقعات معتمدة على تحليل الأحداث. معرفة التوقع: تشير إلى الأحكام، فرضيات وتوقعات الأشخاص الذين يملكونها.

[1]- هيثم علي حجازي، ***قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)***، المؤتمر الدولي السنوي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، أفريل 2005، ص ص 06-07 .

[2]- بن طاطة عتيقة، ***أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر)***، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان الجزائر، 2016-2017، ص 60.

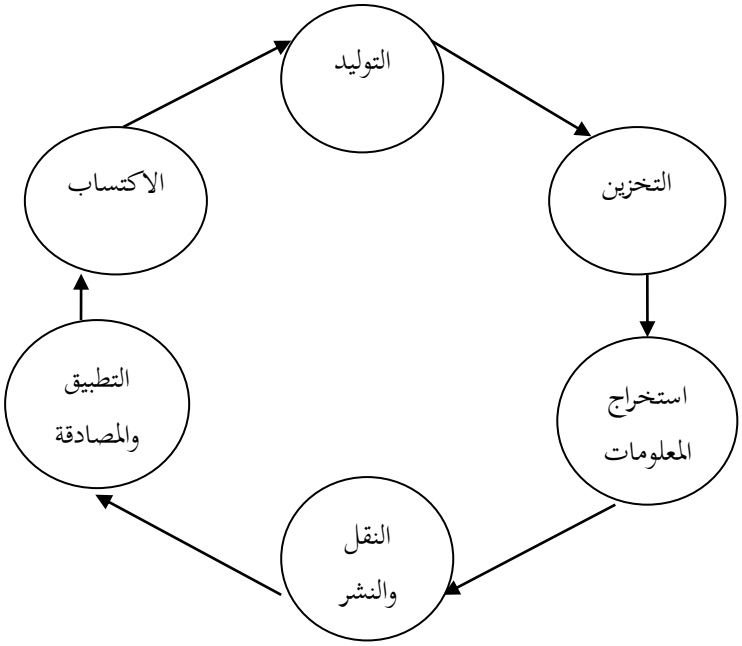
الأشكال الثلاثة للمعرفة والأنواع الأربعة للمعرفة المقترحة من قبل (wiig)، تشكل مصفوفة* التي تمثل جوهر نموذج (wiig) لإدارة المعرفة.والمخطط التوضيحي لنموذج wiig موضح في الملحق رقم (02).

الفرع الثالث: نموذجMarquardt

اقترح Marquardt مدخلا نظاميًا شموليًا بإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف هذا النموذج من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال المراحل التالية[1]:

الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، المصادقة والتطبيق .

الشكل رقم (13–01): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



المصدر: سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 67.

هذا النموذج يوضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية في حالة نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وتقع إدارة المعرفة في قلب المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

* المخطط التوضيحي لمصفوفة نموذج (Wiig) موضح في الملحق رقم (02) .

[1]- سمية بوران، ***إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة***، مركز الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016 ص 66.

الفرع الرابع: نموذج أيزن بروك Eisenbrook

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات، تتمثل فيما يلي:[1]

أ– المعرفة التنظيمية، وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة ؛

ب– تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل: التعلم التنظيمي؛

ج– بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي ؛

د– تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر؛

لقد بين Eisenbrook أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المنظمة من أجل معرفة فجوات الأداء الحاصلة ومن ثم رسم الخطط لسد هذه الفجوات .

ترى الباحثة أن نماذج إدارة المعرفة قد تعددت واختلفت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها.. لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع لتستطيع المنظمة أن تطبقه لابد لها من تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة .

[1]- محمد عواد الزيادات، ***اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة***، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص 127.

خلاصة الفصل

لقد أصبحت المعرفة موجودًا أساسًا ومورِدًا هامًا من الموارد الاقتصادية وذات خصوصيات، مما جعل تداخلا كبيرًا بين مجموعة من المفاهيم التي استخدمت للتعبير عنها ومن هذه المفاهيم: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد المبنى على المعرفة، الاقتصاد الجديد، الفجوة المعرفية، الفجوة الرقمية...الخ، ولقد بات من أهم نجاح المنظمات القدرة على اللحاق بالمتغيرات التي يشهدها هذا العصر، عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال واستخداماتها في مجال المعلومات.

لقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف استراتيجية للمنظمات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.
ولكن تبقى المعرفة المكون الأساسي والعصب المحرك لها، كما تعتبر من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي المكون للمنظمة المتعلمة، وهذه الأخيرة لا يمكن أن يكتب لها ديمومة ما لم تقوم على أساس معرفي واضح، وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر المنظمة المتعلمة.

التأصيل النظري للمنظمة المتعلمة

التأصيل النظري للمنظمة المتعلمة

تمهيد

إن المؤسسة تعيش في محيط معقد دائم التغيير لذا أصبح لزامًا على المسيرين أن يدركوا أنه لا مكان للطرق القديمة للتسيير حيث أننا نعيش في وقت التحول الاجتماعي والتنظيمي، يجب إعطاء أهمية قصوى لكل من رأس المال الفكري ومنشئة المعرفة وبمعنى آخر من لهم القدرة الفكرية على الإبداع وتوليد أفكار جديدة للمنظمة، وذلك في معظم النظريات الحديثة للتسيير تتفق فيما بينها على أن الكفاءات والموارد غير الملموسة للمؤسسة تعتبر عاملا محددًا للميزة التنافسية الدائمة داخل المؤسسة.

من هذا المنطلق فإن أعمال الباحثين في علوم التسيير انصبت حول إيجاد نموذج للمنظمات يتميز بالاستقرار من أجل ضمان بنية مؤسساتية شابة، والتي تمثل نموذجًا لمنظمة الغد، وتضمن للمؤسسة بقاءها لأطول فترة ممكنة في السوق. هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي تعتبر النتيجة الحتمية والمنطقية للتطورات والضغوطات المفروضة من طرف البيئة .

وتعتبر المنظمة المتعلمة تلك المنظمة التي تسهل عملية التعلم لكل من أفراد المنظمة من أجل التحول من وضع إلى وضع أفضل والتأقلم الدائم مع تغيرات المحيط.

إذا فالمنظمة المتعلمة توفر المناخ الملائم لما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة، ومنه فإن هذا الفصل سيتم من خلاله التطرق إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: معوقات التعلم التنظيمي والتأسيس للمنظمة المتعلمة.

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة .

المبحث الرابع: نماذج المنظمات المتعلمة .

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي

إن دخول المنظمات القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة، نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية وتطور في وسائل الاتصال، فرض عليها واقعًا جديدًا يُوْجِبُ عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات ومن بين هذه المفاهيم التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التعلم وأنواعه

التعلم هو العملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، فجعله قادرًا على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها حيث وردت كلمة (**علم**) 484 مرة في القرآن الكريم، ومنها قوله تعالى:﴿ **وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينْ**﴾[1]،وقوله تعالى في سورة العلق:﴿ **اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَذِي خَلَقَ خَلَقَ الإِنْسَانَ مِنْ عَلَقْ اِقْرَأْ وَرَبُكَ الْأَكْرَمُ الَذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ**﴾[2]، وقوله:﴿ **فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةٌ مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَا عِلْمًا**﴾[3]. **(صدق الله العظيم)**

كما جاء في قول الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال: ﴿**مَنْ خَرَجَ فِيْ طَلَبِ اَلْعِلْمِ كَانْ فِي سَبِيْلِ الله حَتَى يَرْجِعَ** ﴾. **(رواه الترمذي)**.

الفرع الأول: تعريف التعلم

كل السلوكيات قابلة للتغيير، وإذا أردنا تفسير وتوقع السلوك، علينا فهم كيف يتعلم الأفراد، لذا سيتم مناقشته في هذا الفرع .

– التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر عَلَمَ بمعنى عرف، واِسْتَعْلَمَ، أَعْلَمَ، أما في اللغة الإنجليزية يأتي (Learn) فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير، أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف.

أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة التعلم (Apprendre) جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء وبمعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة وبمعنى تهذيب وتنبيه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك[4].

---

[1]- سورة البقرة (02): الآية [31] .

[2]- سورة العلق (96): الآية [01-05].

[3]- سورة الكهف (18): الآية [65].

[4]- ليث عبد الحكيم وآخرون، ***دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)***، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة بالعراق، بغداد، العدد 02، المجلد 11، 2009، ص 98.

– يُعرف التعلم بأنه: "ذلك التغير الدائم نسبيًا في السلوك الفردي والناتج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة"[1]. وبذلك يمكن القول أن التغيرات في السلوك تشير إلى أن التعلم قد تم، وأن التعلم هو تغيير في السلوك [2].

– كما يعرف على أنه:" عملية تعديل في السلوك والخبرة[3]، التي ينتج عنها ظهور سلوك جديد أو تغير دائم نسبيًا في سلوك قائم عن طريق الاستجابة إلى موقف معين، شريطة أن لا تكون صفات التغيير ناتجة عن الغريزة الفطرية أو الحالات المؤقتة للعضوية كالتعب والمرض والنوم وأثر المخدرات "[4].

– ما يتعلمه الفرد أي يصبح متمكنًا من عمله يرجع في جوهره إلى التكيف مع الظروف البيئية[5].

– مفهوم نظري وعملي يشير إلى كيفية اكتساب المتعلم معرفته أو إلى كيفية تغيير سلوكه[6].

– حينما يقوم العاملين بأداء عمل معين فترة من الزمن، فإنه من المتوقع أن تكرار أدائه يزيد من كفاءتهم في إنجاز هذا العمل، أي أن الوقت اللازم لإتمام العمل ينخفض وذلك بسبب ما يطلق عليه بظاهرة التعلم[7].

وفي هذا السياق ترى الباحثة أن التعلم هو عملية التفاعل المتكامل بين المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم نسبيًا في سلوك الفرد .

الفرع الثاني: أنواع التعلم

نجد ثلاث تصنيفات للتعلم يمكن ذكرها كما يلي[8]:

---

[1]- حريم حسين، ***السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال***، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن 2004، ص 137 .

[2]- ماجدة العطية، ***سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)***، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

[3]- عبد الرحمان الهاشمي، فايزة محمد العزاوي، ***المنهج والاقتصاد المعرفي***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2006، ص 138 .

[4]- جودت عبد الهادي، ***نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية***، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2000، ص 13 .

[5]- فاطمة الزهراء فشار، ***نظريات التعلم المعرفية***، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 11، مارس 2019، ص 503.

[6]- لزرق نوال، بن عبو الجيلالي، ***تشخيص أنماط التعلم لدى الطالب الجامعي (دراسة حالة حول طلبة إدارة الموارد البشرية بجامعة معسكر)***، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 32، ديسمبر 2018 ص 24.

[7]- عاطف جابر طه عبد الرحيم، ***السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات***، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر 2009، ص ص 286-287.

[8]- بلال خلف السكارنة، ***الإبداع الإداري***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

01- التصنيف الأول: والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي):

أ- التعلم الاعتيادي: وهو التعلم الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

ب- التعلم العالي (الاستثنائي): وهو التعلم الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة.

02- التصنيف الثاني: ويصنف إلى نوعين هما:

أ- التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم.

ب- التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المنظمة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها، وهذا يعنى أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر مالا يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

03- التصنيف الثالث: في هذا الصنف تم التحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم، حيث أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية .

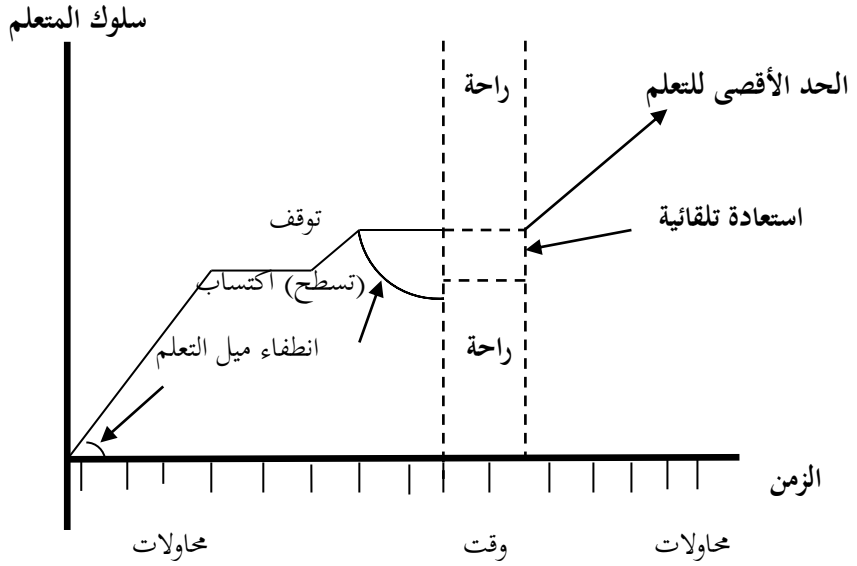
أما التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم في حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة في حل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة في الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

ويمكن الإشارة إلى التعلم من خلال منحى يعرف بمنحى التعلم، والذي يعبر عن التغيير في تكوين وتشكيل العادات والسلوك* عبر الزمن، وذلك من خلال الممارسة والخبرة والمحاولات المتكررة. بمعنى آخر أنه عبر المحاولات المتكررة للتعلم يتشكل ويتغير سلوك الفرد، إلا أنه لوحظ أن اتجاه وشدة وجود السلوك المتعلم تختلف مع زيادة المحاولات المتكررة للتعلم. سيتم شرح ذلك من خلال الاستعانة بالشكل (01-02)[1]:

*سلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم نقلا عن: راوية حسن، ***السلوك التنظيمي المعاصر***، الدار الجامعية، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص75 .

[1]- أحمد ماهر، ***السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات***، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، الإسكندرية، مصر، 2000 ص ص 95 -96 .

الشكل رقم (01-02): منحنى التعلم



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 95. (بتصرف)

أ- ميل التعلم للارتفاع: يشرح هذا الجزء من منحى التعلم **درجة النمو في اكتساب السلوك،** أو ما يطلق عليه بالاكتساب. والاتجاه العام هنا أنه كلما زادت المحاولات وتكرار التعلم كلما كان هناك ميل للتعلم للارتفاع، أي ميل لاكتساب سلوك جديد، إلا أن مقدار التعلم نسبة إلى عدد المحاولات قد يختلف، فإذا كان مقدار التعلم – أو زيادة وميل التعلم واكتساب السلوك – ثابتا مع عدد المحاولات، فهذا يعطينا إحساسًا بأنه بزيادة عدد المحاولات أو بتكرار هذا السلوك، فإنه يمكن أن يتم اكتسابه بصورة ثابتة، إلا أنه أحيانا قد نرى أن هناك ميل متزايد للتعلم قياسًا بعدد محاولات التعلم. فبالرغم من وجود محاولات قليلة نسبيًا، إلا أن هناك ميل عالي. ويظهر هذا المنحى المتزايد للتعلم عندما لا يكون هناك معرفة أو خبرة أو علم بالشيء أو السلوك محل التعلم، على الأخص عندما يكون هذا السلوك المتعلم سلوكًا جديدًا وأيضا حرفيًا ومهنيًا وراقيا من الناحية الذهنية.

هذا وقد يكون منحى التعلم متناقص بمعنى أنه بالرغم من الزيادة الكبيرة في محاولات التعلم، وأن هناك تكرار علمي لهذه المحاولات، إلا أنه هناك بطء في التعلم، أو أن مقدار السلوك المتعلم لا يقارن بالمحاولات المتكررة للتعلم. ويظهر على وجه الخصوص حينما يكون السلوك محل التعلم سلوكًا روتينيًا، كما هو واضح في الأعمال الإدارية والتجارية العادية الموجودة في المنظمات[1].

ب- توقف التعلم وتسطحه: وقد تأتي فترة يكون هناك تكرار لمحاولات التعلم، إلا أنه ليس هناك أي زيادة في اكتساب السلوك، بمعنى آخر أن **عملية التعلم تتوقف بالرغم من زيادة محاولات هذا التعلم.** وهناك

[1]- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 96- 98 .

العديد من الأسباب التي تؤدي إلى توقف الزيادة في اكتساب السلوك، كأن يكون الفرد قد أصابه التعب والإرهاق، ومل من التعلم، أو أنه لم يهضم المعلومات السابقة بالقدر الذي يتيح له اكتساب معلومات جديدة مؤثرة في سلوكه، أو أن عملية التعلم قد أصبحت مملة وأنه ليس هناك جديد أو شيء مسلي فيها .

ج– انطفاء وإضعاف التعلم: هنا نتحدث عن كيف يضعف السلوك أو ينطفئ، ويمكن القول بأن عدم وجود مدعمات تعزز من ظهور السلوك يؤدي إلى **إضعاف احتمال ظهور السلوك** في المستقبل، بمعنى آخر أن زيادة احتمال اختفاء التدعيم إلى انطفاء وإضعاف السلوك .

د– الاستعادة التلقائية: قد يحتاج الفرد لفترة راحة يتوقف فيها أي نمو في السلوك. بمعنى آخر أن الفرد قد يحتاج لفترة راحة، يكون هناك توقف في أي نمو لتكوين وتشكيل عمليات التعلم. خلال هذه الفترة يرتاح ويهضم ما تعلمه سلفا، كما أنه يربط بين ما تعلمه ويستدل على العلاقات، ويعرف الروابط بين الأشياء المؤدية إلى السلوك وحين يعاود الفرد محاولته للقيام بالسلوك **يرتفع هذا السلوك بصورة فجائية** بالقدر الذي استطاع هذا الفرد أن يهضم فيه المعلومات السابقة وبقدر ما استطاع أن يبنى من علاقات وروابط بين السلوك ونواتجه وبمعنى آخر، فإن الاستعادة التلقائية هي زيادة مفاجئة في مقدار التعلم ناجمة عن فترة راحة استغلت لهضم ما تم تعلمه سلفا، ولتبين العلاقات بين السلوك ونواتجه .

هـ– الحد الأقصى للتعلم: وهو عبارة عن **الفرق** بين السلوك المتعلم عند **بداية** محاولات التعلم ومقدار السلوك المتعلم بعد **انتهاء** محاولات وتكرار التعلم. والحد الأقصى للتعلم يعطينا معلومة أساسية عن ما هو ذلك المقدار من التعلم الذي تم اكتسابه بناءً على عدد معين من المحاولات المتكررة لهذا التعلم، وهل يمكن تبرير تكرار عملية التعلم حتى يمكن الوصول لقدر معين من هذا التعلم، أم أن الحد الأقصى من التعلم لا يمكن تبريره بعدد محاولات التعلم. ويكمن الإشارة إلى أنه بصفة عامة إذا كان ميل منحى التعلم ذو زاوية كبيرة فإن مقدار التعلم يكون مبررًا كافيا لزيادة محاولات أو تكرار التعلم .

بعد الإشارة إلى مفهوم التعلم وذكر أنواعه، فلا بد من التفرقة بيت التعلم والتعليم والتدريب لأن الكثير لا يعرف الفرق بينهم[1].

ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

– إن التدريب يحمل بعدًا آليًا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة

[1]- مؤيد الساعدي، ***كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي***، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص ص 48- 49 .

حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين، في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني .

– التدريب والتعليم يصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدرًا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها ؛

– التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة، لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشيائه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيًا، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية ؛

– إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى خلافا للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق أو في إطار عمل المنظمة، ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير، هو ما يجعله أكثر تأثيرًا على تميز المنظمة من جهة، وأكثر انعكاسًا على عائدها؛

– التعليم يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي، ويتم تطبيقه عند تكليف الموظف بوظيفة جديدة، يعتمد على متطلبات الوظيفة المستقبلية، هو أكثر تكلفة من التدريب لأنه يتطلب فترة أطول منه[1]؛

المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتمامًا واسعًا من قبل الباحثين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا، المحاور، الأبعاد التي قدمها العلماء والباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم، اهتماماتهم، فلسفاتهم، الفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم.

وقبل التطرق لتعريف التعلم التنظيمي لابد من التطرق أولا إلى التعلم والتنظيم كل على حدة:

– التعليم وقد التطرق إليه في المطلب الأول .

– بينما التنظيم فيعرف بأنه:" كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف "[2].

[1]- حداد بختة، محمدي عزالدين، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة (دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز فرع مجمع سونلغاز)***، حوليات جامعة الجزائر01، الجزائر، العدد 32، الجزء الثاني، جوان 2018، ص 629.

[2]- القريوتي، محمد قاسم، ***الوجيز في إدارة الموارد البشرية***، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010، ص 49.

الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي

لقد وردت عدة تعاريف للتعلم التنظيمي، وذلك لأن كل باحث يركز على زاوية معينة فيه، ويبني عليها وجهة نظره، وهذا ما نتج عنه العديد من التعاريف، وفيما يلي استعراض بعض منها:

– يعبر التعلم التنظيمي عن الاستعمال المقصود للعمليات التعليمية عند المستوى الفردي، أو في مستوى المجموعة أو الكيان ككل وذلك لتحقيق النمو المستمر للمنظمة[1]، من خلال الاختيار، المراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، تحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية[2].

– التعلم التنظيمي هو:" عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم[3]. التي تعمل على اكتشاف وتصحيح الأخطاء[4]. من خلال تغيير نظريات العمل لديهم، والمنظمة لما تكتسب المعارف بجميع أشكالها تتعلم أيا كانت الوسائل المستعملة (مهارات، التقنيات، معلومات...الخ) [5].

– التعلم التنظيمي هو:" عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى مسيرة أو معوقة للأداء[6].

من خلال تكيفهم مع بيئتها والتعلم منها، بقصد زيادة فرص بقاءها وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة "[7] .

– ويوصف التعلم التنظيمي بأنه:" العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر[8]. وتسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها

---

[1]- أثير عبد الأمير حسوني، بشرى عبد الحمزة عباس، ***الأنماط القيادية وأثرها في التعليم التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية***، المؤتمر العلمي حول العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، يومي 17-18 مارس 2009، ص 243.

[2]- بيدي عيساوي صورية، مكاوي مكي، ***دور التعلم التنظيمي في بناء رأسمال الفكري في الجامعات (دراسة ميدانية على جامعة معسكر)*** المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمت، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، العدد 01، المجلد 05، مارس 2018، ص 239.

[3]- نجم عبود نجم، ***إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات***، دار الوراق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 259 .

[4]- طارق حسن محمد الأمين، ***التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية***، دورية الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 02، المجلد 46، ماي 2006، ص 247 .

[5]-Chris Argyris et Donald A. Schon, ***Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode pratique***, De Boeck université, American, 2002, P 24.

[6]- هدى صقر، ***المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة***، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، الجمهورية العربية السورية، أيام 13-16 أكتوبر، 2003، ص 131 .

[7]- إحسان دهش جلاب، ***إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير***، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2011، ص 266.

[8]- خالد بني حمدان وآخرون، ***أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي***، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 15، 2013، ص .81

الداخلية والخارجية، تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة، اكتساب المعرفة، توظيفها لأغراض التطوير والتميز"[1].

– العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من مجموع أعضاء المنظمة من أجل أن تنجح هذه الأخيرة في التوجه نحو توحيد المعايير[2]. وتحسين قدرات معالجة المشاكل وإنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة "[3].

– عملية التفاعل المتكامل والمحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال [4] .

على ضوء ما سبق توصلت الباحثة إلى أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي تصحح أخطاء المنظمة والذي يختبره العاملين داخل المنظمات، بحيث يساعدهم على توسيع مهاراتهم ومعارفهم من خلال التجارب التي يعيشونها في العمل، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحويلها إلى منظمة متعلمة .

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

يحظى التعلم التنظيمي بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة بسبب ما يوفره من مناخ مشجع على الإبداع والابتكار، ويزداد الاهتمام بمصطلح التعلم التنظيمي سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني، يمكن تفسيره بثلاثة عوامل هي[5]:

01– التغيرات السريعة أكثر فأكثر والمفروضة من المحيط: حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم .

02– المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات: قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق، نشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها .

---

[1]- الكبيسي عامر الخضير، ***إدارة المعرفة وتطوير المنظمات***، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 90 .

[2]- NICOLAS Eline, ***Apprentissage organisationnel et adoption d 'une démarche de développement durable***: entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), 13e Conférence de lAIMS. Normandie. Vallée de Seine, 2- 3 et 4 Juin 2004.

[3]- ثابت الحبيب بن عبو الجيلالي، ***تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية***، مؤسسة الثقافة الجامعية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2009، ص 229.

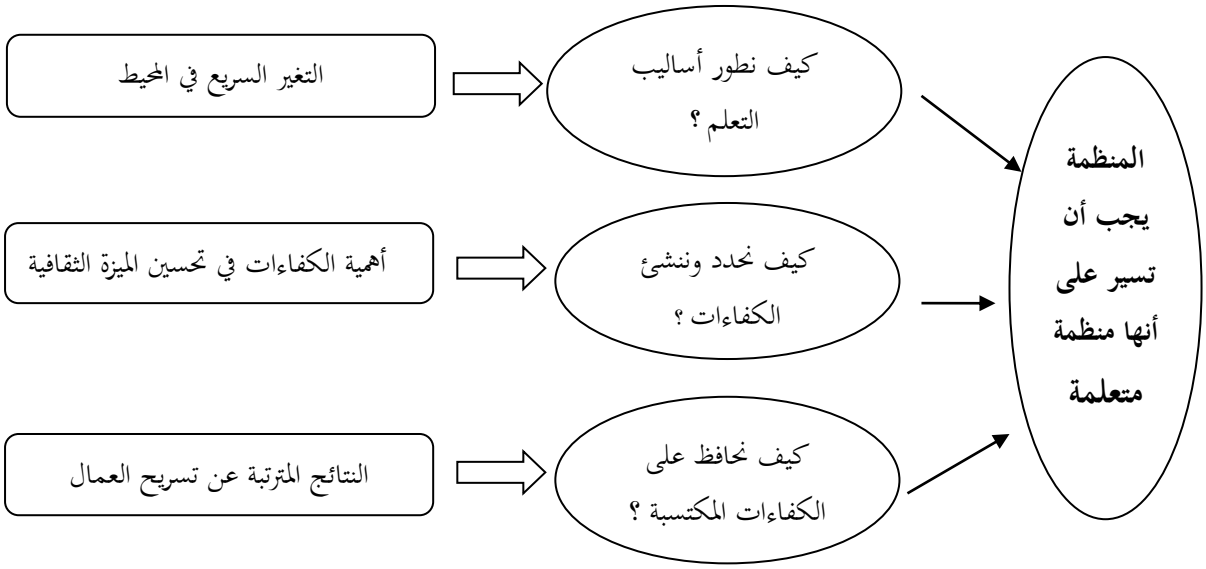
[4]- طلال عايد وآخرون، ***التنظيم وأداء المنظمات (بحوث محكمة)***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، 2002، ص 75.

[5]- JP Hefer, Malika, Jorsoni, ***Management : Stratégie et Organisation***, Librairie Vuibert, 04 éme édition, septembre 2002, P 391.

03- سياسات التوقيف الجماعي عن العمل: والتي كانت نتيجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات، مما أوجد وعيًا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها .

والشكل (02-02) يمثل أهمية التعلم التنظيمي:

الشكل رقم (02-02): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، ***دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع***، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر 2011، ص 07.

تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى وأدت إلى ضرورة التعلم في المنظمات من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد، إن عنصرًا كهذا يحتم على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهنا كيوم بيوم، وأن يطلعوا على كل ما يستجد، من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يُسْتَجَدُ وتطبيق ما يُكْتَشَفُ بالإضافة إلى معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية تمهد تطبيقاتها .

إن علاقة التعلم التنظيمي بنجاح المنظمة يرتبط بالعمل والتعلم والإبداع، وإن الممارسات الفعلية هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، إن التعلم هو حلقة الوصل بين العمل والإبداع. وأن المنظمات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع والمنتجات الجديدة بنجاح أكثر ثباتا من المنافسين، وإن زيادة النجاح في تطوير المنتج الجديد يمكن النظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات تدرك أكثر فأكثر بأنه لكي تكون ناجحة في البيئة التنافسية، فأنها يجب أن تشجع تعلم الحلقة

الثنائية، والمنظمات الناجحة هي التي تجعل التغيير جزءًا متكاملا من تعلمها المنظمي وتشجع المدراء على التجريب والتعلم لإيجاد طرق جديدة لاتخاذ القرار، حيث توجد ثلاثة عوامل مرتبطة بالتعلم تعد مهمة لنجاح المنظمات هي: التطوير الجيد للكفاءات الجوهرية، والتحسين المستمر في سلسلة القيمة، والقدرة على التجديد وإعادة الحيوية بشكل جذري، كما أن نظم التعلم تعد مصدرًا للميزة التنافسية لكونها تمكن المنظمة من مهاجمة بيئتها بطريقتين: استغلال ما هو متوفر فيها، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية، وهذا لا يتم إلا من خلال قدرة تكيفية عالية تشمل: نمط القيادة والثقافة، والعمليات والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى التكنولوجيا، وتعد هذه القدرة عاملا حرجًا للنجاح المنظمي[1].

– أن تبني المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل كما أنه الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات وفي قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة التنافسية المتسارعة التغيير[2]؛

ومن أهم المبررات التي فرضت على المنظمات تبني مفهوم التعلم التنظيمي ما يلي[3] :

– تواجه معظم المنظمات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إضافة إلى تغيرات مطالب المستهلكين، مما يفرض على المنظمة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفًا سليمًا بما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة إبداعية، ومنه تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية؛

– معاناة العديد من المنظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء من الموظفين الأساسيين نحو منظمات أخرى وهوما يطلق عليه مشكلة " التسرب الوظيفي"، هذا الوضع يقتضي قيام المنظمة بتبني استراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد، بما يمكنها من الاستفادة منها في عملياتها اليومية؛

– ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية، والتي تطالب بضرورة التحسين المستمر والإبداع، الأمر الذي لا يكون إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي وجعلها جزءًا من ثقافة المنظمة ؛

---

[1]- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، ***التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات (دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق)***، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 45، المجلد 13، 2007 ص ص 144 -145. (بتصرف)

[2]- قمري حياة، ***أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال***، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 33 .

[3]- بلعلى نسيمة فريال، ***المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف***، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة 02، الجزائر، العدد 01، 2014، ص ص 173 – 174.

الفرع الثالث: أدوار التعلم التنظيمي

نجد عدة أدوار متكاملة للتعلم التنظيمي، يعكس كل دور تصميمًا مختلفًا لظاهرة التعلم هذه نذكر منها ما يلي[1]:

01- التعلم التنظيمي كوسيلة تكيف: أضحى التعلم التنظيمي ضرورة ملحة بسبب تعقد المحيط وتقلبه المستمر، أما هذا الوضع فإن المنظمة الفعالة هي تلك التي يمتلك أفرادها قدرة على التعلم وتوقع تغيرات المحيط وكذا تحديد تأثير هذه التغيرات، البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة التغيرات وتطوير الهياكل المناسبة لتطبيق هذه الاستراتيجيات .

02- التعلم التنظيمي كوسيلة لتسيير المعارف*: الفعالية التنظيمية محددة بنوعية قاعدة المعارف المتاحة في المنظمة لإجراء الخيارات الاستراتيجية الحاسمة، وبالتالي مورد المعرفة يندرج ضمن سلسلة من التحولات في مسار يتضمن عدة مراحل: البيانات أو المعطيات تشكل المادة الخام لهذه السلسلة، المعلومة وهي تمثل محتوى نافع لمهمة خصوصية، والمعرفة التي تسمح بإنجاز المهام، اتخاذ قرارات ومعالجة المشاكل، ومن الأمثلة عن المعارف يمكن ذكر القواعد والنماذج، تكتسب جميعها بواسطة تراكم المعلومات التي تنتظم تدريجيًا في أصناف داخل مجموع وسائل التخزين، وثائق، بنوك، معطيات، وسائل معلوماتية .

03- التعلم التنظيمي وسيلة للتميز: ذلك من خلال:

- استثمار طاقات الأفراد وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أداءهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها ؛
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ؛
- تخطيط وتسيير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل، وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة ؛
- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، أهمها الحواجز التنظيمية التقليدية .

---

[1]- ثابت الحبيب بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 229 .

*ويقصد بتسيير المعارف تحديد وتحليل المعارف المتاحة، وتلك التي يجب اكتسابها، بالإضافة إلى تخطيط ومراقبة النشاطات الهادفة إلى تطوير الأصل المعرفي بغية تحقيق الأهداف التنظيمية. التعلم التنظيمي له تأثير على المعرفة لدى أفراد المنظمة، ويؤدي إلى تغيير في السلوك وينعكس ايجابيًا بحيث يحقق النتائج والأهداف التي يسعى إليها الأفراد والمنظمة معًا، وكل هذا كان محصلة لمجموعة من المبررات والأسباب جعلت التعلم التنظيمي مصدرًا لزيادة وتطوير معرفة المنظمة، ويكون هذا نطاق محدد يساهم في إبراز حتمية التعلم التنظيمي. نقلا عن: ثابت الحبيب بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

المطلب الثالث: خصائص وشروط التعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى أهم الطرق التي يعتمد عليها التعلم التنظيمي وأهم الأدوار التي يقوم بها على مستوى المنظمة والأفراد، لابد من التطرق أولا إلى خصائصه وأهم شروطه والمتمثلة في أساسًا في تفعيل علاقة المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها .

الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي

تتمثل خصائص التعلم التنظيمي في النقاط التالية[1]:

– إن عملية التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددًا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة* ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ؛

– إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين ؛

– إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتبنون مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة ؛

هذا بالإضافة إلى[2]:

– نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة ؛

---

[1]- سعيد السالم، الحياني، ***مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة (دراسة حالة في مستشفى الأردن)***، المجلة العربية للإدارة جامعة الدول العربية بالقاهرة، مصر، المجلد 27، جوان 2007، ص 39 .

*يقصد بذاكرة المنظمة التعلم المخزن من تاريخ الشركة والذي يمكن استخدامه في صنع القرارات الحالية والمستقبلية، يعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار، إلا أن أفضل وسائل للبحث والوصول إلى المعرفة نعتمد مبدأ الإبحار الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة. نقلا عن: نادية حماش، عمر الشريف، ***دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة: باتنة)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية –، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 31، ص 350. أحمد القهوجي، لما بدر ***دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN – SYRIATE) في مدينة دمشق)***، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين–اللاذقية بسوريا، دمشق، العدد 06، المجلد 36 2014، ص 191 .

[2]-Marquardt M J, ***Building the learning organization : The five elementsfor corporate Learning***, Davies Blanck Inc Publishing, Palo Alto USA ,2002, P32 .

– التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها[1]؛

– يجب أن يتغير السلوك نتيجة لدخول المعرفة الجديدة [2]؛

الفرع الثاني: شروط التعلم التنظيمي

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقا من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة ؟ يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية والخارجية من خلال الجدول (01-02)[3]:

الجدول رقم (01–02): الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي

الشروط الداخلية	الشروط الخارجية
– المرونة التنظيمية – التسيير بالأهداف والمشاريع – نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية – بنية لامركزية (نظام تسيير تشاركي)	– محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير) – تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة

Source :JP Hefer, Malika, Jorsoni, op,cit, p 400.(بتصرف)

ولغرض تحقيق أهداف التعلم التنظيمي والمتمثلة في: غرس الاتجاهات والقيم الايجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات ينبغي توفر عدد من المرتكزات من أهمها الآتي[4]:

– وجود بيئة تنظيمية مشجعة للتعلم ؛

– تطوير التقنية التنظيمية ؛

– توفير خصائص المنظمة المتعلمة ؛

---

[1]- رايس وفاء، ***دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 – 14 ديسمبر 2011، ص 06 .

[2]- درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، ***إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين***، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 54.

[3]-JP Hefer, Malika, Jorsoni, op,cit, p.339.

[4]- علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخز علي، ***أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية***، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 85، المجلد 21 2015، ص ص 24-25.

- التأكيد على أهمية المعرفة المتجددة ؛

- تحفيز الأفراد المتعلمون والاهتمام بهم ؛

المبحث الثاني: معوقات التعلم التنظيمي والتأسيس للمنظمة المتعلمة

إن التعلم التنظيمي ينحصر في عدة مستويات وأبعاد يسعى الوصول إليها، وهذا يتطلب وجود أفراد ذوي كفاءات معنيون بذلك، يستطيعون الالتزام بمجموعة من الشروط والخطوات من أجل تنفيذ عملية التعلم التنظيمي، ومراعاة مختلف المعيقات التي تقف أمام نجاح هاته العملية.

المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده

قبل التعرف على المعنيون بالتعلم التنظيمي، لابد من التطرق أولا إلى مستويات التعلم التنظيمي والمتمثلة في التعلم الفردي، الجماعي والتنظيمي وأهم الأبعاد التي يقوم عليها لتحقيق المنظمة .

الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي

وتنقسم إلى ما يلي[1]:

01- التعلم الفردي: يعبر التعلم الفردي عن التغير الدائم نسبيًا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، كما يقوم التعلم على جملة من المبادئ والتي تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم .

02- التعلم الفرقي: وهنا نميز نوعين من الفرق: مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمال تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز تنتشر في المنظمات المتعلمة .

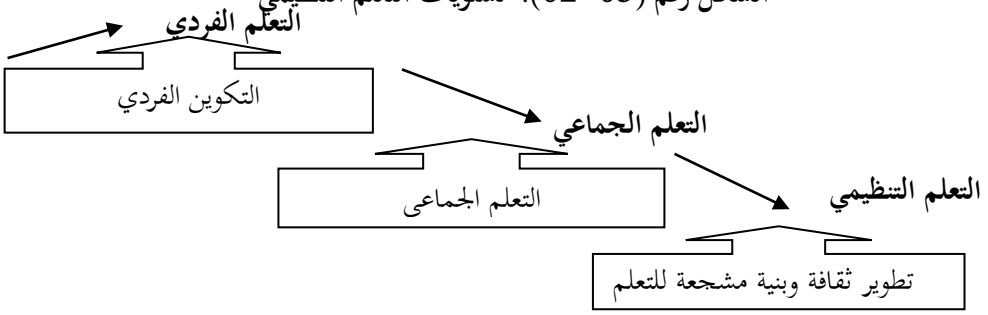
03- التعلم على مستوى المنظمة (التنظيمي): هنا يتم تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات الإجراءات والأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل في العمل .

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضًا، حيث أنه كلما كان التغيير متسارعًا تَطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة، واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها، كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.

[1]- طلال بن عايد الأحمد، ***التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 75.

الشكل (03-02) يشرح مستويات التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (03-02): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، ***نظرية المنظمة***، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 183.

إن هذه المستويات الثلاثة تتكامل مع بعضها البعض، حيث أن التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح، والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور وينمي المنظمة ويرتقي بها وصولا إلى ما يسمى منظمة متعلمة.

الفرع الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي

لقد أشارت الدراسات إلى وجود ثلاثة أبعاد للتعلم التنظيمي ممثلة بالالتزام بالتعلم والرؤية المشتركة والعقلية المتفتحة، كما أشارت هذه الدراسات إلى دور هذه الأبعاد عند ربطها مع المتغيرات التنظيمية المختلفة للوصول إلى حالات الإبداع في منظمات التعلم، أما من وجهة بعض الباحثين فإن المنظمات المتعلمة تتميز عن غيرها بأنها تتسم بخمس صفات أساسية تتمثل في النماذج الذهنية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي والتفكير النظمي وتمكين الذاتي للموظفين وفيما يلي عرضًا لهذه الأبعاد[1]:

01- الالتزام بالتعلم: إن الالتزام بالتعلم ناشئ عن حاجة المنظمة إلى فهم أسباب ونتائج أعمالها والسماح بتصحيح الأخطاء الناتجة عن استعمال طرائقها المألوفة في الأداء .

والمنظمة تنظر إلى التعلم على أنه مجموعة من القيم التي تؤثر على الدرجة التي تكون فيها المنظمة المتعلمة مقتنعة بنظرياتها في التطبيق، وهكذا تتخذ المنظمة من التعلم وسيلة لتحقيق الفاعلية، فنراها تتجه توجها عالٍ نحو التعلم وتشجيع أعضائها على الاستفادة من معلومات السوق لإيمانها أن توجيه التعلم سيؤثر مباشرة على القدرة على تغيير الأفكار القديمة والحقائق، كما يمنحها القدرة على التعامل مع المتغيرات والمشاكل من خلال تحسين الإبداع .

[1]- مؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119 .

02- الرؤية المشتركة: تؤدي الرؤية المشتركة دورًا كبيرًا في توجيه التعلم، ففي الوقت الذي تؤثر فيه الأبعاد الأخرى على كثافة التعلم، فإن توزيع الأدوار والنشاطات بين الأعضاء ضمن رؤية مشتركة يولد التركيز على التعلم ويكثف الجهود. وبالتالي فهي تمثل قدرة المنظمة على خلق إحساس ذا معنى عميق وواسع في التوجه والإرشاد، كما أنها تؤدي دورًا في تعزيز الالتزام بدلا من إظهار الشكاوي والتظلم، وذلك من خلال الكشف عن الأرضية المشتركة بين الرؤية الشخصية والصورة المشتركة للمستقبل .

03- الذهنية المتفتحة: ترتبط الذهنية المتفتحة بمبدأ عدم التعلم والذي تستطيع المنظمة من خلاله فحص خططها وبرامجها القديمة، وأفكارها وخرائطها الإدراكية لنبذ ما تجاوزته عملية التطور، إن قدرة المنظمة على تقديم المعرفة يعني فراغ مفتوح للتعلم الجديد، فعملية تطوير تصميم تنظيمي جديد على سبيل المثال يمكن أن يربط بين الإبداع والمبادرة وبناء الكفاءة في عملية التطوير هذه هنا تعد مهمة صعبة قد تتطلب عدم تعلم تبني ممارسات تنظيمية سابقة، أن الابتكارات الجذرية تتطلب متعلمين يشاركون في التعلم أو عدم التعلم أو إعادة التعلم وهذه مهمة يطور القادة من خلالها مواقفهم وطرائقهم الذهنية الخاصة وتشجيع العاملين بأن يفعلوا نفس الشيء من خلال تغيير خرائطهم الإدراكية، وتشجيع المواقف التي تتبنى المعرفة الجديدة وعدم التمسك بالأطر الفكرية القديمة، ولا سيما إذا ما أخذنا بالاعتبار قدرة المنافسين على التعلم السريع، والذهنية المتفتحة تحتاج بحد ذاتها إلى القدرة على الرؤية الشاملة، والتنبؤ بأنماط طويلة الأمد، والقدرة الدائمة على التلاؤم وأحداث التغيير، وفهم أفضل للنتائج[1].

المطلب الثاني: المعنيون بالتعلم التنظيمي

لاشك أن للأفراد دور كبير في كل شيء، وهو المورد البشري الذي لا تستطيع أي منظمة العمل بدونه مهمًا بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها، فعملية التعلم التنظيمي تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم، وهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها، فما يعرفه الفرد ينعكس على المنظمة، مرورًا بالمستويات التنظيمية (الفرد، الجماعة، المنظمة)، فالأفراد في أي منظمة هم أدوات التغيير وهم وكلاء المعرفة والتعلم التنظيمي، لتكون النتيجة النهائية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة، وبناء منظمة متعلمة .

وتتمثل معرفة الأفراد بمجموع النظريات والمعارف والأفكار التي يعرفونها ويطبقونها في أداء أعمالهم، وهناك فرق بين النظريات التي تسبق العمل وتطبق في أداء العمل، والنظريات التي تُكْتَشَفُ أثناء تأدية العمل، فالأولى قد تكون بعيدة عن العمل ولا تتلاءم معه، وبالتالي وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، وتتم هناك عدة محاولات

[1]- مؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

لتكييف النظرية وتقريبها إلى أرض الواقع، وقد يتم أثناء ذلك اكتشاف نظريات جديدة تكون أقرب وأكثر ملائمة مع الواقع القائم[1].

لكن من هم الأفراد التعلم الذين يعدون بمثابة وكلاء التعلم؟ ماهي خصائصهم؟ وماهي القدرات التي يجب أن يتمتعوا بها؟

يقول في هذا الصدد بعض الباحثين: بأنهم الذين يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيين الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها.

أما خصائص وكلاء التعلم التنظيمي فتتضمن ما يلي:

- قدرات عالية على التفكير ؛
- درجة عالية من الوعي والالتزام الأخلاقي ؛
- الالتزام بأداء المهام الموكلة لهم ؛
- مهارات عالية في التواصل والاتصال بالآخرين ومحاورتهم وتبادل الآراء وإثرائها ؛

هذه الخصائص تمثل الأرضية المناسبة للمهتمين بالمعرفة، ولكنها تتطلب المزيد من الارتقاء بها، إذ قد تصل إلى درجة التناقض والتضارب والتوفيق والملائمة بين مجموعة من الخصائص العلمية والنفسية والاجتماعية، التي تسهم بشكل كبير في توليد المعارف الجديدة .

وبالطبع فإن العمل وفق هذه الخصائص يتطلب من وكلاء المعرفة أن يعملوا بحرية بعيدًا عن التقليد بالأنظمة والتعليمات التنظيمية، والإجراءات التي قد تعيق حركتهم، وعليهم أيضا العمل أكثر مما هو مطلوب منهم وتجاوز عملهم المحدد حسب الوصف الوظيفي، أي تجاوز ما هو مطلوب منهم إلى أبعد من ذلك لأنهم مبادرون ومفكرون، وقد يسبب ذلك بعض المشاكل لهم فيدخلوا في مناقشات وخلافات، ولكن عليهم تجاوز ذلك بشيء من الدبلوماسية، كما أيضا على الإدارة العليا أن تراعي ذلك في وكلاء المعرفة، وأن تمنحهم الفرصة الكافية لترجمة أفكارهم إلى واقع عملي طالما أنهم يرونها تسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة وتطويرها وتميزها وتسهم بعض البرامج التدريبية في تطوير قابلية الأفراد للنقد، وتحسن من مهاراتهم التفاوضية وقدراتهم في الاتصال كما توجد برامج توجه تجاه تحسين قدرات الأفراد من أجل توليد المعرفة وتطبيقها .

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

من هنا يمكن القول أن الأفراد هم المعنيون بالمعرفة، إذ قد تبدأ بالمستويات العليا وتنتقل للمستويات الدنيا إلى أن تصل لأدنى الهرم الإداري، وقد تبدأ بالعكس من الأدنى إلى الأعلى وما على الإدارة سوى تهيئة الظروف المناسبة لوكلاء المعرفة كي ينشرونها في جميع أجزاء المنظمة[1].

المطلب الثالث: عراقيل التعلم التنظيمي وكيفية معالجتها

يعتبر التعلم التنظمي مدخل مهم للمنظمة تستطيع من خلاله الوصول إلى أداء عالي، تستطيع بواسطته مواجهة المتغيرات العالمية التي تحدث لها، لكن عملية تطبيق هذا التعلم تواجهه العديد من المشاكل والصعوبات، لذا يجب على المنظمة معرفة هاته العراقيل وتحديدها بدقة مع وضع خطة تسيرها للتغلب عليها.

الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي

من أهم معوقات التعلم التنظيمي ما يلي:

01- مركزية السلطة: المركزية المفرطة ظاهرة غير صحية تعاني منها العديد من المنظمات، وذلك لأن الإفراط في المركزية يعني الإبقاء على مسافة كبيرة بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية الأخرى، وضعف عملية الاتصال، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وقتل طموحاتهم وإبداعاتهم، وتجاهل أهمية عملية التفويض، مما يحد من عملية تمكين العاملين، هذه العملية التي تعد من أهم الركائز التي يقوم عليها بناء المنظمة المتعلمة.

02- الافتقار إلى القيادات الواعية: غياب قيادة واعية بأهمية التعلم التنظيمي وايجابياته، وغير ملتزمة بتبنيه وعدم توفير المناخ الملائم للتعلم وعدم إتاحة فرص لتكريسه بين العاملين، كلها عوامل تؤدي إلى انتشار السلبية بين العاملين داخل المنظمة، وإضعاف حماسهم للتعلم، هذا ما يفشل عملية التعلم التنظيمي .

03- افتقاد الرؤية الشاملة: يترتب على افتقاد النظرة الشاملة توليد شعور داخلي بالنفوذ والمقدرة، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم، وهذا يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني .

04- التعلم الوهمي: ويظهر هذا التعلم عندما تلجأ المنظمات – عن جهل أو قصد – إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها – بطريقة خاطئة – على أنها نجاح، أو عندما تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصر على جعل هذه النتائج خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافًا للواقع الفعلي، وهذا الوهم يعوق التعلم التنظيمي وينشر التعلم الوهمي ويدعو الآخرين إلى تطبيق التجارب الفاشلة .

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

05- ضعف الإمكانيات المادية: إذ تؤدي الإمكانات المادية دورًا بالغًا في التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتوظيف أفراد للتعلم وكلاء التعلم لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، فتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم المجاني لأفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، ومكافأة الانجاز والإبداع...الخ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانات المادية المحدودة .

06- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة: التي تساعد على التعلم التنظيمي، وقد يعود السبب في ذلك لعدم توفر الإمكانات المادية والتقنية أو إحداهما .

07- عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي: حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، ولا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية وقانعة بما لديها[1].

08- جمود الهياكل التنظيمية: إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة وتنظيم اتصالاتها الراسية وتحديد سلطاتها الرئيسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفقها عبر الوحدات والأقسام الإدارية وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها مؤسساتهم، على الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات، المعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم[2].

09- ثقافة المنظمة: تعكس ثقافة المؤسسة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المؤسسة وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته[3].

---

[1]- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، ***بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية***، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2006-2007، ص ص84-85.

[2]- حمد بن قبلان آل فطيح، ***علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية***، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012-2013، ص 38.

[3]- حمد بن قبلان آل فطيح، المرجع السابق ، ص 39.

الفرع الثاني: التغلب على معوقات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من الخطوات للحد من معوقات التعلم التنظيمي، وهذه الخطوات تأتي كما يلي[1] :

– إجراء مسح حول التوقعات والاحتمالات الداخلية والخارجية التي ستشهدها بيئة المنظمات، وفي ضوئها يتم تشخيص أية مشكلة أو أية مستجدات أو تحولات مستقبلية يمكن أن تحدث في المستقبل القريب أو البعيد وما يترتب عليها من مواقف، وقيام المنظمة بوضع ودراسة مجموعة من الحلول اللازمة، وما يمكن أن تقوم به تجاه التغيرات المتوقعة ؛

– إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على السؤال والتشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب السائدة وطرق العمل وطرق حل المشاكل ومدى ملاءمتها وفاعليتها لما هو متوقع أن يحدث، حيث تعتبر هذه مفاتيح للمعرفة والاكتشاف ولكن يجب أن تكون بالحدود المعقولة والمنطقية وأن تكون الحلول المطروحة معقولة، كما يجب حث العاملين على إتباع الشفافية وعدم التستر على أية مشكلة تواجههم مهما كانت ؛

– اعتماد عمليات التعلم الحديثة الثنائية النظرة والابتعاد ما أمكن عن أساليب التعلم التقليدية أحادية النظرة والتحرر من الممارسات التي تعيق التحديث ؛

– التطلع إلى الخطط والاتجاهات الاستراتيجية التي تعتمد على الانفتاح والفكر الحديث الوقائي والإستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتحديد معالمه، وإخراج المنظمات التقليدية من دائرة السلوكيات الدفاعية تجاه المشاكل التي تواجهها ؛

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 160- 161 .

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة

بعد التطرق إلى التعلم التنظيمي، وتناول أهم النقاط الأساسية المتعلقة به، فقد تم اختيار هذا المبحث لدراسة مفهوم آخر، وهو أيضا ذو أهمية كبيرة، له صلة قوية بمفهوم التعلم التنظيمي، بحيث سنحاول دراسة مفهوم المنظمة* المتعلمة عن طريق مجموعة من التعاريف والخصائص، وتحديد أهميتها والعناصر التي تعتمد عليها، وتحديد أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، إضافة إلى إبراز أهم المبررات التي دعت إلى الاهتمام بالمنظمات المتعلمة .

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، وتمتد جذورها إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي كما يُعْزَى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج Senge* حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات العالم المعاصر، المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتَعَلُمِيَة .

الفرع الأول: تعريف المنظمة المتعلمة

في هذا السياق ظهرت آراء مختلفة لمجموعة من الباحثين التي تناولت مصطلح المنظمة المتعلمة*، إذ يمكن تعريفها على أنها:

---

*هي مجموعة من الأفراد، يعملون لتحقيق هدف واحد، ويمكن اعتبار المنظمة نظام تبادل، حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل الأجر الذي يحصلون عليه منها، وهي بالمثل تقدم لهم الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من مجهود . نقلا عن: عادل حسن، ***تنظيم وإدارة الأعمال***، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، لبنان، بيروت، بدون سنة نشر، ص 121 .

*بيتر سينج (Peter Sing) هو عالم أمريكي من مواليد 1947م، وهو مدير مدرسة التعلم التنظيمي بمدرسة سلون للإدارة، ومحاضر رفيع المستوى في معهد ماسا تشوستس للتكنولوجيا بلندن، حصل على درجة البكالوريوس في الهندسة الفضائية من جامعة ستانفورد بأمريكا، كما حصل على شهادة نمذجة النظم الاجتماعية من معهد ماسا تشوستس عام 1972م، وتحصل على شهادة الدكتوراه من مدرسة سلون للإدارة بأمريكا عام 1978م،وعمل بيتر سينج على إثراء المكتبة الإدارية بمراجع مهمة، تناولت التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة من خلال الأبحاث والدراسات التي قام بها. والتي توجب بتأليف كتب مهمة مثل "كتاب المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي" الصادر عام 1990، وكتاب ثاني بمشاركة سباركس بتاريخ 1994، حيث بدأ تطبيق ضوابط سينج الخمسة في المنظمات الإدارية وكتاب "المدارس التي تتعلم "، وهو كتاب ميداني تطبيقي تم فيه بيان مجموعة من القصص للمدارس التي طبقت مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة كما بينها سينج. نقلا عن: محمد علي عاشور ***تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة***، مجلة الساتل جامعة مصراتة بليبيا، مصراتة، ص 03 .(بتصرف)

*هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة Organization Knowing، والمنظمات المفكرة Organization Thinking والمنظمات المؤهلة Organization Qualified والمنظمات الساعية للتعلم Organization sseeking to learn .

– تعرف المنظمة المتعلمة على أنها:" المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك، بما يعكس المعرفة، والرؤى الجديدة، ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها، بل كذلك على السلوك وإعادة بناء المنظمة[1]. من خلال تطوير القدرة على التكيف والتغير المستمر"[2].

– المنظمة المتعلمة هي: " المنظمة التي يتمكن الأفراد بداخلها من تحسين قدراتهم على توليد النتائج التي يرغبون في تحقيقها باستمرار وذلك من خلال نماذج جديدة والعمل الجماعي ".[3]

– وتعرف أيضا بأنها:" تلك المنظمة التي تُدار بشكل واعٍ ومنظم، حيث أن عملية التعلم تعد أحد العناصر الجوهرية في قيمتها وأهدافها، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل عملية التعلم، وتهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، كما أنها تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، أهداف المنظمة، وفي جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي"[4] .

– هي المنظمة التي تسعى إلى بناء هياكلها واستراتيجيتها لغرض تدعيم وتوسيع التعلم التنظيمي[5]، التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجيات[6]، تشجع أعضاءها على التعلم[7]، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، مما يؤدي إلى خلق قوة عمل أكثر معرفة، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة[8]، وإثارة طاقات الابتكار لديهم وتوفير مرونة عالية في

---

[1]- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، ***تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 2009،05، ص 08 .

[2]- كامل الحواجزة، ***مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 06، 2010، ص 228 .

[3]- Peter Senge, ***The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization***, Currency Doubleday, New York, 2004, P 08.

[4]- جهاد صياح بني هاني، ***أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية (دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن)***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 04، المجلد 03، 2007، ص 04.(بتصرف)

[5]- سناء عبد الكريم الخناق، ***مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية***، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، يومي 08 – 09 مارس 2005، ص 47 .

[6]- عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، ***المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)***، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 01– 04 نوفمبر2009، ص 04.

[7]- علي محمد جبران، ***المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن***، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، العدد 01، المجلد 19، جانفي 2011، ص 428 .

[8]- هدى صقر، ***المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات***، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، جامعة القاهرة، مصر، أفريل 2002، ص 02.

التفاعل مع البيئة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهي بذلك تحفز العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم على الوصول غلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها[1].

– المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع[2] مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة[3]. وهي تمتلك أهدافًا تنظيمية محددة تتطلب مشاركة العاملين في تبادل المعرفة والمعارف والخبرات فيما بينهم[4]، من أجل تحسين أدائها[5]، من خلال قيام جميع أعضائها بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل[6] .

– المنظمة المتعلمة هي في الأساس ذلك الحقل الذي تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة، فبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنظمة التي نُظِرَ إليها على أنها ذلك الهيكل البيروقراطي الذي يحتضن الفرد في كل مراحل حياته، فإن الاهتمام الحالي هو بالمنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل قيمهم وأفعالهم وأفكارهم وحتى هواجسهم، أين يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي، غير أنه لا يمكنها – أي المنظمة – أن تصل إلى درجة التنافسية أين يمكن أن تُوْسَمَ بـ "منظمة متعلمة" بالاكتفاء بإلباسها لحاف اللفظ أو الاصطلاح، دون الانتقال من نظم تفكير تقليدية إلى الاستنجاد بأنماط تفكيرية حديثة، والتي تنبني أولا على تغيير الثقافة السائدة وثانيا ضرورة التحول الإداري للتخلص من البيروقراطية المعيقة، والتوجه نحو نظم أقل مركزية وتوزيع منظومة السلطة واتخاذ القرار، وذلك بمرافقة اعتماد آليات تكوينية تسمح لضمان نجاح المهمة لإثراء ثقافة التعلم ونموها[7].

---

[1]- معن العياصرة، خلود الحارثي، ***درجة ممارسة المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة***، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك بالأردن، إربد، العدد01، المجلد11، 2015، ص 32.

[2]- كمال رزيق، بن عبد الرحمن، ***تطور رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي***، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 22-25 أفريل 2013، ص 149.

[3]- بسام محمد أوحشيش، زكي رمزي مرتجى، ***مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها***، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، العدد 02، المجلد 19، جوان 2011، ص 402.(بتصرف)

[4]- محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، ***مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 09، 2013، ص 125 . (بتصرف)

[5]- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، ***مبادئ إدارة الأعمال***، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 105.

[6]- كامل محمد الحواجزة، ***مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي***، المؤتمر السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، جامعة الزرقاء بالأردن، الزرقاء، 2009، ص 07 .(بتصرف)

[7]- حسان حامي، ***إدارة المعرفة والمنظمة المتعلم: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة***، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة لمين دباغين سطيف، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 57 .

والمنظمة المتعلمة ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي ترتكز على العناصر الآتية:[1]

- المعلومات وأهميتها في التعلم ؛
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي ؛
- التمكين*: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة ؛
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم ؛
- والقيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار (سيتم تناولها في الفصل الثالث بالتفصيل) ؛

ولكن رغم هذه الاختلافات البسيطة في التعاريف، إلا أنها تشترك في الفكرة الجوهرية للمنظمة المتعلمة وهي التعلم المستمر للأفراد، والذي يساعد المنظمة على التكيف مع ما يحدث في البيئة من تغييرات ويساعدها على تطوير أدائها .

وتأسيسًا على ما سبق ترى الباحثة أن المنظمة المتعلمة هي منظمة اليوم والمستقبل، منظمة ترى بأن العالم من حولها يتغير دومًا، ولهذا تتغير باستمرار للتكيف معه. إنها منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه، منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على أرض الواقع وتدعوهم للتعاون من أجل تحقيق الأفضل لهم ولها.

الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

ركزت معظم التعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة على أهمية الحصول على المعرفة وتطويرها ونقلها وتسهيل التعلم الفردي والجماعي وعكس نتاج عملية التعلم على سلوك وممارسات المنظمة المتعلمة وأفرادها. ومن خصائصها العامة أيضا أنها سوقية التوجه وذات ثقافة ريادية وهيكل تنظيمي مرن وتحظى بقيادة ميسرة .

وحتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة خصائص أساسية هي[2]:

---

[1]- يحي سليم ملحم، ***التمكين كمفهوم إداري معاصر***، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2006، ص 28.

*والتمكين يركز على الممارسات الإدارية التي يهدف الفرد من ورائها إلى توفير المزيد من فرص الحصول على المعلومات والموارد للعاملين في مختلف المستويات الإدارية الدنيا من التنظيم الإداري نقلا عن: Nigar Cakar Demicran & Erturk Alper, ***Comparing Innovation Enterprises :Examining the Effects of Organizational Culture Capability of Small and Medium – Sized and Empowerment***, Journal of Small Business Managment, Turkey, Vol 48, Issue 03, 2010, P330.

[2]- فريد القواسمه وآخرون، ***خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)***، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، جامعة جدارا – أربد، المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر 2011، ص ص 169- 170.

01- خلق فرص للتعلم المستمر: حيث يتم توفير التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال .

02- تشجيع الاستعلام والحوار: حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب، كي يحصل الأفراد على مهارات التعليل ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين .

03- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يصمم العمل اعتمادًا على مبدأ فرق الأعمال، ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة، كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض .

04- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم: يتم من خلال تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، حيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة .

05- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة: حيث يسمح للأفراد المشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزية على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي وُكلت لهم .

06- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، حيث يتاح للأفراد إدراك أثر المهام التي يؤديها على المنظمة ككل.

07- توفير قيادة استراتيجية للتعلم: يتم استخدام قيادة منظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يُحْتَذَى به من قبل الآخرين .

المطلب الثاني: أهمية المنظمة المتعلمة وعناصر تسييرها

حتى تكافح المنظمات من أجل الازدهار والتألق في البيئات التنافسية، لابد لها أن تكون قادرة على التعلم والتكيف والتميز، فالتعلم المستمر يتطلب تحديًا فكريًا يقوم على أساس المعرفة من أجل تطور هذه المنظمات إلى منظمات صانعة للمعرفة، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر التي تعمل على تسييرها.

الفرع الأول: أهمية المنظمة المتعلمة

يعتبر بيتر دركر أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في ما بعد الرأسمالية، ويقول في سياق آخر" أن المنظمات الصناعية والخدمية والمعلوماتية ستقوم على المعرفة في المستقبل وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى

منظمات صانعة للمعرفة بطرق كثيرة...إننا سائرون نحو دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، حيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري ".

ومن هنا تتجلى أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة وضرورة تحولها إلى منظمة متعلمة[1].

01- أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة: يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدعو إلى النظر إلى المنظمات على أساس المعرفة في جملة من النقاط الآتية[2]:

- العمال المعرفيين هم الذين يمثلون قوة العمل وهؤلاء لا يخضعون لأنماط الإدارة التقليدية ؛
- الحاجة لتحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن هذا العصر تميز بظهور منظمات صانعة للمعرفة التي تستوعب التعامل مع المعرفة على أنها مصدر أساسي لإحداث الثروة، ومثال ذلك المنظمات اليابانية مثل: هولندا Honda وكانون Canon التي اكتسبت شهرتها بسبب قابليتها للاستجابة السريعة للعملاء، وقدرتها على إيجاد أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة، بالإضافة إلى سرعتها في السيطرة على التقنيات الحديثة ؛
- الحاجة لتنظيم الأفكار والمعارف التي تمثل جوهر عمل داخل المنظمات ؛

02- أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة: إضافة إلى التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، تكمن أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة فيما يلي[3]:

- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية ؛
- تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم أكثر نحو البيئة ؛
- تعزيز وتطوير الإبداع والروح الإنسانية ؛

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا فإنه يوجد مميزات أخرى تحققها المنظمة المتعلمة[4]:

- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي ؛
- دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية ؛
- تزيد درجة رضا العاملين في منظمات التعلم ؛

---

[1]- حسين حريم، رشاد الساعد، ***الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، العدد02، المجلد 02، 2006 ، ص 228 .

[2]- حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 204 . (بتصرف)

[3]- علي حسون الطائي، ***خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعة الكهربائية***، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، العدد 01، المجلد 10، 2008، ص ص 155-156 .

[4]- سيد محمد جاد الرب، ***إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية***، مطبعة العشري، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر 2006، ص 08 .

الفرع الثاني: عناصر المنظمة المتعلمة

عند الحديث عن مقومات وعناصر بيئة المنظمة المتعلمة والجوانب التطبيقية التي تقوم عليها، فإن معظم الكتاب يشيرون إلى المدخل الذي قدمه بيتر سينج للمنظمات المتعلمة، والذي يقوم على العناصر التالية[1]:

01- الالتزام الشخصي: وهي العملية التي يكون فيها الفرد لتوسيع وتعزيز رؤية وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوفر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد (مدى الحياة) وأن يتطلع ليصبح شخصًا متميزًا لا يوجد له نظير .

02- النماذج العقلية (الذهنية): وفيها يكون العقل الإنساني جاهزًا وحاضرًا للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصًا لأفكار وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعاميم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد .

03- بناء الرؤية المشتركة: إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فرؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملاؤها على الأفراد، لأنها لابد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد .

04- التعلم من خلال الفريق: الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح الفريق العمل الجماعي، والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة .

05- أنظمة التفكير: ويعني التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضا، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة. وتعد أنظمة التفكير الركن الأساسي ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات، وبغير توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة .

[1]- يحي الرشدان، ***المنظمات المتعلمة في عصر العولمة***، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، كلية العلوم التربوية، جامعة جدارا -إربد، المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر 2011، ص ص 507 – 508.

بالإضافة إلى هاته العناصر الخمسة التي تسيير عليها، توجد أربعة أنشطة رئيسية كل نشاط من هذه الأخيرة له منظومته العقلية الخاصة وأدواته ومداخله السلوكية والتي نجملها فيما يلي[1]:

أ- الحل النظمي للمشكلات: أين يكون هذا النشاط معتمدًا على مجموعة من الأساليب العلمية والمنهجية تحليل المشكلات وفهمها بشكل أكثر موضوعية، هذا التشخيص المؤسس لهذه المشكلات، كما يؤيد ذلك منظومة دعم القرار وغيرها من النظم دورًا مهمًا في هذا المجال من خلال ما يضيفه من أدوات مساندة في هذا المجال، من خلال ما تقدمه من قدرات تحليلية ووسائل علمية.

ب- التعلم من الأخطاء: إن مراجعة جملة الأخطاء التي قد تنساق إليها المنظمة ليست بالأمر السلبي في كل الحالات حيث أنها تقدم كذلك في نفس الوقت قيمة تقييمية لنشاطات المنظمة، وذلك من خلال التقييم بشكل نظمي، والأهم هو تخزين مجموع تلك الأخطاء وكيفية تجاوزها وذلك بشكل يمكن الرجوع إلى هذه المعطيات والتعلم منها، وبشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها، وهذا يمكن من بناء الذاكرة التنظيمية وتوريثها جيلاً بعد جيل.

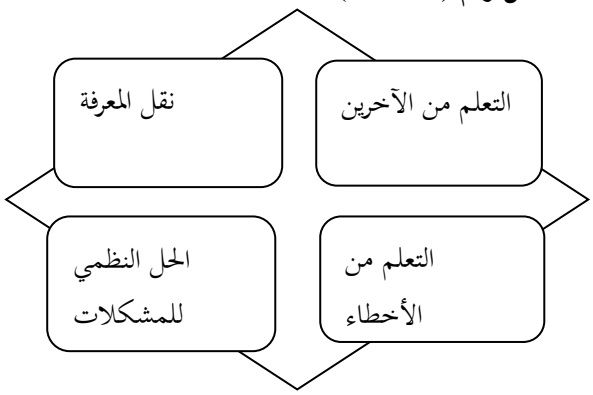
ج- التعلم من الآخرين: إن النظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضًا خصبة لأفكار جديدة للتفكير الإبداعي فالتعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي فقط، بل إن الأفكار والإبداعات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيش فيها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة.

د- نقل المعرفة: المنظمة المتعلمة ترتكز على نشاط محوري هام وهو نقل المعرفة ونشرها بشكل فعال في كل نواحي المنظمة وأقسامه، وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية أثرًا ايجابيًا أكثر مما لو بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد.

وتلخيصًا لجملة الأنشطة التي قد تضطلع بها المنظمة المتعلمة فإن الشكل (04-02) يوضح ذلك:

[1]- صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، ***دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة***، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العراقية، بغداد، العدد 31، 2012، ص 176.

الشكل رقم (04-02): أنشطة المنظمة المتعلمة



المصدر: حامي حسان، مرجع سبق ذكره، ص 114 .

المطلب الثالث: أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

فيما يلي تفصيل لهذا التحول، الذي تتطلبه ضرورات التغيير التنظيمي[1]:

01- من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي: الهيكل العمودي يوحد المسافات بين المدير والعاملين وأن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، يظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيًا .

02- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للشخص باستخدام قدراته، يتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة .

03- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل.

04- من استراتيجية المنافسة الاستراتيجية التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على فرض الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات التعليمية تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة التي أصبحت عنصر أساسي لتطبيقات إدارة المعرفة[2] .

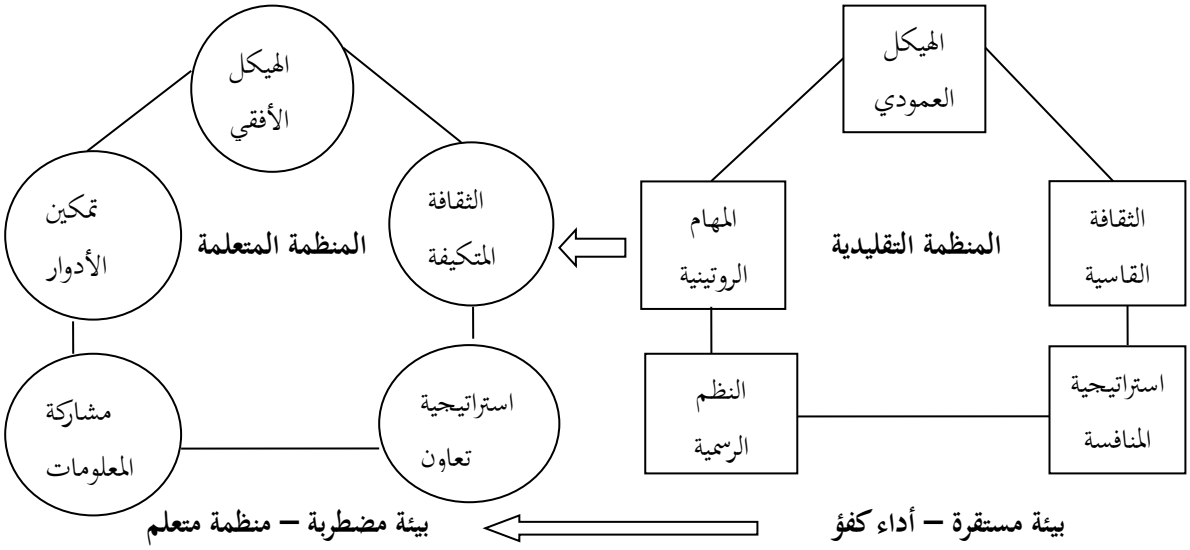
[1]- غسان عيسى إبراهيم العمري، ***دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة***، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2009، ص 27.

[2]- Jelena Rasula et al, ***The Impact of Knowledge Management Organisational Performance***, Economic and Business Review ,No2, Vol14,2012, p163 .

05- وأخيرًا من الثقافة القاسية إلى الثقافة المكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلة قاسية كالإسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات التعلمية تشجع على الانفتاح واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير[1].

والشكل (05-02) يوضح الشرح السابق:

الشكل رقم (05-02): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



المصدر: زواركي إيمان، ***أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة (دراسة حالة كوندور إلكترونيك الجزائر)***، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018-2019، ص 90 .

تتبنى المنظمة المتعلمة قيمًا وثقافة مختلفة يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الكل أهم من الجزء وأن الحدود بين الأجزاء قليلة: ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار، من خلال التنسيق والتعلم المستمر.

ب- المساواة قيمة أساسية: تحرص المنظمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والموثوق به للتجريب، حتى ولو نتج عن التجريب خطأ، فلا بأس به، وذلك لتعزيز التعلم.

[1]- بن حجوبة حميد، ***علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونطراك-DRIZ)***، أطروحة دكتوراه ل.م.د علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر،2017-2018، ص 107.

ج- الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير: فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن من فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.

والجدول (02-02) يوضح خصائص كل منظمة على حدى في ثمانية عناصر[1]:

الجدول رقم (02-02): المقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
القيم المشتركة	الفعالية	التميز
النمط الإداري	رقابي	مشاركة
استراتيجية/ خطة عمل	أعلى إلى أسفل الخريطة المرسومة	التشاور مع كل العاملين خريطة تعلم
الهيكل	التسلسل الهرمي	هيكل شبكي وديناميكي
المهارات المميزة للعمل	التعلم التكيفي	التعلم التوليدي
نظام القياس	قياس مالي	كلا القياسين مالي وغير مالي
فرق العمل	فرق العمل فاصلة بين الأقسام	فرق عمل متفاعلة

Source : Rohan Nagwekar, ***The Learning organization***, متاح على الموقع ، www.hrfolks.com تاريخ الاطلاع (2019/08/21).

هناك تباين أيضا للآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث يؤكد بعض الباحثين أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تتصف بالسمات التالية:

- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف ؛
- توفير فرص التعلم المستمر ؛
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي ؛
- تشجيع الاستفسار والحوار ؛

[1]- صباح بن سهلة، ***دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة)***، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015-2016، ص67.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

يمكن تصور العلاقة بين بناء المنظمة التعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية، وفي حالة من الترابط والانسيابية، ويوجد اعتماد متبادل بين الكمنظمة وعمليات إدارة المعرفة.[1]

01– ولكي تكون المنظمة المتعلمة لابد من توافرإدارة المعرفة، التي تكون تابعًا للمنظمة المتعلمة.

02– التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتسابالمعرفة العلمية والعملية المتخصصة. توزيعها ونقلها، حفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها أما التميز المعرفي فيستلزم توفير مختبرات ومراكز البحوث والتطوير لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح قابلة للتطبيق.

03– هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، باعتبارهما يسعيان معاً إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة. ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.

04– يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلماً، ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة، وتعريف عمليا اكتساب المعرفة وخلقها بأنها تعلم يسمح لها بالتمييز بين المهرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عند اكتساب معرفة نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد،وتحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم بمجموعات متعددة من المعارف وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

05– كما وتعتمد المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة على بعضها البعض، إذ يمكن ان تعد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي على التغييرات في المنظمة والعكس.

ويرى بعض العلماء أن المنظمات يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات، التقييم النافذ، الرغبة للاستعداد لتحدي، تقدير الفروق الفردية والتنوع والاستفادة منه والتعلم المستمر، وإدارة المعرفة في إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمةجميع عملياتها كعمليات معرفة. فمن هذه النظرة نجد ان جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتحديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها.

[1] - صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

06– ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسا داخل المنظمة، ومن ثم فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسي على:

أ– قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة واصول المعرفة.

ب– تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة وعملياتها.

ج– إدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول معرفية.

المبحث الرابع: نماذج المنظمات المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم، وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة. فقد تنبهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء، وخلال البحث تم العثور على بعض النماذج التي شاعت في أدبيات إدارة المعرفة والتي نقوم بتوضيحها فيما يلي:

المطلب الأول: نموذج بيتر سينج Peter senge model

وضع بيتر سينج عام 1990 هذا النموذج الذي حدد فيه مبادئ المنظمة المتعلمة، ويعتقد أن هذه المبادئ التي تم تحديدها هي ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة والتي هي كالتالي [1]:

01– التفكير النظمي: وفقا لسينج يشير التفكير النظمي إلى إطار العمل الذي يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات المتبادلة التي تربط بين أجزاء النظام، والأعضاء في المنظمة يجب أن يفكروا في العمليات التنظيمية، الأنشطة، الوظائف والتفاعلات مع البيئة كجزء من النظام .

02– البراعة الشخصية: هي توضيح الانضباط باستمرار وتعميق الرؤية الشخصية، والتركيز على الطاقة تطوير وتطبيق الرؤية إلى الواقع ويكون هذا بموضوعية، هذا ينطبق على كل عضو من أعضاء المنظمة بأكملها.

03– النماذج الذهنية: هو الصورة الداخلية التي تؤثر في الأفراد وفهمهم للأسس التي تقوم عليها المنظمة وأن الفرد الذي لديه النموذج الذهني الواضح يتم تحليله وتبادله فيما بين العاملين بدون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين بهدف تقديم ما هو جيد[2].

[1]- Baiyin Yang et al, ***The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation***, human resource development quarterly, Copyright, N 01, Vol 15, 2004, P 32 .

[2]- صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

04- الرؤية المشتركة: ويقصد بالرؤية المشتركة بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية[1].

05- تعلم الفريق (التعلم الجماعي): عملية مواءمة وتطوير قدرات الفريق لإنشاء النتائج التي يرغبون فيها حقا، وأنها تنطوي على إتقان ممارسات الحوار والمناقشة، وتعلم الفريق بدوره بتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة[2].

المطلب الثاني: نموذج ماركردت Marqwardt model

استطاع رائد آخر أن يتوصل بفضل جهوده وأبحاثه إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996، هو ماركردت، وينطلق نموذج ماركردت من فكرة مفادها أن هناك خمسة أنظمة فرعية تسهم في ترسيخ التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال تكاملها وتفاعلها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. وهذه الأنظمة الفرعية تتمثل في التعلم، التنظيم، الأفراد والتقنية. وفيما يلي تفصيل هذه الأنظمة الفرعية:

01- نظام التعلم: يمثل نظام التعلم جوهر المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتعد مهارات التفكير النظمي، النماذج العقلية، التميز الذاتي، والحوار عناصر ضرورية لتحقيق أقصى قدر من التعلم التنظيمي. يشير نظام التعلم إلى مستويات وأنواع التعلم التي تعتبر حاسمة للتعلم التنظيمي والمهارات التنظيمية المتصلة به [3].

يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر هي:

أ- مستويات التعلم في المنظمة: يرى ماركردت أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من التعلم هي:

- التعلم الفردي، ويقصد به التغيير الحاصل في معارف ومهارات واتجاهات وقيم الأفراد من خلال ما يكتسبونه عن طريق الدراسة والتعلم الذاتي واستخدام التقنية وتطبيقاتها (التعليم المبرمج) ومن خلال الملاحظة؛
- التعلم الجماعي أو تعلم الفريق، يمثل الزيادة في المعارف والمهارات والقدرات التي يتم تحقيقها من خلال العمل الجماعي سواء في داخل المجموعة أو بواسطتها ؛
- التعلم التنظيمي، يقصد به العمل على تعزيز وزيادة قدرات المنظمة الفكرية والإنتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرص التحسين المستمر عبر المنظمة ؛

---

[1]- عبد الله بن عايش الحربي، ***المنظمة المتعلمة مفهوم يجب تفعيله***، جريدة الرياض، العدد 15190، 2010، بدون صفحة، متاح على الموقع /article492711.htmlhttp20/11/2017http://www.alriyadh.com/ ، تاريخ الاطلاع (2019/08/18).

[2]- Baiyin Yang et al, Op – Cit, P 32 .

[3]- Micheal J, ***Marquardr, Building the Learning Organization : Mastering the 5elements for corporate learning***, Davies – Black Publishing, INC, Pato: USA, 2 nd edition, 2002, P24 .

ب- مهارات التعلم التنظيمي: يرى ماركردت أن هناك خمسة مهارات أساسية لتفعيل وزيادة درجة التعلم التنظيمي بالمنظمة وهي: التفكير النظمي، التمكن الذاتي، التعلم الذاتي، النماذج الذهنية والحوار.

ج- أنماط التعلم: يقول ماركردت أن هناك ثلاثة أنواع من التعلم تساهم هذه الأنواع بشكل كبير في تحقيق التعلم التنظيمي بالمنظمة. وهذه الأنواع هي: التعلم التكيفي، التعلم التوقعي أو التنبؤي والتعلم التفاعلي أو التعلم عن طريق العمل .

02- نظام التنظيم: يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي:

أ- الرؤية: وتتضمن الأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها ومن ثم تنقلها للآخرين خارجها[1]، ولهذا يجب على المنظمة أن تمتلك رؤية مستقبلية بعيدة النظر، وتصورات كبيرة لمستقبلها، وعدم الاكتفاء بالأهداف قصيرة الأجل فقط .

ب- الثقافة: إن أسهل طريقة لفهم ثقافة المنظمة هي مقارنتها بالشخصية، فكما أن لكل إنسان شخصية فلكل منظمة ثقافتها. وثقافة المنظمة هي أهم عنصر غير ملموس يؤثر على نجاح المنظمة، حيث يكون نظام العمل مجموعة من القواعد عن السلوكيات المقبولة وغير المقبولة ويكون مناخًا يشجع هذه السلوكيات المتفقة مع القيم المقبولة بالمنظمة[2]. تعتبر ثقافة المنظمة المتعلمة عاملا أساسيًا لتحقيق نجاح المنظمة، بحيث يصبح التعلم جزءًا أساسيًا يتكامل بدوره مع وظائف المنظمة الأخرى، كما تعمل ثقافة المنظمة المتعلمة على تشجيع ودعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم مثل: فرق العمل، إدارة الذات، تمكين العاملين والمشاركة[3].

ج- الاستراتيجية: تشير الاستراتيجية إلى الأنشطة والخطط التي تُقِرُهَا المنظمة على المدى البعيد، مما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت[4]. وتعمل الاستراتيجيات في المنظمة المتعلمة على تحسين عملية التعلم المكتسب من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وذلك بالربط المستمر بين العمل والتعلم [5] .

---

[1]- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

[2]- زكية مقري، ***نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية: ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)***، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة1، الجزائر، 2007-2008، ص 44.

[3]- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 104- 105.

[4]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ***الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية***، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 219.

[5]- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

د–الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات[1]. ويحتل الهيكل التنظيمي دورًا مهمًا في المنظمة، فبواسطته يمكن تقسيم وتنظيم أنشطة المنظمة من خلال توضيحه للإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

كما يعد الهيكل التنظيمي الانسيابي أفضل هيكل للمنظمة المتعلمة، لأن هذا النوع من الهياكل لا يحوي حواجز بين الإدارات مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات، والتعاون داخل التنظيم وخارجه .

03– نظام الأفراد: يشكل الفرد الأهمية الكبرى في نجاح أي منظمة أيًا كان الأسلوب الإداري المتبع فيها. وإن كانت المنظمة المتعلمة متعلمة، فالمؤكد أن هذه الأهمية سوف تتعاظم لأن الأفراد هم أساس التعلم، وهم القوة الضاربة، بشرط أن يكونوا مؤهلين ويشكلون رأس مال فكري* للمنظمة وليس قوى عاملة فقط[2] .

04– نظام المعرفة: نظام المعرفة بالمنظمة هو المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في إيجاد المعرفة، واكتسابها، تخزينها، تحليل البيانات، البحث عنها، نقلها، نشرها، تطبيقها والمصادقة عليها، هذه العمليات التي يشملها نظام المعرفة بالمنظمة المتعلمة عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة، وتعد إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيميًا وتقنيًا على توجيه المعرفة.

05– نظام التقنية: يتكون من الأدوات والوسائل والأنظمة التي تسهل التعلم وتبادل المعلومات والمعارف ويتضمن نظام التقنية في المنظمة المتعلمة عنصرين أساسيين هما:

أ– تقنيات المعرفة: تعبر عن أنظمة وتقنيات الحاسوب الآلي المستخدمة في جمع، ترميز، حفظ المعلومات نقلها وتوزيعها عبر المنظمة وحول العالم .

ب– تقنيات تعزيز التعلم: تتضمن الأجهزة السمعية والبصرية مثل: الفيديو، الحاسب الآلي، التدريب متعدد الوسائط بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات [3].

ويمكن تلخيص نموذج ماركردت في الشكل (06-02):

---

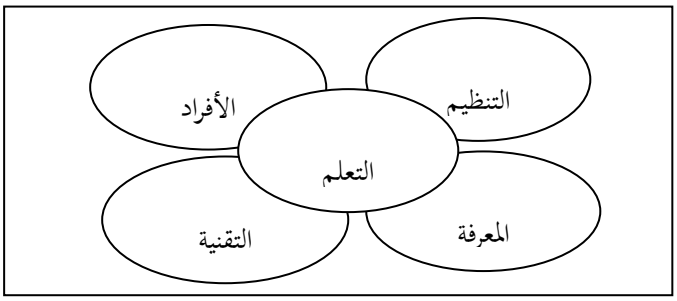
[1]- حسين محمود حريم، ***تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل***، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000، ص 45.

*مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة، والتي تتضمن مكونات بشرية وهيكلية واجتماعية، حيث تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين بل يمثل مجموعة من القدرات المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية. ويشمل رأس المال الفكري مجموع المهارات المتوافرة في المنظمة، من خلال نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، حيث تمكنهم تلك القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة. نقلا عن: زكريا مطلك الدوري، أحمد على صالح، ***إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص ص 220 -221.(بتصرف). هاني محمد السعيد، ***رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة*** السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 21.

[2]- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 106 .

[3]- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص 107-110.

الشكل رقم (06-02): نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة



Source : Micheal J, Op – Cit, P24 .

المطلب الثالث: نموذج أدلسون Addleson model

لقد توصل أدلسون عام 1998 إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الخمس، وانطلق أدلسون في نموذجه بعدد من المسلمات هي[1]:

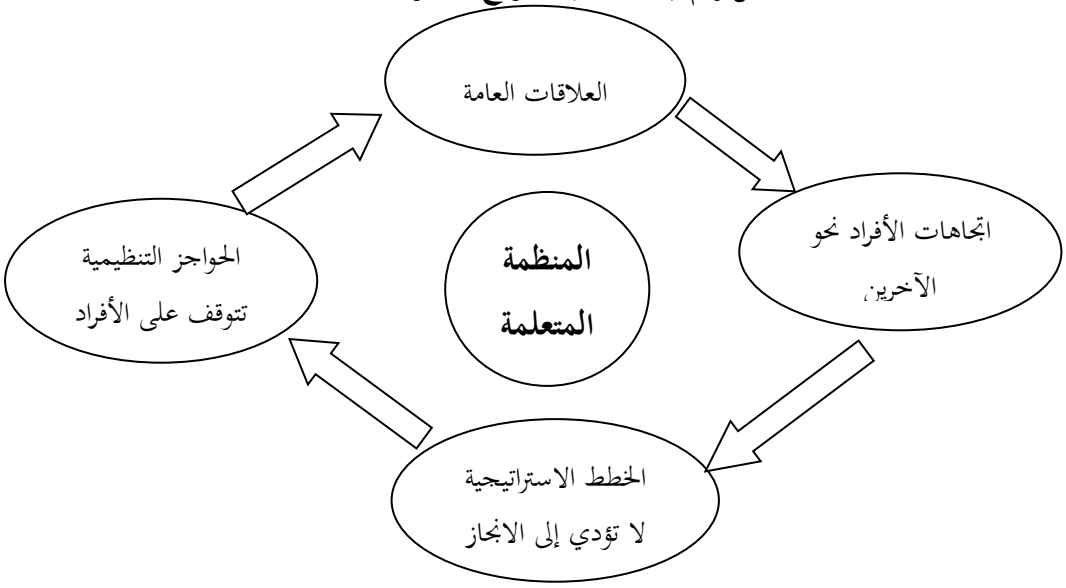
01- أن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات .

02- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتنشأ المنظمة من خلال التعاون.

03- إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات .

04- أن العمل بشكل جماعي أفضل بكثير من العمل الفردي .

الشكل رقم (07-02): نموذج أدلسون للمنظمة المتعلمة



المصدر: صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص 86 .

سيتم شرح هذا الشكل كما يلي:

[1]- صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87 .

أ- المنظمة هي العلاقات والتعاون: المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجهد التعاوني المشترك لمجموعة من الأفراد، توفر العلاقات بينهم، والمنظمة المتعلمة تتكون من أفراد يدركون أن أساس التعلم هو التفاعل فيما بينهم وهذا يكون من خلال الاتصال والتعاون لتبادل المعارف والمهارات .

ب- اتجاهات الأفراد نحو الآخرين: البديهية الثانية في النموذج هي الاهتمام بالأفراد، ففي المنظمة المتعلمة نجد أنها تعتبر الأفراد يمتلكون مهارات ومعارف ويجب الاهتمام بهم بطرق مختلفة ذات معنوية، فهم يعيشون في علاقات مع الآخرين وهذا يتوقف على اتجاهات وسلوكيات الآخرين نحوهم .

إن اتجاهات الأفراد نحو الآخرين هي القوة المؤثرة في المنظمة، فالأفراد لا يحتاجون إلى التحفيز لأن لديهم الدافعية وأن أهم ما يهمهم هو ظروفهم الاجتماعية .

ج- البناء والخطط الاستراتيجية لهم تأثير قليل على الأداء: إن العوامل الاجتماعية، التقاليد، المسؤولية نحو الآخرين والرغبة في السلطة كلها أسباب تجعل الأفراد ينجزون المهام، أما الخطط الاستراتيجية والقرار التنفيذي فإن لهم تأثير قليل على تنفيذ النشاطات الإدارية .

د- الحواجز الإدارية تعتمد على علاقات الأفراد: إن المنظمة التي تضع حدود تنظيمية تؤدي إلى تقليص فرص التعاون بين الأفراد، وهذه الحدود قد تكون جغرافية أو بين الأقسام، أو حدود وظائف كمناطق الإنتاج ومناطق التوزيع فإن قدرة الأفراد في المنظمة على تحقيق الأهداف يتوقف دائما على قدرتهم على تجاوز الحدود.

وتتميز المنظمة المتعلمة بأنها تستخدم المعرفة وإمكاناتها وإمكانات المنظمة بفعالية أكبر لتتعلم من الآخرين، وتطوير فرص جديدة معهم، ويتم ذلك من خلال العلاقات المتسعة بين الأفراد، ففي المنظمة المتعلمة يكون الأفراد على وعي بوجود الحواجز في مفاهيمهم، ويكونون على استعداد لتغيير مفاهيمهم على الحدود من أجل تكريس اهتمامهم بالتعاون والذي يؤدي إلى اكتساب الفرص الجديدة والمتنوعة .

تستخلص الباحثة من خلال عرض النماذج السابقة لتحول المنظمات إلى منظمات متعلمة النقاط التالية:

-كل النماذج السابقة تتفق حول العمل على إيجاد استراتيجيات للتعلم على اختلاف أنواعه ؛

- يعتبر نموذج بيتر سينج وماركردت من أشهر النماذج وأكثرها شيوعًا وتم تطبيقها في الكثير من المنظمات؛

- نموذج بيتر سينج حدد خمس مبادئ ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، كما تميز عن غيره بالشمولية والواقعية وأن مبادئه ضرورية لبناء منظمة متعلمة، بينما انفرد نموذج ماركردت عن باقي النماذج بوجود نظام للتكنولوجيا؛

خلاصة الفصل

أصبح لصناعة المعرفة أهمية كبيرة في عالم المنظمات اليوم، في الوقت الذي تعيش المنظمات فيه عصرًا جديدًا له سمات التغيير في جميع جوانبه كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة.

وبسبب التقدم التكنولوجي والمعرفي، صار للمنظمات فرصة للحصول على قدر هائل من المعلومات والخبرات التي تساعدها في التعامل مع المواقف والفرص والتحديات التي تقف في طريقها، حيث لم يعد ما تملكه المنظمات من معرفة قادرًا على الوفاء بمجمل المتغيرات المختلفة على صعيد المنظمة الداخلي وعلى صعيد التقدم البيئي .

وتعد الطاقات العقلية والذهنية التي يختزنها الأفراد في عقولهم مصدرًا هامًا من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف، كتشاف الأخطاء، صنع القرارات بالطريقة والوقت المناسبين الذين يضمنان لها الاستمرارية.

وفي الأخير نشير إلى ضرورة التفات منظماتنا لمفهوم المنظمة المتعلمة وتبنيه، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، ترتكز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وهذا ما يساعدها على غرس أسس العملية الإبداعية والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي. ولا يتم هذا إلا بتوفر المتطلبات التقنية والتنظيمية الملائمة والمتمثلة في الهياكل التنظيمية الملائمة، قيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات .

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق منظومة إدارة المعرفة وسبل نجاحها

تمهيد

إن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات غير أن هناك متطلبات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث يجب أن تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم تمكن من تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، كما أنها قد تكون معوقة، وبصفة عامة فإن هذه المتطلبات يمكن اختصارها في العناصر التالية: الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة، قيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وسوف يتم الحديث عن هذه المتطلبات بالتفصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نمط القيادة الإدارية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة .

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة .

المبحث الثالث: صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة .

المبحث الرابع: بناء الهيكل التنظيمي كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة .

المبحث الأول: نمط القيادة الإدارية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

تعد القيادة في المنظمة واحدة من أكبر الاحتياجات في عصر الحالي، وليس أي نوع من القيادة ولكن القيادة الفعالة على وجه التحديد التي تتعدى أهدافها تحقيق النجاح إلى تحقيق التميز والتفوق في ظل ما تشهده البيئة التنافسية من تحديات مختلفة، خاصة وأن رؤية القادة تحمل في طياتها مفاتيح المنظمة المستقبلية ومنه فأحد مداخل التميز الحقيقي هو بناء قادة إداريين قادرين على خلق الفارق بسرعة وبدقة، ونظرًا لما تقدمه القيادة من أهمية كبيرة للمنظمة بصفة عامة وللمورد البشري بصفة خاصة من الضروري أن نفهم **ما هي القيادة الإدارية؟ وما هي الأساليب والأنماط القيادية التي يمكن تبنيها من قبل المنظمات لتدعيم إدارة المعرفة؟** وكذا التعرض إلى المهارات التي يتمتع بها قائد المعرفة الناجح .

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية في سير نشاط المنظمات، تفعيل التعاون والتناسق بين الجماعة، وهي القادرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري، تمتاز بالحنكة والإبداع، وفن التواصل مع العاملين والأطراف ذات المصلحة على النحو الذي يحقق النتائج المرجوة والمخطط لها[1].

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة أحد أهم عناصر الإدارة وهي تساعدنا على فهم كيف يؤثر المديرون على العاملين، وتعني القيادة Leadership عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وهي تعتبر أساس وظيفة الإدارة[2]، والسبب أن الناس يقبلون تأثير القائد لامتلاكه للقوة Power والقوة تعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

01- القيادة لغة: قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة[3].

---

[1]- رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، **دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز (دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى)**، المؤتمر الدولي الرابع حول الإبداع والأداء المتميز، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل بالعراق بغداد، 2012، ص 02.(بتصرف)

[2]- سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، ***دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية)***، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد01، المجلد 09، 2018، ص 124.

[3]- ابن منظور، ***لسان العرب***، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 12، 2002، ص315.

إن هذه التعريف يحدد نوعًا ما مجال القيادة وموقعها، ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها، ويركز على أن القيادة تكون في الطليعة، أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية إتباع، ولا تقتصر على التوجيه، والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية[1].

أما أصل كلمة القيادة في اللغة الإنجليزية فيرجع إلى الفكر اليوناني والفكر اللاتيني حيث اشتقت من الفعل Archein بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود وينقسم كل من الفعلين السابقين إلى جزأين، الأول بداية يقوم بها شخص ما، والثاني مهمته أو عمل ينجزه[2].

-كما تعرف بأنها:" الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أفراد آخرين[3]، مع المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المشتركة"[4].

-"العملية التي تمكن القائدين من توجيه جهود العاملين[5]، والتأثير على أفكارهم وسلوكهم[6]بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم[7]في أداء النشاط[8]لتحقيق التعاون فيما بينهم"[9].

---

[1]- زرقة أحمد، ***القيادة الإدارية والقائد الفعال***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية –، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 22، 2018، ص 30.

[2]- بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، ***القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري***، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 14-15 أفريل 2009، بدون صفحة.

[3]- قمبور عبد الرؤوف، ***أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية***، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، العدد 07، المجلد 02، أفريل 2017، ص 231.

[4]- إيهاب صبيح محمد رزيق، ***الإدارة والأسس والوظائف***، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر،2001، ص151.

[5]- عثماني ليلى وآخرون ، ***القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز (عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات)*** اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد 05، مارس 2018، ص 26.

[6]- سالم بن حسن القحطاني، ***"القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي"***، دار مرمر للنشر، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص05.

[7]- ضيف سعيدة، علة مراد، ***تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)***، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد02، المجلد 11 2018، ص 03.

[8]- بن عودة مصطفي، ***أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)***، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 08، ديسمبر 2018، ص 545.

[9]- هشام حمدي رضا، ***تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية***، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 51.

– وتعرف بأنها:" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر[1]، والإشراف على مجموعة من العاملين[2]باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير[3]من أجل تحقيق أهداف واضحة ومشتركة[4] .

– كما تعني القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظامًا من التفاعل بين أفراد الجماعة على نحو يساعد الجماعة في الوصول إلى حل لمشكلاتها العامة[5].

وفي إطار منظمة المعرفة فالقيادة تلعب دورًا فاعلا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أشار ادوارد دامنغ بأن النظام العام في المنظمة يشكل (85%) من تحقيق المنظمة لأهدافها ولا يشكل العاملون فيها إلا 15% وهذا يدل بوضوح أن القيادة الإدارية في المنظمة تأخذ دورًا كبيرًا في منظمة المعرفة على ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة[6] .

وعلى ضوء ما سبق ترى الباحثة أن القيادة الإدارية هي نشاط يؤثر في سلوك الآخرين بغرض تحقيق أهداف مشتركة بين القائد والعاملين معه في المنظمة، وهذا يكون تبعًا لمهارات إدارية وإنسانية من شأنها تعزيز الثقة والولاء بين الأفراد لضمان أداء مرضي.

إذن نستنتج أن القيادة الإدارية تتكون من العناصر التالية: القائد، المرؤوسين وعملية تأثير (تفاعلات) ويمكن توضيح هذا في الشكل (01-03):

---

[1]- نور الدين مزهودة، إسمهان قرزة، ***أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير***، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 06، جوان 2017 ص 94.

[2]- عدي عطا حمادي، ***القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية***، دار البداية ناشرون وموزعون، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

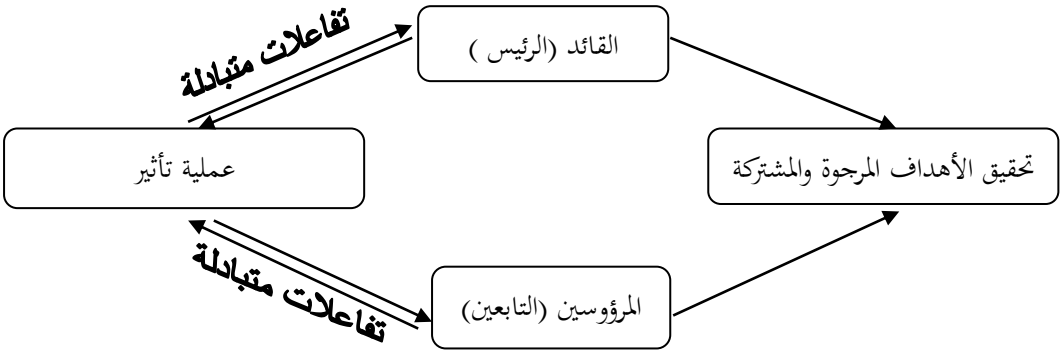
[3]- عبوي، زيد منير، ***القيادة ودورها في العملية الإدارية***، دار البداية ناشرون وموزعون، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص 25.

[4]- محمود حسين الوادي، ***التمكين الإداري في العصر الحديث***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 287.

[5]- فهد مانع فهد الحيان، ***دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة***، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 89.

[6]-حمود، خضير كاظم، ***منظمة المعرفة***، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010، ص 102 .

الشكل رقم (01-03): مكونات القيادة الإدارية



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، ***القيادة الإدارية وإدارة الابتكار***، دار الفكر للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010 ص 15. (بتصرف)

الفرع الثاني: مبادئ القيادة الإدارية

يمكن حصر مبادئ القيادة الإدارية في العناصر التالية[1]:

01- التخطيط الدقيق: لقد توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون 80% من وقتهم في التخطيط و20% في التنفيذ والفكرة أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة.

02- التنظيم: إن القادة يعرفون قيمة التنظيم كل يوم يقوم القائد بإعداد قائمة بكل ما يريد فعله وفقًا للأولوية ولا يبدأ بجديد إلا بعد الانتهاء من العمل الأول.

03- تحديد الأهداف: لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف فهو يخصص الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه.

04- صنع القرار: القائد بارع وماهر في صنع القرارات وهو متخذ قرار ناجح.

05- المخاطرة: القائد يدرك بأن عليه أن يخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يَقْوَى على الممارسة.

06- مهارات الاتصال: القائد مستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره ويعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات ويتمتع بالقدرة على تحقيق الألفة مع أي إنسان.

07- إدارة التغيير: إن التغيير جزء من تصرفات القائد اليومية فهو ضد الروتين.

[1]- إبراهيم الفقي، ***أسرار قادة التميز: دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة***، بدون دار النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر،2007 ص148. (بتصرف)

08- التحكم بالتوتر وضغوط العمل: القائد يحب عمله ويستمتع بأدائه ويبذل الجهد للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.

09- التفويض: القائد يثق بفريق عمله ويعرف متى وكيف وعلى من يقوم بالتفويض.

10- الرؤية والإبداع: القائد يتمتع بالرؤية والإبداع بحيث يرى ما لا يراه الآخرون فهو مبدع في أفكاره.

بالإضافة إلى التدريب والتعلم وبناء الفريق، التحفيز، المهارات، الثقة والأمانة .

الفرع الثالث: أهمية القيادة الإدارية كمتطلب لإدارة المعرفة

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة التي تعتبر عنصر مهم وحيوي في المنظمات واستمرارها وزيادة نشاطها، ولهذا نرى أن الإدارات في هذه المنظمات تبحث عن المواهب القيادية، وتقوم على تدريبها وتطويرها بحيث تكون هذه القيادات قادرة على التعامل مع العمليات الإدارية الكبرى والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتعامل مع العلاقات سواءً كانت داخلية أو خارجية ومواصلة الإبداع والابتكار ومواكبة التطور في الظروف البيئية المتغيرة وهذا بالطبع يتطلب توفير قيادة إدارية فاعلة ومن هنا نجد أن هذه المنظمات تسعى للحصول على مثل هذه القيادات[1].

من هنا تبرز أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

- قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة إلى النتائج ؛
- قوة تأثير التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق أهداف المنظمة ؛
- مساعدة المنظمة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها ؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم من أهم الموارد الأساسية بالمنظمة ؛

كما أن أهميتها تعود إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرًا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك الظروف المحيطة بالمنظمة من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر، وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها[2].

---

[1]- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، ***القيادة الإدارية***، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص53-54.

[2]- محمد هاني محمد، ***إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن***، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، 2015 ص 138 .

وهكذا يتبين لنا من خلال ما تم ذكره أن القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق أهداف الإدارة، وهذا ما يساعد الإدارة على تحقيق أحسن وجه، إلا أن دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم- من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم- يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف والتي تتمثل في: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال وتحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة لإشباع هذه الحاجات[1].

يلاحظ أن أهمية القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ومن الجوانب الإنسانية وفي التعامل مع المرؤوسين، وأن الإدارة تشمل القيادة وتشترك معها في كونها فكرة جماعية موقفية تتأثر بالجماعة والموقف بما فيه من عوامل مؤثرة، والإدارة تهدف إلى توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك، وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم[2] .

المطلب الثاني: المهارات التي يتمتع بها قائد المعرفة الناجح

وإلى جانب الصفات التي يتمتع بها القائد المعرفة، يتميز أيضا بعدد من المهارات المكتسبة التي ينصب أثرها على عمله وأدائه، حيث يمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاث مهارات أساسية والتي يتم تنميتها عن طريق التعليم والتدريب والتكوين وهي[3]:

01- المهارات الفنية: ويقصد بها قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود[4]. كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض...الخ، وهي تتطلب المعرفة المتخصصة الأداء الجيد مع سهولة استخدام الأدوات المتاحة حسب التخصص، وهذا النوع من المهارات مألوفة لغالبية المرؤوسين لأنه أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى وأكثرها طلبًا في الإدارة العليا[5].

---

[1]- بلال خلف السكارنه، ***القيادة الإدارية الفعالة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 121 .

[2]- برو هشام، ***دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز (دراسة حالة شركة جنرال الكتريك الأمريكية)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 35، ص 395.

[3]- صابرين عطية مرسال، ***الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية***، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014 ص 47. (بتصرف)

[4]- رجب عبد الحميد السيد، ***دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات***، عزبة التحدي العربية، مطبعة الإيمان، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص200 .

[5]- محمد عبد المقصود محمد، ***القيادة الإدارية***، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 12.

02- المهارات الإنسانية أو السلوكية: يعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، و هذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة[1].

والمهارة الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميول واتجاهات النفس والآخرين. وهي أكثر المهارات استعمالا لأنها ليست لازمة عند إصدار قرار معين فقط وإنما خلال عمليات الاتصال المستمرة، وهي جزء أساسي من سلوك القائد الإداري* بالمنظمة.وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات ضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة[2].

03- المهارات الفكرية أو السياسية والمهارات الإدارية: فنعني بها القدرة على وضوح الرؤية السياسية لدى القائد بالحكومة وأجهزتها المختلفة، والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه. أما المهارات الإدارية فهي تعني قدرة القائد على فهم عمله، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، يتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد التمثيل الأمثل للمنظمة.[3]وتصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة[4].

والشكل رقم (02-03) يوضح مهارات القيادة.

---

[1]- بشير العلاق، ***القيادة الإدارية***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

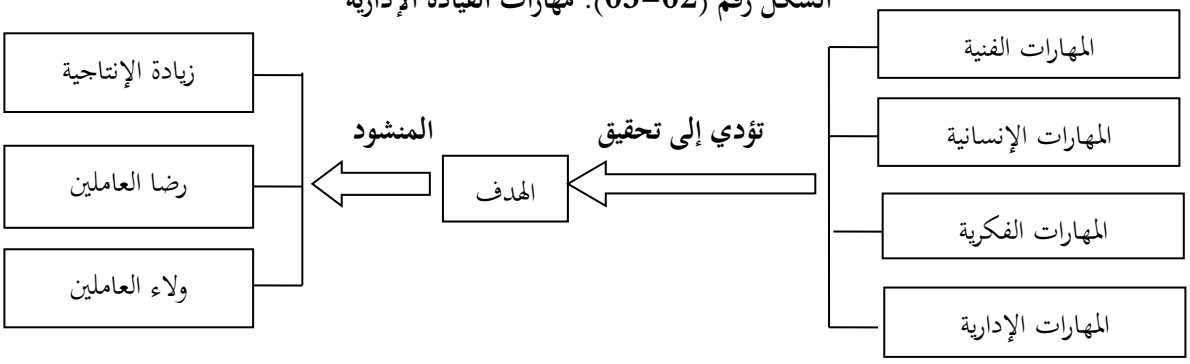
*شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، ليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد، بدلا من دفع التابعين دفعًا إلى الهدف المنشود، وهو شخص يعطي اهتمامًا كبيرًا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، فهو يفهم بدقة نفسه، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه، وهناك من يرى أن القائد هو الشخص الذي يدعو الآخرين للعمل بخبرتهم. نقلا عن:
Bob nelso,peter economy, ***Le management pour les nuls***, Edition first, paris, France, 2004, p 68.

[2]- معن محمود عياصرة، ***القيادة والرقابة والاتصال الإداري***، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص146.(بتصرف)

[3]- رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، ص200.

[4]- محمد حسنين العجمي، ***الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية***، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 ص66.

الشكل رقم (02-03): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

نلاحظ أن المهارات الأربعة (الفنية، الإنسانية والفكرية، الإدارية) تختلف عن بعضها البعض من حيث الأهمية، وذلك باختلاف الظروف، واختلاف المنظمات، واختلاف المستويات فمثلا: الظروف الثورية قد تبدو أهمية المهارات السياسة واضحة نسبيًا، بينما تزداد أهمية المهارات الفنية خلال مرحلة التنمية وخاصة في مجالاتها التكنولوجية.

المطلب الثالث: الأساليب والأنماط القيادية التي تدعم إدارة المعرفة

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، ولذلك فإن هناك العديد من الأنماط* أو الأساليب القيادية الملائمة لإدارة المعرفة، والتي قسمها علماء الإدارة، ويتميز كل نوع بصفات خاصة[1]، بحيث يعتمد هذا التقسيم على سلوك القائد ونهجه عند قيادته للتابعين ومدى تعاونه معهم، وقدر الحرية التي يسمح بها لهم، ورغبته في مشاركتهم في عملية القيادة، ونعرض فيما يلي هذه الأنماط [2].

01- القيادة الأوتوقراطية: وهي تعود للعصور القديمة وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال من خلال سلطتهم الرسمية (بحكم موقعهم الرسمي) والتي تخولهم إياها القوانين واللوائح التنظيمية والتي يرون فيها أدوات تحكم وضغط على العاملين

*تخطيط لتركيب (بناء) حاجة الفرد ليحفز سلوكه في مواقف قيادية متنوعة. نقلا عن: لخضر شيبوط وآخرون، ***الأنماط القيادية لدى المدربين وعلاقتها بتماسك الفريق الرياضي (دراسة ميدانية لفريق الكوانكيدو-صنف اكابر- بمدينة حاسي بحبح)***، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 01، المجلد 12، 2019، ص 163

[1]- سلامة، ياسر خالد، ***الإدارة المدرسية الحديثة: مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعال واختراع القيادة***، دار عالم الثقافة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص 06 .

[2]- سعيد السيد علي، ***الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات الرقابة)*** دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، القاهرة، مصر،2007، ص 261.

ليحققوا أهداف التنظيم وهذا القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التهديد والعقاب وفي هذه الحالة لا يكترث القائد عادة بآراء المرؤوسين ولا يأخذ بها ولا تتم مشاورتهم في اتخاذ القرارات[1] .

كما أن هذا النوع من القيادة هو ديكتاتوري في اتخاذه للقرارات وفرضها على الآخرين وإلزامهم بتنفيذها وهي السلطة والقائد في هذا النوع من القيادة يمثل السلطة الوحيدة التي تعمل على تقليل من قيمة المرؤوسين وتقلل من تجاربهم وتعاونهم الايجابي معه[2] .

02- القيادة الديمقراطية: أما هذا النوع من القيادة فهو يعتمد على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع المسؤولين، أي يعتمد على مشاركة الفرد في اتخاذ القرار (فتح المجال أمامهم دون مجاملة، وتركيزه على التفاعل المجموعة معًا)، بحيث يأخذ الإقناع والمناقشة والحقائق والمعلومات منهجًا لها. مراعيًا المشاعر وكرامة وحاجات الأفراد لتحقيق الأهداف من أجل تحفيزهم على العمل بنشاط[3].

ويركز هذا النوع أيضا على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم ويؤمن القائد الديمقراطي بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون[4].والأداء في ظل هذا النوع من القيادة لا يختلف في وجود القائد أو في غيابه، وتنعدم روح العداء أو تنخفض إن وجدت بين أعضاء التنظيم[5].

03- القيادة الحرة: هذا النمط من القيادة يرجع استخدامه إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبًا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، بحيث يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب (نمط) القيادة الحر يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية – الأتوقراطي والديمقراطي– في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم. إلا أنها تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل[6].

---

[1]- وجدي زياد فائق عبد الحليم، ***القيادة الإدارية والتجربة الفلسطينية***، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2014، ص 235 .

[2]- عبد الله جوهر، ***الإدارة في الشركات والمؤسسات: القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة***، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 11. (بتصرف)

[3]- سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 261 .

[4]- أسامة خيري، ***الجديد في القيادة الإدارية***، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص ص 126-127.

[5]- يحي عبد الرزاق الصوصاع، ***أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي***، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد01، المجلد01، 2018، ص 109.

[6]- ماهر محمد حسن، ***القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم***، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص 77- 78 .(بتصرف)

والقائد لا يملك سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم[1]، ويكون هو في حكم المستشار لهم. كما يتبع سياسة الباب المفتوح*في الاتصالات ويفوض صلاحياته في اتخاذ القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف، بحيث يكون اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على نطاق أوسع[2].

علاوة على صور القيادة السابق مناقشتها سالفا، فثمة أنماط من القيادة الإدارية تتضح في منظمات الأعمال ومن أبرزها[3]:

أ– القيادة الرسمية: وهي تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد من عمله، ومن ثم فليس من الضروري أن تتوافر فيمن يشغل تلك القيادة مؤهلات قيادية معينة، فقد يصل رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال إلى مكانة قيادية رسمية في منظماتهم أو يصل أبناؤهم إلى تلك المكانة دون تأهيل حقيقي لتلك المكانة.

ب– القيادة غير الرسمية: يستمد الفرد – في ذلك النمط القيادي – سلطاته من المهارات الشخصية وقدرته على توجيه الأفراد وتحقيق مصالحهم، وفي ذلك النمط لا يستمد الفرد سلطاته وقوته من المكانة الوظيفية.

ج– القيادة الموقفية: تقوم القيادة الموقفية على أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائدًا فإنه يلزمه أن يُكَيف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة، وهناك من يعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته، والظروف لا تعتبر القيادة موهبة، فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلاءم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، يتبين أن الموقف الموقفي يجعل القائد من أسلوبه مرنًا مع الظروف المختلفة ويحقق نوع من التوازن بين أهداف التنظيم وحاجات العاملين [4].

---

[1]- خالد بوجعدار، شهيناز دريوش، ***أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)***، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32، نوفمبر 2013، ص 185.

*ونقصد بسياسة الباب المفتوح أن القائد يجعل بابه مفتوحًا لمرؤوسيه ويسهل لهم سبل الاتصال والتعامل معه من أجل توضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها .

[2]- ماهر محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 78 .

[3]- حسين التهامي، ***السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية***، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 21- 22 .

[4]- عبد الباقي حياة، عبدوس عبد العزيز، ***أثر أنماط القيادة الإدارية على تمكين العاملين (دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت)***، مجلة المشكلة في الاقتصاد التنمية والقانون، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، الجزائر، العدد 06، المجلد 01، 2017 ص 25.

ولمعرفة أي من الأنماط (الأساليب) التي يتم اختيارها يجب معرفة عدة عوامل منها ما يخص القائد بحد ذاته، ومنها ما يخص المرؤوسين وما يخص البيئة المحيطة في العمل، حيث من خلال هذه العوامل يتم تحديد كيفية اختيار النموذج القيادي المناسب[1] .

بعد أن تطرقنا إلى الأنماط القيادية تبين للباحثة أن الكثير من النظريات توصلت إلى أن القيادة الديمقراطية كانت الأفضل والأنجح في تحقيق مهام المنظمة، وأن نمط القيادة الذي يتصف بالتركيز العالي على ممارسة بعدي السلوك القيادي (العمل والعاملين) في آن واحد، هو أكثر الأنماط القيادية فاعلية ونجاحا. والقائد (المدير) الناجح هو الذي يؤثر على أداء العاملين ويرفع من درجة رضاهم مما يؤدي هذا إلى الرفع من مدى فعالية المنظمة.

المطلب الرابع: مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمة انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومشرفاً في نفس الوقت ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية[2]:

01- المسح العام للمعرفة الموجودة: وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبانة والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها، ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات .

02- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة: يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، وذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة.

03- تنظيم إدارة المعرفة: تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

---

[1]- رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، ***القيادة: دراسة حديثة***، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014 ص ص 43- 46. (بتصرف)

[2]- محمد أحمد سلمان الرقب، ***متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة- فلسطين***، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010-2011، ص 56.

04- تقييم إدارة المعرفة: يستطيع القائد أن يقيّم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت.

وقد تم تحديد دور القيادة في إدارة المعرفة في الأنشطة التي تؤديها على الأصعدة الآتية[1]:

أ- المستوى: ويكون دوره هنا مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة ككل، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة.

ب- العملية: يكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل المنظمة.

ج-تطوير القابليات: من خلال تسهيل وتطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة وابتكار الجديد منها وهذه الكفاءات والقابليات هي مجاميع معقدة من المهارات والمعرفة مثل: تطوير منتج جديد، أو استيعاب تكنولوجيا جديدة قابلة للمحاكاة.

د- التكنولوجيا: ذلك من خلال تقييم التكنولوجيا الملائمة للمنظمة، وتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.

هـ- تطوير رأس المال البشري: من خلال الاهتمام بإدارة برامج التعلم والتدريب في المنظمة وتطويرها وإنشاء مراكز التعلم الداخلي، وتنفيذ أنظمة الحوافز المنسجمة مع أهداف إدارة المعرفة.

و- النتائج: يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة .

وكخلاصة لما تم ذكره يمكن القول أن مساهمة القيادة الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل المعلومات وإتاحة المجال للعاملين لإطلاق أفكارهم الإبداعية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية من شأنه أن يسهم في الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة بما يحقق أهداف المنظمة المنشودة.

[1]- محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

إن التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها هذا العصر كان لابد للمنظمات ومراكز المعلومات الرسمية والخاصة بمختلف أوجه نشاطها واهتماماتها، أن تبادر بوضع الخطط وترسم السياسات اللازمة لتطوير نظم للمعلومات والاتصالات وترتبط بشبكات المعلومات الوطنية والعالمية والاهتمام بإعداد وتهيئة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال المعلومات وشبكاتها ونظم الاتصالات، لتأمين خدمات معلوماتية (تكنولوجيا المعلومات) سريعة ومتطورة لمنتسبيها .

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهم تطبيقاتها المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة

يتكون مفهوم تكنولوجيا المعلومات من شقين أولهما التكنولوجيا* حيث أنه نظرًا للتطورات السريعة في مختلف الميادين أظهرت الأهمية الحقيقية للتكنولوجيا التي تعتبر من الأمور الحيوية التي تضمن عوائد اقتصادية كبيرة، وثانيهما المعلومات التي تعتبر المورد الهام لأداء مختلف عمليات المنظمة لذلك سنحاول سرد مفهوم كلا من التكنولوجيا والمعلومات[1] .

الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

التكنولوجيا هي تضمين عناصر المعرفة النظرية والقوى البشرية المدربة على تحويل هذه المعرفة إلى ممارسات تطبيقية تعمق فعالية عملية الإنتاج، ومن الممكن أن تكون تكنولوجيا مادية تتجسد في مجموعة من الآلات أو تكون نظرية تتمثل في مجموعة المهارات التي تشير إلى كيفية أو أسلوب إنجاز الأشياء[2].

*التكنولوجيا عمومًا كظاهرة قديمة منذ قدم الإنسان والشيء الحديث فيها هو اللفظ فقط، وكلمة تكنولوجيا كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية وقواميسها، وتقابلها كلمة "التقنية" والتي يمكننا أن نطلقها على كلمة تكنولوجيا وكلمة تكنولوجيا مكونة من مقطعين هما: (تكنيك) والذي معناه الطريق أو الوسيلة و(لوجي) التي تعني العلم، ويكون معنى الكلمة كلها (علم الوسيلة) والذي بها يستطيع الإنسان أن يبلغ مراده. نقلا عن: الغلم مريمة، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية***، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، العدد02، المجلد 06، 2017، ص 75 .

[1]- علي عماري، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات***، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 13 ديسمبر 2017، ص 278.

[2]- ماهر أبو المعاطي علي، ***الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات: أسس نظرية نماذج تطبيقية دراسات ميدانية***، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 55.

– وتعرف أيضا بأنها:" الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علمًا لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فناً لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا[1]، لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع"[2].

– التكنولوجيا: المعدات في الأساليب[3].

حيث { المعدات = الجانب الميكانيكي للتكنولوجيا.
الأساليب = الجانب الفكري المعنوي للتكنولوجيا.

أما المعلومات فقد تطرقنا إليها في الفصل الأول .

تتضمن المعلوماتية أو تكنولوجيا المعلومات مجموعة من النشاطات المتعلقة بإنتاج وتشغيل، وتخزين، ونقل ونشر، وتحليل المعلومات التي توفرها وسائل الاتصال الحديثة، وتشتمل هذه المعلومات على نتائج الأنشطة المختلفة كالأبحاث والدراسات، والمكتبات، والطباعة والنشر، والإذاعة والتلفزيون والصحافة، وكذلك الأنشطة الخاصة بالاتصالات الهاتفية والتلغرافية، والبريد الالكتروني* والناسوخ (الفاكس)، وقد تحولت من خلال جهاز الحاسوب الذي مكن الإنسان من التعامل مع هذه المعلومات بسرعة فائقة لم يعهدها من قبل[4].

[1]- لعقاقنة فضيلة، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير النشاط السياحي***، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، العدد12، المجلد 01، 2015، ص 252.

[2]- محمد لمين علون وآخرون، ***دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية***، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 01، المجلد 01، ديسمبر 2017، ص 119.

[3]- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ***ثقافة المنظمة المتعلمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز***، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 –09 مارس 2005، ص 281.

*البريد الالكتروني يشبه نظام البريد التقليدي باستخدام صناديق، فالرسائل في البريد الالكتروني هي وثائق الكترونية مشفرة رقميًا، مثل تلك التي تحرر بواسطة معالجات الكلمات، وليست حبرًا على ورق كما في البريد التقليدي. نقلا عن: علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، ***شبكات الإدارة الالكترونية: أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الالكترونية والعمل عن بعد***، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 111 .

[4]- نزار الريس، ***التعايش مع التكنولوجيا***، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008 ص 342.

– تكنولوجيا المعلومات هي تقنيات مستخدمة في جميع المجالات بدءًا من التجهيزات والبرمجيات وصولا إلى التقنيات المستخدمة في مجال الاتصال[1]، التي تستخدم المعلومات خارج العقل البشري[2] لتسهيل نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة[3].

–كما تعرف على أنها:" مجموعة الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومات ومعالجتها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواءً كانت على شكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب"[4].

وبهذا يمكن التعبير عن تكنولوجيا المعلومات بالمعادلة الآتية[5]:

تكنولوجيا المعلومات = الحاسوب + الاتصال

– هي استعمال التكنولوجية الحديثة للقيام بجمع وتخزين ومعالجة ووضع هذه المعلومات في حزم متكاملة ومن ثم الوصول إلى المعرفة[6].

ترى الباحثة أن تكنولوجيا المعلومات عبارة عن مجموعة الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وأي تكنولوجيا مرتبطة لحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات، بحيث أن هذه التكنولوجيا تسمح للمديرين ولجميع الموظفين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات التي يريدونها.

وتمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات والبديل لتسميته، وقد مرت بمراحل تطور مترابطة التي تنحصر في مراحل أساسية هي[7]:

---

[1]- فالح عبد القادر الحوري، ***استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية)***، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003– 2004، ص 23 .

[2]- بن الدين أمحمد، ***أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار)***، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، العدد 30، المجلد 13، 2018، ص 191.

[3]- غوال نادية، عدالة العجال، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالجزائر***، مجلة الاستراتيجية والتنمية بمستغانم، الجزائر، العدد 16 مكرر، المجلد 09، جانفي 2019، ص 215 .

[4]- الزعبي محمد وآخرون، ***الحاسوب والبرمجيات الجاهزة***، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2004، ص 06 .

[5]- بومايله سعاد، فارس بو باكور، ***أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية***، مجلة الاقتصاد، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، العدد 03، مارس 2004، ص 205 .(بتصرف)

[6]- عسلي نور الدين، ***تقييم متطلبات تكنولوجيا المعلومات في النظام الصحي الجزائري (دراسة تحليلية لمشروع بطاقة الشفاء من وجهة نظر الصيادلة والبائعين في الصيدليات)***، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد ببشار، الجزائر، العدد 02، المجلد 04، 2019، ص 335.

[7]- غسان قاسم اللامي، ***إدارة تكنولوجيا المعلومات: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية***، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2007، ص 166 .

01- المراحل الأولية لتطور تكنولوجيا المعلومات: تتمثل بثورة المعلومات والاتصالات ابتداء من اختراع الكتابة والطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، واختراع الحاسوب، والتزاوج فيما بين تكنولوجيا الحاسبات المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والتطورات وصولا إلى شبكة المعلومات المختلفة وعلى رأسها الإنترنت* التي تعمل على خدمة قوائم النشر، البحث عن المعلومات والخدمات الهاتفية عبر الانترنت على مستوى المؤسسة ...الخ[1].بالإضافة إلى شبكتي الانترانت والاكسترانت[2].

02- المراحل المتوسطة: منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب والجيل الأول للحاسبات، وبدايات مرحلة تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، والجيل الثاني للحاسبات، ومرحلة مخرجات الحاسوب المصغرة .

03- المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية: تبدأ بالجيل الثالث للحاسبات وبناء النظم المحلية والتي أطلقت عليها اسم الدوائر الالكترونية المتكاملة، والجيل الرابع للحاسبات والذي يتميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية والبرمجيات وظهور المعالجات المايكروية (Micro processors) ونظم البحث بالاتصال المباشر، والجيل الخامس للحاسبات الذي يتميز بتطور الحاسبات المايكروية، الإنترنت والتطورات الأخرى.

وتكنولوجيا المعلومات تتسم بعدة خصائص نذكر منها[3]:

- تأتي تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات ؛
- تتحول في عصر المعلومات العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل إلى زيادة في الإنتاج ؛
- تخدم تكنولوجيا المعلومات في عصر المعلومات الإنتاج والخدمات ؛

*تعني الإنترنت الشبكة العالمية، والتي تقوم بربط الحاسبات الالكترونية المنتشرة على نطاق واسع في أنحاء العالم كافة. نقلا عن: فليح حسن خلف ***اقتصاد المعرفة***، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 44.

[1]- نوفيل حديد، ***تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة في الاقتصاد العالمي (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية)***، أطروحة دكتوراه الدولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 – 2007، ص 123.

[2]- سلمي عمارة، ***أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة (دراسة تحليلية لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي)***، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، العدد 02، المجلد 05 ديسمبر 2018، ص 303.

[3]- عطا الله أحمد سويلم، الحسبان، ***الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات***، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص ص 91-92.

الفرع الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها لا تعتمد على تكنولوجيا واحدة متكاملة، لأنها لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل هي نظام متعدد المكونات والعناصر المبنية على الثقافة التنظيمية ونمط القيادة وغيره من المكونات.

وفيما يلي نذكر أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة[1]:

01- الشبكة العنكبوتية (Internet): وهي تعتبر الثورة الحقيقة في التكنولوجيا، ونتيجة للثورة العنكبوتية أصبح العالم الكبير قرية صغيرة لا تتعدى شاشة الحاسوب فقد أصبح بالإمكان الاتصال مع ملايين الحواسيب المنتشرة عبر العالم والتابعة للأفراد أو الشركات أو منظمات الأعمال أو الحكومات أو أي جهة كانت. وبالتالي فإن الشبكة العنكبوتية تعتبر أكبر قاعدة للمعلومات المحدثة لحظة بلحظة والمتوفرة لكافة الأطراف سواءً الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات. ومن استخدامات الشبكة العنكبوتية محركات البحث والموسوعات الشاملة عند الحديث عن الشبكة العنكبوتية إجمال كافة مزاياها وتأثيراتها على طبيعة الأعمال والعلاقات، لكن نجمل بقولنا أن عمليات إدارة المعرفة تستعين وبشكل كبير ومتعاظم على الشبكة العنكبوتية وما يرتبط بها من تطبيقات وأنظمة وبرامج.

02- الشبكة الداخلية (Intranet): هي شبكة داخلية خاصة بمنظومة العمل في المنظمة، تمكن المستخدمين من مشاركة الملفات والطابعات والأوامر البرمجية والرسائل الإلكترونية وغيره، بحيث تتكون هذه الشبكة من أعضاء محددين ولا تكون مفتوحة لأي مستخدم مثل الشبكة العنكبوتية. وتساعد هذه الشبكات في تسهيل عمليات المعرفة من خلال سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات والأفراد وتداول أي جديد بين كافة المستخدمين أولاً بأول.

03-الشبكة الخارجية (Extranet): هي شكلاً أوسع من الشبكات الداخلية، فلا تكون فقط بين مستخدمين في المنظمة إنما بشراكة مع منظمات وأطراف خارجية أخرى تجتمع في شبكة خارجية خاصة لتشكيل منظومة عمل متكاملة فيما بينهم، كالشبكات بين الجامعات والمكتبات الدولية والدوريات والمختبرات العلمية. وتعتمد الشبكة الخارجية على الشبكة العنكبوتية التي تسهل هذا التواصل بين مستخدمي الشبكة.

---

[1]- عبد الله وليد المدلل، ***تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)***، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011-2012، 1433، ص 55-57.

يعتبر هذا النوع من الشبكات أداةً أكثر فعاليةً في مشاركة المعرفة نظراً لتعدد المستخدمين والمصادر وتنوع المعلومات والمعارف والخبرات المتداولة.

04- البريد الالكتروني (E.mail): وتعتبر الأداة الأكثر انتشاراً واستخداماً بين أوساط العامة ومنظمات الأعمال والحكومات، وهي شكلاً من أشكال التواصل الإلكتروني من تبادل الرسائل النصية، الصور، لقطات الفيديو والصوت. نتيجة هذا الانتشار الواسع للبريد الإلكتروني فقد أصبح أداةً هامة في مشاركة المعلومات والمعارف جميعاً والتجارب بين الأفراد.

05- التعليم الالكتروني (E-learning Tools): أدوات التعليم الإلكتروني أصبحت تتطور بشكل كبير وينتشر استخدامها والاعتماد عليها في عمليات التعليم والتدريب ومشاركة المعلومات. حيث تتيح هذه الأدوات إمكانية توصيل الأفراد مع بعضهم البعض بشكل إلكتروني عبر الشبكة العنكبوتية لأغراض التعليم والتدريب حول قضية معينة، بحيث يتشاركون المعلومات، المعارف والخبرات بسهولة دون الحاجة للتواجد الجسدي في أماكن ملموسة.

06- البرامج المكتبية (Office Automation Applications): وتشمل مجموعة من البرامج المساندة للفرد في تنظيم أعماله اليومية، كبرامج تنظيم الوقت وقائمة الأعمال، برامج لإدارة الاجتماعات. وتهدف هذه البرمجيات إلى أتمتة كافة المهام والواجبات التي تنجز المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة والكفاءة وتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات بين المكتب والأطراف الأخرى.

07- إدارة الوثائق (Document Management): برامج محوسبة توثق المحتويات والملفات والوثائق والمناقشات والرسائل الإلكترونية، لتمكين العاملين والإدارة من الاستفادة منها بسهولة ويسر دون الحاجة لشغل معظم الوقت في البحث عن المعلومة هنا وهناك. كما تتيح التكنولوجيا الحديثة في إدارة الوثائق البحث في مضمون الوثائق والمراسلات بسرعة فائقة، ترجمتها إلى العديد من اللغات، تخزينها ونقلها ومشاركتها.

08- أدوات التواصل بين الأفراد (Connecting People with People Tools): توفر هذه الأدوات إمكانية تواصل الأفراد فيما بينهم دون الحاجة للسفر واللقاء الملموس، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا محادثات الفيديو والصوت التي تتيح للأفراد الحديث مع زملائهم في العمل والتفاهم معهم في كافة قضايا العمل وإمكانية الشرح الميداني العملي للطرف الآخر بسهولة ووضوح ودقة .كما وتتيح سبل الاتصال

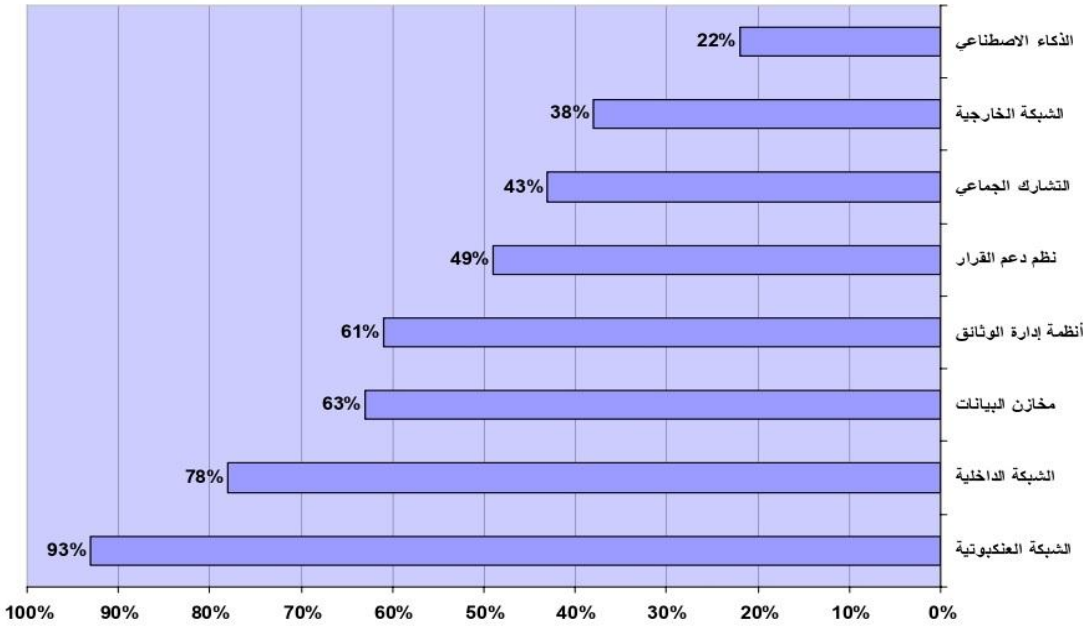
هذه إلى متابعة الأعمال عن بعد، وعقد ورش العمل والاجتماعات الخاصة، وتوجيه الأفراد والإشراف عليهم دون مشقة أو عناء.

09- الأنظمة الافتراضية (Virtual Systems): المقصود بالأنظمة الافتراضية أنها تلك البرمجيات التي تخلق بيئة اصطناعية افتراضية ثلاثية الأبعاد واقعية التصميم، تتيح المجال للتفاعل البشري مع الحاسوب بشكل أكثر واقعية وتطور. وتسمح هذه التكنولوجيا ليس فقط لمشاركة المعرفة وإنما لتطبيقها، وذلك كالتدريب على الطيران أو إجراء عمليات جراحية خطيرة وغير ذلك.

10- نظم الذكاء الصناعي (Intelligence Systems): وهي أنظمة متطورة تفكر بأسلوب مماثل للبشر، وتنجز الأعمال والمهام بفاعلية وتكامل. وتتيح نظم الذكاء الصناعي برمجة الحاسوب ليصبح قادراً على التصرف مثل الإنسان، كما وأنها تستطيع تخزين خبرات المعارف الإنسانية المتراكمة واستخدامها في عمليات اتخاذ القرار من خلال توليد الحلول للمشكلات المعقدة في فترة قصيرة وبجهد أقل.

والشكل رقم (03-03) يبين التقنيات المستخدمة الانترنت لإدارة المعلومات، حيث أن التكنولوجيا بحد ذاتها لا تنشئ برامج إدارة المعرفة، لكنها تسهل وتساعد في تطبيق هذه البرامج خاصة للمنظمات الكبيرة والمنتشرة جغرافيًا.

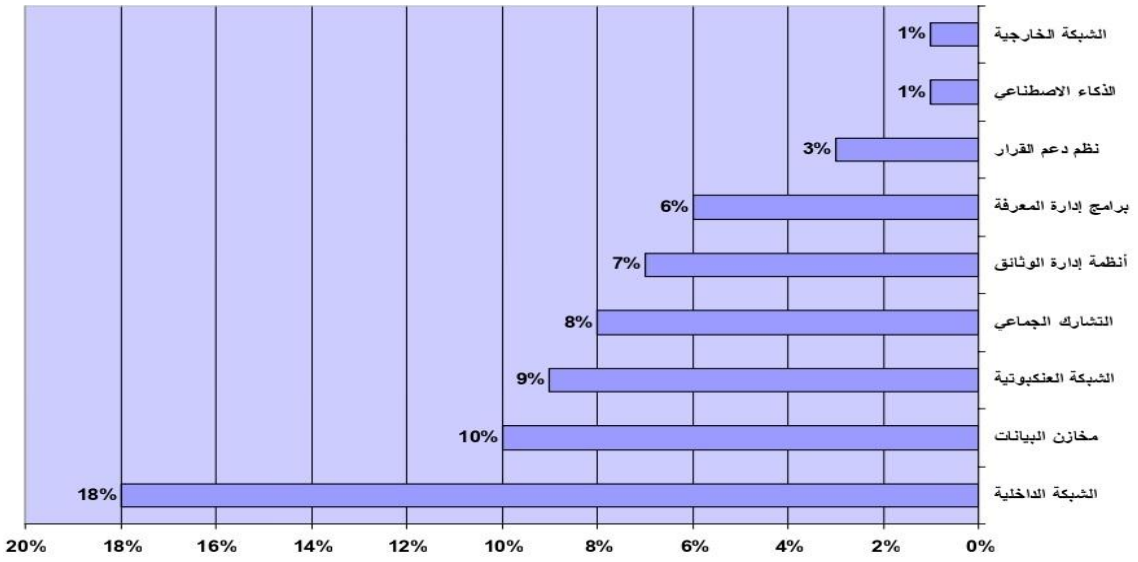
الشكل رقم (03-03): استخدامات التكنولوجيا لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة نقلا عن، سمر عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يتضح من خلال الشكل (04-03) أن الشبكة الداخلية هي أكثر الأدوات فعالية في مساعدتها لإدارة المعلومات، بينما الشبكة الخارجية هي الأقل فعالية. ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (04-03):

الشكل رقم (04-03): أدوات تكنولوجيا المعلومات الأكثر والأقل فعالية لإدارة المعلومات

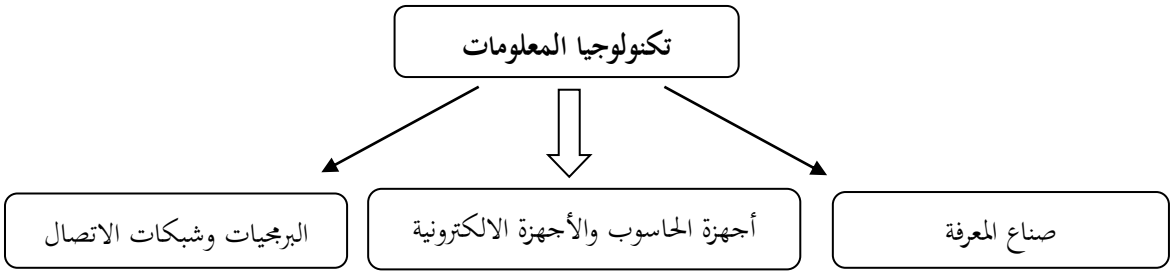


المصدر: من إعداد الباحثة نقلا عن، سمر عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يمكن أن نختصر مكونات تكنولوجيا المعلومات فيما يلي[1]:

- صناع المعرفة ؛
- الوسائط المادية والمتمثلة في أجهزة الحاسوب والأجهزة الالكترونية ؛
- الوسائط المعنوية والمتمثلة في البرمجيات وشبكات الاتصال ؛

الشكل رقم (05-03): مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: بربار نور الدين، مشري مريم، المرجع السابق، ص 60.

وبهذا يعتبر تطور تكنولوجيا إدارة المعرفة عامل مهم ووسط حاضن للمعرفة ويساهم بدور كبير وقوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الواضحة ومحاولة لعب دور ضئيل في المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة

[1]- بربار نور الدين، مشري مريم، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية (دراسة حالة بريد الجزائر)***، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، العدد 01، المجلد 01، ديسمبر 2016، ص 60.

وهي الوسيلة الوحيدة التي تمكن الأفراد في المنظمة من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة كما تعتبر جوهر الحكمة والإبداع والابتكارات، لهذا جعلها ترتبط بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة لأن الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها وكذلك التشارك بها وتوزيعها، يحتاج إلى أماكن للتخزين وطرق حديثة للتوزيع[1].

المطلب الثاني: مزايا تكنولوجيا المعلومات واستخدامات الإنترنت في إدارة المعرفة

يحتوي مؤشر تكنولوجيا المعلومات على قدر كبير من الأهمية خاصة مع تزامن الوقائع، حيث التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة وهذا ما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة، ولهذه الأخيرة عدة مزايا واستخدامات في إدارة المعرفة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب[2].

الفرع الأول: مزايا تكنولوجيا المعلومات

أثر التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والذي حدث في العقدين من القرن الماضي وبداية القرن الحالي على منظمات الأعمال بصورة كبيرة. وفي هذا الصدد نجد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال أدى إلى تحقيق العديد من المزايا لتلك المنظمات وتتمثل أهم المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال فيما يلي:

01- الحصول على مزايا تنافسية: إن العديد من المنظمات تستخدم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين وضعها في البيئة التنافسية، مع الحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية[3].

---

[1]- عبد الرحمان إدريس البقيري أبو جلح وآخرون، ***دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم في الفترة 2012-2015)***، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، العدد01، المجلد 17، 2016، ص 63.

[2]- عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011- 2012، ص 46. (بتصرف)

[3]- عبد الله فرغلي، علي موسى، ***تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني***، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 33-34 .

02- تخفيض التكاليف: تقوم المنظمات بأداء الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية لتخفيض التكاليف، أما المنظمات الصناعية فإنها توفر مبالغ طائلة من خلال استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون، كما تُستخدم في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب[1].

03- تحسين الجودة: إن أحد أهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات تحسين جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي خير مثال على ذلك المهندس يستخدم محطات العمل أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي لعمل رسومات هندسية حيث يتم تخزينها واسترجاعها عند الحاجة لإجراء تعديلات عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها، وعليه فإن هذا النظام يوفر من المجهود المبذول في التصميم ويقلل الحاجة لمهندسين آخرين[2] .

كما تعمل على تقليل الصعوبات المرتبطة بالإنتاج أو استخدام الخدمات المقدمة، وتعزز الثقة في المعلومات التي يحتاجها العاملون في تنفيذ الأعمال[3]. بالإضافة إلى القضاء على جميع حواجز الوقت في عالم الصناعة المال، الأعمال، التجارة وغيرها، ففي ظل تكنولوجيا المعلومات نجد أنه أصبح بالإمكان عقد الصفقات خلال ثوان، وفي أي وقت عن طريق الانترنت، أو غيرها من المعدات التقنية الحديثة[4].

الفرع الثاني: استخدام الإنترنت في إدارة المعرفة

باستطاعة الإنترنت أن تساعد في تنفيذ النشاطات الأساسية المختلفة والضرورية لتوليد المعرفة، ونقلها والتشارك فيها، وهذه النشاطات هي[5]:

- الحصول على البيانات والمعلومات ؛

---

[1]- طرشي محمد، تقروت محمد، ***أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 04 .

[2]- بلقيدوم صباح، ***أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية***، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012-2013، ص 135.

[3]- محمد بن جاب الله، ***أثر تكنولوجيا المعلومات على تحديث وسائل الدفع لخدمات التأمين في الجزائر (حالة بطاقة الشفاء في التأمينات الاجتماعية)***، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، العدد11، 2011، ص 99.

[4]- خلايفية إيمان، جاوحدو رضا، ***أثر استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات في ممارساتها المحاسبية على مهنة التدقيق الخارجي (دراسة على عينة من مدققي الحسابات بولاية عنابة)***، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت، الجزائر، العدد 01، المجلد 03، مارس 2019، ص 105.(بتصرف)

[5]- هيثم علي حجازي، ***المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة***، الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص 423-424 .

- رسم خرائط شبكات الخبراء وتسجيل الخبرات ؛
- التشارك في المعرفة والممارسة الأفضل ؛
- دمج المعرفة في المنتجات والعمليات والأفراد ؛

وهناك الكثير من أدوات المعرفة المتاحة في السوق مثل: Vidéo Conferencing, Electronic Data Interchange، وقواعد البيانات المشتركة، وغير ذلك من النظم المستندة إلى المعرفة. وسيتركز الاهتمام على الانترنت كعامل مساعد على توليد المعرفة ونقلها .

تعتبر الإنترنت ذات قيمة كبيرة في عملية الحصول على المعلومات من مختلف الخبراء ومن أجل إجراء البحوث. وتساعد وظائف الإنترنت مثل:(FTP) و(WWW) على سهولة الوصول إلى المعلومات، والتي يمكن أيضا الحصول عليها من خلال News Groups Discussion Groups.كما تتيح الإنترنت أيضا سرعة الوصول إلى المعلومات المنشورة عن مختلف الشركات والقطاعات الصناعية .

المطلب الثالث: البنى التكنولوجية لنظام إدارة المعرفة

إن تشييد بنى تحتية تكنولوجية كأحد مقومات إدارة المعرفة يكون أساسًا بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، وتتميز هذه الصناعة بكونها تعتمد على العقل البشري[1]. وبناء على ذلك فإن عناصر البنى لتكنولوجيا المعلومات التي تم الاهتمام بها هي: الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات الشبكات والاتصالات والعاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات. وهي شاملة لجميع العناصر المبينة أعلاه، حيث تم توحيد البرمجيات ونظم التشغيل في متغير واحد هو البرمجيات، والإنترنت مع الشبكات، كما تم التعبير عن المستشارين بالعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي توضح لكل منها كما يلي[2]:

01- الأجهزة Hardware: الكيان المادي الصلب والتي تشمل على الحواسيب والأجهزة الملحقة بها وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسة هي: وحدات الإدخال والمعالجة والإخراج والتي تقوم بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المنظمات. وبذلك فإن الأجهزة تتكون من الحواسيب بأنواعها ومكوناتها الفرعية .

[1]- عامر بشير، يدو محمد، **اقتصاد المعرفة في الجزائر: الواقع والتحديات**، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي البليدة 2 بالعفرون، الجزائر، يومي 17 – 18 أفريل2013، ص 06 .

[2]- وصفي عبد الكريم الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص 58-59.

من حيث أنواع الحواسيب، فهي تتراوح حاليًا من الحواسيب الضخمة، والتي تمتاز بقدرتها العالية على المعالجة والسرعة العالية، ويقتصر استخدامها على إجراء تطبيقات كبيرة جدًا بسبب ارتفاع كلفتها، إلى حواسيب الشبكات، والتي تسهل عملية إدخال البيانات من مواقع مختلفة إلى جهاز الحاسوب المركزي حيث ترتبط مع جهاز حاسوب يدعى الخادم (Server).

أما مكونات الحاسوب فإنها تتمثل في:

أ– أجهزة الإدخال .

ب–أجهزة التخزين الرئيسية والثانوية.

ج–وحدة المعالجة الرئيسة.

د–أجهزة المخرجات .

02– البرمجيات Software: سلسلة من الأوامر التي يتم تنفيذها من قبل جهاز الكمبيوتر، بهدف إنجاز مهمة معينة، فهي بذلك تعتبر مكمل لجهاز الكمبيوتر، تتمثل في برامج النظام وكذا مختلف البرامج التشغيلية بالإضافة إلى برامج المعالجة والتطبيق التي تختلف باختلاف الهدف المنشود، ويتم تخزينها كمجموعة من الملفات في الذاكرة[1]. وتقسم البرمجيات إلى نوعين: **أ–**برمجيات النظم . **ب–** برمجيات التطبيق .

03– قواعد البيانات Data bases:[2] عبارة عن تنظيم لمجموعات من الملفات المترابطة فيما بينها، حيث تكون البيانات فيها متكاملة ومترابطة بعلاقات معينة، يصبح معها من السهولة بمكان إيجاد المعلومات لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتكون البيانات فيها مرتبة ومخزنة بطريقة نموذجية يتم فيها تحاشي تكرار البيانات .

04– الشبكات والاتصالات Networks and Communications: انتشر تطبيق الشبكات الحاسوبية في الدوائر والمنظمات على اختلاف أنواعها، بسبب استخدام الحاسوب وملحقاته، في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، من خلال تسهيل عملية اتصال العاملين مع الزبائن. ومع تطور شبكات الاتصالات وزيادة استخدامها، ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين وحدات المنظمة المختلفة داخل الدولة وعلى المستوى العالمي .

---

[1]- ميهوب سماح، ***أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية (حالة نشاط البنك عن بعد)*** أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2013-2014، ص 05 .(بتصرف)

[2]- وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص 65-71.(بتصرف)

05- العاملون في تكنولوجيا المعلومات Information Technology Networks: ويقصد بالعاملين في تكنولوجيا المعلومات العاملون الذين ينشغلون في إيجاد والحفاظ على كل أو بعض الأعمال الآتية: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، نظم الأجهزة ونظم البرمجيات، البنية التحتية، والعمليات أو عمليات الأعمال ذات العلاقة، سواءً كانوا في شركات تكنولوجيا المعلومات أم في إدارات تكنولوجيا المعلومات في الشركات الأخرى.

على هذا الأساس تبين للباحثة أن عملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها، والمشاركة بها، ترتبط بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب، لذا لابد من تأمين البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، حتى تصبح المنظمات ناجحة خاصة منظمات خدمات المعلومات التي تعتمد على نوعية الأفراد الذين يعملون فيها، لأن معظم المنظمات التي تستعمل الحاسوب في عملها تدرك بأن عملية استقطاب العاملين الجدد وتدريبهم والحفاظ عليهم تشكل أكبر تحدي لها، لذلك فإن أهم وظيفة في هذه المنظمات تكمن في عملية تعيين العاملين المؤهلين، يكونون على دراية تامة بالمعرفة من أجل تطويرهم وتنظيمهم وتوجيه قدراتهم.

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة

لقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دورًا مهمًا في تنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر شروط في نظام التكنولوجيا وهي[1]:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة ؛
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام ؛
- التعرف على قيود ذات دلالة عن هذه القيم والقواعد ؛

وكان انتشار المتصفح بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة، وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها .

[1]- عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي، المداخل، العمليات الاستراتيجيات (دراسة حالة)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 196 – 199 .

هذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض أحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن يظهر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، والسهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم .

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة، ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها .

مع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، كمدير المعرفة وغيرها، ويقوم مدير المعرفة بالآتي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر ؛
- تصميم وتنفيذ والمراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية ؛
- تبسيط المعلومات بحيث يسهل فهمها من قبل المستخدم لتصبح أكثر جاذبية وأكثر فائدة، بالإضافة إلى إعادة معالجة هذه المعلومات واستخدامها كبيانات في خطوات المعالجة الأخرى[1]؛

وخلاصة لما ذكر ترى الباحثة أنه من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما وأن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندته لإدارة المعرفة، وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات معالجة البيانات وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها.

[1]- سعيداني محمد السعيد، ***أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المحاسبين الماليين)***، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، العدد 02، المجلد 05، ديسمبر 2018، ص 98.

المبحث الثالث: صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من العدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر جدارة ووضوحًا. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها، بالإضافة إلى أهم عناصرها وأهميتها في إدارة المعرفة، وكيف يجب أن تكون ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة؟ .

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

بالرغم من أن دراسة الثقافة التنظيمية ليست جديدة، حيث بدأ الاهتمام بها في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات عندما انتقل مفهوم الثقافة من علوم الاجتماع والأنثروبولوجيا ليتفاعل مع بعض المفاهيم في مجال الإدارة ولينتج عن هذا التفاعل مفهوم جديد أطلق عليه الثقافة التنظيمية، إلا أنه قبل ذلك كانت هناك محاولات ومجهودات ارتبطت بثقافة جماعة العمل[1].

الفرع الأول: نشأة الثقافة التنظيمية

يعود ظهور مصطلح ثقافة المنظمة، لخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، أين ظهرت أعمال (Elliot Jaques)، الذي اقترح بدوره تعريفًا لثقافة المنظمة باعتبارها تمثل نمط لتفكير المشترك داخل المنظمة يساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها[2]، ولم يُستعمل مصطلح ثقافة المنظمة، في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة Harvard Busines School يدعى (Davis Stanley)، في أحد كتبه والموسوم تحت عنوان "Comparative Management Organizational And Cultural Perspectives"[3]. وفي عام 1979 كتب (Pettigrew) مقالة بعنوان(On Studying Organizational Culture)، واعتبرت هذه المقالة بداية إحياء جديد لهذا المفهوم. ويمكن القول أنه في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حدث ما يسمى بالانفجار المعرفي في ميدان الثقافة التنظيمية حيث أُجريت العديد من الدراسات وألفت الكتب، كما عقدت الندوات

---

[1]- عبد العزيز سلطان العنقري، ***أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع تطبيق على أمانة محافظة الطائف***، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوها بمصر، الإسكندرية، العدد 02، المجلد 25، 2011، ص 343 .

[2]- مصطفى بن عودة، ***تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)***، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015-2016، ص 04 .

[3]-Michal Petit, Audrey Klesta, ***management d'equipe: concepts et pratiques***, Edition UNAD, Paris, France 2000, P 186 .

والمؤتمرات، ففي 27 أكتوبر 1980 نشر الأستاذ (Davis Stanley)، نفسه مقال في المجلة الاقتصادية " Business Week"حاول من خلاله مقارنة عمل خمس منظمات انطلاقا من ثقافة كل منظمة،كما أدرجت مجلة"Fortune "ركنا تحت عنوان "Corporate Culture"[1].

كما يؤكد (Geert Hofsted) أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يعد شائعًا إلا في حدود الثمانينيات ويُحيل ذلك لكتابين هما: (Corporate Culture : Deal And Kennedy)، وكتاب آخر بعنوان البحث عن التميز (Search of Exelence : Peter And Watermane) ذلك الحين حدث اهتمام كبير بدراسة الثقافة التنظيمية، وقد ساعد على ظهور وانتشار مدخل الثقافة التنظيمية العديد من العوامل من بينها[2]:

أ– على المستوى الأكاديمي ظهر اتجاه بين الباحثين يهتم بدراسة الطبيعة السيكولوجية والمعنوية للمنظمة وذلك بعدما أدركوا أن مدخل الرشيد أهمل العديد من المفاهيم المتعلقة بالمنظمة وركز على الجوانب المادية مثل: الهياكل التنظيمية، القواعد والإجراءات، وبالتالي وجد الباحثون أنهم بحاجة لمفهوم يمكن في ضوئه تفسير التباين بين المنظمات بالرغم من تشابهها في العديد من الجوانب المادية .

ب– على المستوى العلمي حققت الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية نجاحًا ملحوظًا، مما دفع الشركات الأمريكية للبحث عن أسباب هذا النجاح، وأسباب اختلاف مستوى أدائها عن مستوى مثيلاتها اليابانية وخاصة أن الدراسات أثبتت أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية ساهمت في تحقيق ذلك النجاح.

ج– على المستوى الاقتصادي زاد الاندماج بين المنظمات مما خلق رغبة في التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الكيانات المندمجة وخاصة بعد فشل بعض عمليات الاندماج نتيجة للاختلاف في قيم وسلوك العاملين هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى زاد الاتجاه نحو الأعمال الدولية وانتشرت الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات وأصبحت تلك المنظمات مهتمة بتحسين مهارات الاتصال بين الثقافات المختلفة، وكذلك لفهم ثقافة العاملين بالدول المختلفة .

---

[1]- بروش زين الدين، قاسمي كمال، ***إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة***، الملتقى الدولي حول التسيير للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 03 – 04 ماي 2005 .

[2]- عبد الله البريدي، ***نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور (دراسة استطلاعية)***، المؤتمر الثالث حول المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 11-14 ديسمبر 2004 .

ومن جهة أخرى يتبين أن مصطلح الثقافة التنظيمية قد ظهر في إطار دراسات عديدة تبحث في كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية، وكذلك في إطار من دراسات السلوك التنظيمي، وعلى ذلك فقد حاز هذا المفهوم على اهتمام كبير من الباحثين والكتاب. ويرجع هذا الاهتمام أساسًا إلى توصل الباحثين إلى أنه يوجد تأثير كبير لمختلف العوامل الثقافية على تحديد مستويات نواتج ومخرجات التنظيمات.

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأية منظمة، فهي تشكل أنماط معيارية للممارسات السلوكية للأفراد وكذا العلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، وهي تحدد التفكير والقيم والعادات والاتجاهات والاهتمامات السائدة بالمنظمة[1].

وقبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية لابد من معرفة ما المقصود بالثقافة:

- مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من كلمة "Cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حرث الأرض[2].

- وتعرف بأنها:"مجموعة من المنظومات الرمزية التي تحتل المرتبة الأولى في اللغة والفن والعلم والدين، حيث أن المنظومات كلها تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الواقع المادي والاجتماعي[3]، كما تعد أمرًا حيويًا مهمًا جدًا من أجل إدارة الموارد البشرية بكفاية وفاعلية"[4].

وتأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة كونها تساعد على غرس القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفًا، ما يعني أن إدارة المعرفة تتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه[5].

ولمزيد من التحديد لهذا المفهوم فإننا نرى أن الثقافة تتشكل من ثلاثة مقومات رئيسية هي:

---

[1]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط***، المجلة العلمية كلية التربية، جامعة أسيوط بمصر، الإسكندرية، العدد 02، المجلد 28، 2012، ص 281 .

[2]- بومنقار مراد، لياس ليلى، ***عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (دراسة نظرية تحليلية)***، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955بسكيكدة، الجزائر، العدد 07، جوان 2017، ص 318.

[3]- ثروت مشهور، ***استراتيجيات التطوير الإداري***، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 98.(بتصرف)

[4]- سليم إبراهيم الحسنيه، ***السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية***، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 28.

[5]- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، ***استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة***، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص 42. (بتصرف)

01– المعارف والخبرات التي يتحصلها الأفراد والجماعات والمجتمعات نتيجة تفاعلهم المستمر مع محيطهم بكل عناصره وموجوداته (أشيائه وأحيائه) ....

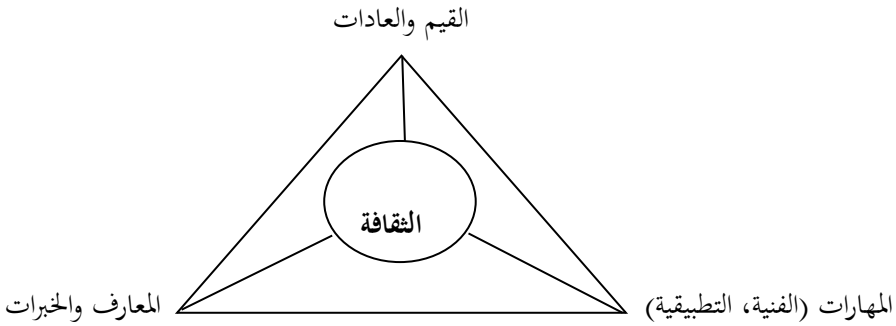
02– المهارات الفنية والتطبيقية التي يتقنها الأفراد والجماعات .

03– القيم والعادات التي تتشكل لدى الأفراد والجماعات .

لابد أن تتفاعل هذه المقومات مع بعضها لتشكل في مجموعها نسقًا أو نظامًا عامًا موحدًا يضفي على الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات طابعًا مميزًا هو الطابع الثقافي لهم.

والشكل (06-03) يوضح ذلك.

الشكل رقم (06–03): المقومات الرئيسية للثقافة



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

ولإعطاء الدلالة الحقيقة لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

– نقصد بالثقافة التنظيمية تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها، وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها[1].

ولفهم مصطلح الثقافة التنظيمية أكثر نورد المثال التالي: (لنفرض أن هناك ثلاثة زملاء درسوا في مدرسة ثانوية واحدة، ثم تخرجوا ليلتحق كل واحد منهم بجامعة مختلفة عن الآخر وفي بلدة تختلف عن الأخرى، ثم التقوا بعد أربعة أعوام فسنجد أن طباعهم وسلوكهم قد تغيرت كثيرًا، فلم تعد تلك الشخصية المدرسية هي التي تبدو من خلال السلوك الجديد بعد التخرج من الجامعة، نفس الشيء في حالة التحاق كل واحد منهم بعمل ما في بلد يختلف عن الآخر ثم التقوا بعدها بسنوات، فهل ستظل السلوكات كما هي أم أن كلا منهم سيكون قد شكل شخصية مختلفة تماما عن تلك التي كانت في المرحلة الثانوية والجامعية، وهكذا الأمر مع من يلتحق

[1]- حسين أحمد الطراونة وآخرون، ***نظرية المنظمة***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 292.

بالعمل لدى منظمة ما فإنه حتما سيحمل في سلوكه صفات وقيمًا فرضتها عليه طبيعة المنظمة والجو العام الذي تسير الأعمال بموجبه في هذه المنظمة).

– تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات[1]والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئا[2].كما أن الثقافة التنظيمية شيء لا يُشاهد ولا يُحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها"[3].

– كما عرفت أنها:" مجموعة من المدركات تعكسها سلوكيات الأفراد وجماعات العمل، كما أنها تعبر عن الرموز والطقوس والقصص والتقاليد وأساليب التفكير والأنظمة والنصوص والكتابات الموثقة فضلا عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة[4]. والثقافة التنظيمية توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة؟ ما هو مركزها الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل؟"[5].

– وتعرف أيضا بأنها:" نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها[6] الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها[7]، أي أن الثقافة لا توجد في فراغ وإنما تظهر أولا

---

[1]- القريوتي محمد قاسم، ***نظرية المنظمة والتنظيم***، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 286.

[2]- الحواس خالدي، برو محمد، ***علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية***، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 426.

[3]- الرشيد عادل محمود، ***الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية***، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة اليرموك بالأردن، إربد، العدد 03، المجلد 20، 2002، ص 164 .

[4]- خميس ناصر محمد، ***تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)***، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار بالعراق، بغداد، العدد 08، المجلد 04، 2012، ص 214.

[5]- فلاح حسن عداي الحسيني، ***الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة***، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن 2006، ص 100 .

[6]- هبة أحمد عبد اللطيف، ***الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية*** مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة أسيوط بمصر، الإسكندرية، العدد 25، 2008، ص 83.

[7]- يوسف جغلولي، ***القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية (دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة)***، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر (02) الجزائر، 2000-2001، ص 133 .

في إفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فلهم تأثير كبير عليها[1] .

– مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها[2]. أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي أو الانسجام أو التكامل الداخلي[3] والتي عملت بطريقة جدُ مرضية من أجل اعتمادها وتعليمها للأعضاء الجدد وتقديمها على أنها الطريقة الصحيحة[4] ليتمكنوا من التفكير والشعور بتلك المشاكل[5]، ويمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها[6].

– نتاج إنساني ناجم عن التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع الواحد، وهي تنتقل من جيل إلى آخر في المجتمع وتتراكم تبعًا لعملية الانتقال هذه[7]، فضلا عن كونها بناءً اجتماعيًا غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، وهي أفكار متحدة وتوجهات يتحرك عبرها أعضاء المنظمة[8].

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مستمرة ومتغيرة أي أنها في حركة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال أدوار ديناميكية تربط بين هذه العناصر.

والشكل رقم (07-03) المبين أدناه يوضح ذلك:

---

[1]- بختة بطاهر، طارق رقاب، ***آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسستي الأدوية وتكرير السكر)***، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 06، المجلد 03، ديسمبر 2018 ص ص02-03.

[2]- Jan François souterain ,***organisation et gestion de l'entreprise***, copyright édition foucheur , paris , 2006 p 425.

[3]- مصطفى بن عودة، ***دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)***، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، العدد 02، المجلد 15، جوان 2018، ص 265.

[4]- حنان كريبط، ***علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة التنظيمية (دراسة تصميمية)***، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 01، المجلد 07، 2019، ص 41.

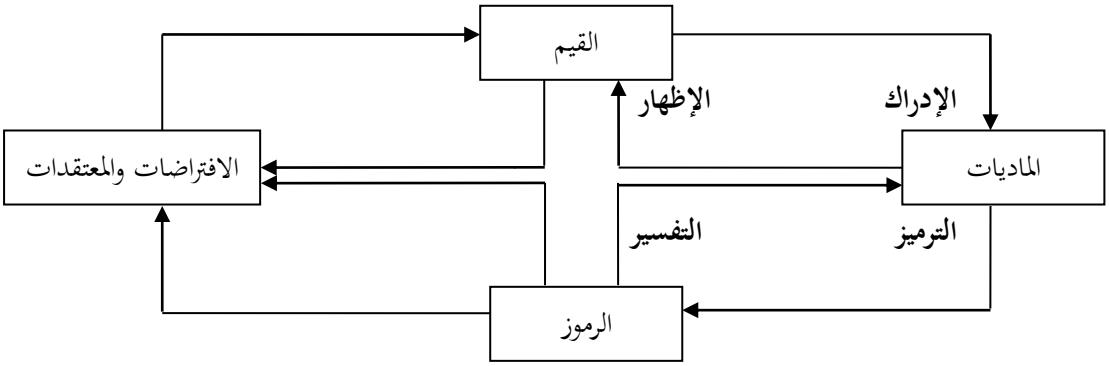
[5]- Muya James Ng'ang'a, Wesonga Justus Nyongesa, ***The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions***, International Journal of Business and Social Science, N°08, Vol 03, April 2012,p 212.

[6]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ***أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية***، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، الإسكندرية، العدد 03، المجلد 36، 2012، ص ص 04 – 05 .

[7]- قردوية نصر الدين، ***أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة (دراسة حالة عينة من المؤسسات)***، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 02، المجلد 08، 2018، ص 85.

[8]- جاسم بن فيحان الدوسري، ***الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة***، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص 16.

الشكل رقم (07-03): نموذج ديناميكية الثقافة



المصدر: وافية صحراوي، ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا)***، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012 – 2013، ص 38.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن الثقافة التنظيمية تتكون من الماديات والافتراضات والقيم والرموز التي هي في ديناميكية فيما بينها، فمن خلال الإظهار يتم الكشف عن الافتراضات والقيم الكامنة وراء السلوكيات الممارسة من قبل أعضاء المنظمة في مواقفهم المختلفة. والتي يتم إدراكهم لها وفقًا لنسقهم القيمي الذي يملكونه ويكتسبونه من بيئتهم المحيطة.يتم ربطها من خلال إعطاء المعاني ودلالات الذهنية لديهم بمجموعة من الرموز. وبالتالي يتم تفسير ملاحظاتهم من خلال إدراكهم للمواقف وربطها بالرموز مما يجعلهم يسلوكون سلوكًا معينًا.

وتعد الثقافة التنظيمية مكونًا وعنصرًا هامًا وأساسيًا من مكونات المنظمة، لذلك فهي تحدد إلى مدى بعيد نجاح المنظمة أو فشلها، وهنا يجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد بعد معين للثقافة هو أفضل من الآخر، وذلك لأن لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الأخرى، ولكن يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المناسبة هي الثقافة التي تمكن المنظمة في النجاح في إحداث التكامل الداخلي بالشكل الذي يساعدها في التكيف مع البيئة الخارجية بالشكل المطلوب، بحيث يمكن تمثيل مجمل أبعادها في محورين رئيسيين يمثل المحور الأفقي منها محور توجه المنظمة إلى الداخل حيث يكون التركيز على العمليات أو إلى الخارج حيث تكون المنظمة موجه نحو المستفيد في حين يمثل المحور الراسي اهتمام المنظمة بالعمل أو يكون اهتمامها بالعامل، ويصف البعض تلك المحاور بمحور الثبات والتغير، ومحور التركيز الداخلي والخارجي، وبين درجات التركيز تلك تظهر العديد من الأبعاد التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في لحظة معينة. ومن تلك الأبعاد:

أ- ثقافة الأداء: هي تلك الثقافة التي تقيم وتثمن كل من الأداء الفردي والأداء التنظيمي وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة .

ب- ثقافة الاستجابة: الثقافة التي تعطي أهمية عالية للتكيف مع البيئة ويشمل ذلك البقاء كمنافس والسعي لتقديم أفضل الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين .

ج- ثقافة العلاقات: تركز على الاتصالات المفتوحة والعمل الجماعي، وتعمل على تجسيد قيم المشاركة والعدالة والمساواة مع الجميع[1].

د- ثقافة الرقابة: هي الثقافة التي تقوم على التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه[2].

الفرع الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

01- القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم* على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ... الخ [3].

02- المعتقدات التنظيمية: وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد...وتشير إلى جميع المعارف، الأفكار، القوانين الشعبية، الخرافات والأساطير لذلك فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين. تؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم تضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.[4]

---

[1]- يحي عبد الرزاق الصوصاع، ***واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي***، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، العدد 02، المجلد 05، ديسمبر 2018، ص ص 320- 321.

[2]- بومعراف نسيمة، ***معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة***، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط الجزائر، العدد 27، نوفمبر 2017، ص 222 .

*القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

[3]- خالد محمود عزيز وآخرون، ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى***، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل بالعراق، بغداد، العدد 03، المجلد 05، 2012، ص54.

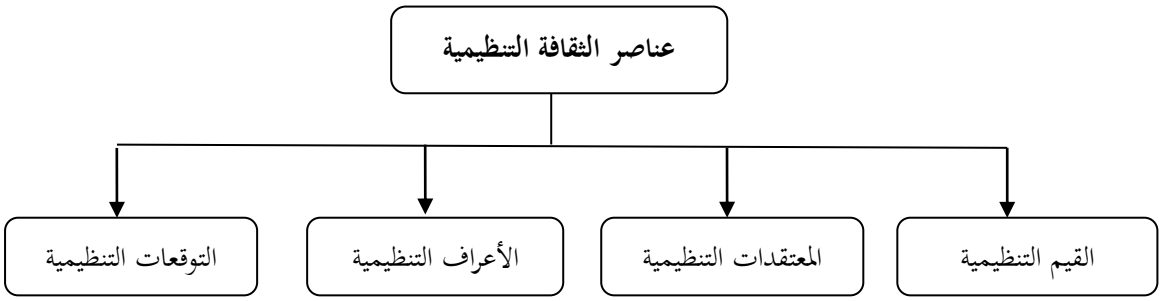
[4]- أحمد لعريبي، ***واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل (دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بأدرار)***، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، العدد 04، المجلد 17، ديسمبر 2018، ص 318.

03- الأعراف التنظيمية: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة[1].

04- التوقعات التنظيمية: مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية[2].

يمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل (08-03):

الشكل رقم (08-03): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. كما تكمن أهميتها من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم[3]، وتأتي أهميتها في كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، وأن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، كما تؤثر في تقديم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج

---

[1]- لخضر دولي، إلياس سليماني، ***إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية***، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد 01، المجلد 03، مارس 2019، ص 679.

[2]- بلال خلف سكارنه، ***التطوير التنظيمي والإداري***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 373-374 .(بتصرف)

[3]- عبد اللطيف وجودة، محفوظ أحمد، ***دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)***، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 02، المجلد 26، 2010، ص 123.

المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد وصناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين[1]، وأن التحدي الذي يواجه المنظمات يتمثل في كيفية تكوين ودعم الثقافة التنظيمية القادرة على تحقيق النجاح[2]. الثقافة التنظيمية تعتبر مهمة للمنظمة، تستمد منها الحلول المناسبة لبعض الصعوبات التي تتعرض لها، والتي تكون قد نجحت في تطبيقها من قبل لمواجهة أزمات سابقة تعرضت لها، ولهذا تظهر الثقافة كشاهد على خبرة المنظمة ونجاحاتها السابقة[3]. وبالتالي تعتبر موجه أساسي لمدركات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة[4].كما تعمل على خلق الالتزام اتجاه غايات المنظمة فشعور العاملين بأنهم جزء أساسي من المنظمة، وأن عملهم له تأثير على تحقيق المنظمة لأهدافها يجعل العمل بالنسبة إليهم ليس مجرد وسيلة ولكن غاية أساسية لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي تغلب مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية[5].

والثقافة التنظيمية تكمن أهميتها أيضا من خلال الوظائف التي تؤديها والمتمثلة في: الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي، الوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها والوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي[6].

– تدعم المنظمة معايير السلوك بالمنظمة وخاصة للموظفين الجدد[7]؛

---

[1]- صباح سامي عبد الله المدّان، محمد موسى، ***قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" (دراسة حالة)***، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بالعراق، بغداد، العدد 84، 2010، ص ص 115-116. (بتصرف)

[2]- Michell. M, and Yate, D ,***How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool***, Nonprofit World, N 02 , Vol 20, 2002, PP 33-34 .

[3]- خليل موسى، ***الإدارة المعاصرة : المبادئ، الوظائف، الممارسة***، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون بلد نشر 2005، ص 42.

[4]- عمر وصفي عقيلي، ***إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي***، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005، ص 99 .

[5]- منى محمد سيد إبراهيم، ***إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر)***، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة بمصر، القاهرة، 2005-2006، ص 76.

[6]- زينب إسماعيل إبراهيم الغرابلي، ***دور الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية (دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الحكومية المصرية)***، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنوفية بمصر، القاهرة، 2013-2014، ص 74.

[7]- أيمن حسن الديراوي، ***أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة***، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد 01، المجلد 05، 2019، ص 17.

المطلب الثالث: كيف يجب أن تكون ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة

إن المنظمات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية ولكي تحقق ذلك لابد من تميزها بمجموعة من الخصائص وهي كما يلي[1]:

01– الانتظام في السلوك والتقيد به، حيث أن الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطقوسًا مشتركة .

02– الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة .

03– التزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين .

04– القواعد المرسومة التي تختلف من منظمة لأخرى والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقًا لتلك القواعد.

هذا بالإضافة إلى خصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي لهذه الخصائص التي تختلف من منظمة لأخرى[2]:

أ– المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد .

ب– التسامح مع المخاطرة: أي تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة .

ج–التوجيه: وضع المنظمة أهدافًا وتوقعات أدائية واضحة .

د– التكامل: أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق .

هـ– الرقابة: التوسع في تطبيق الأنظمة، التعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.

و– الهوية: أي انتماء العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

[1]- العميان، محمود سليمان، ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005، ص 314- 316.

[2]- حريم حسين، ***إدارة المنظمات : منظور كلي***، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2003، ص ص 262 -263 .

المطلب الرابع: ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمنظمة والحفاظ عليها

قبل ترسيخ الثقافة تبدأ نشأتها في أي منظمة من طرف منشئيها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمنظمة فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمنظمتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، ويميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المنظمات التي تتفق مع قيمهم ومبادئهم[1].

بعد ترسيخ الثقافة، فإن المنظمات تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها من خلال مجموعة من الممارسات والتي تقع في معظمها في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تشمل[2]:

- عمليات الاختيار والتعيين ؛
- أنظمة تقييم الأداء ؛
- سياسات وممارسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل؛
- أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية ؛

على سبيل المثال يجب التركيز في عمليات الاختيار على أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم عامة يتسق مع هيكل السائد في المنظمة، أو على الأقل يمكن أن يتوافق مع الثقافة العامة لها، كذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن تدعم الحفاظ على ثقافة المنظمة من خلال استبعاد الأفراد الذين قد يهاجمون أو يعارضون أو لا يدعمون قيمها وأعرافها الرئيسية .

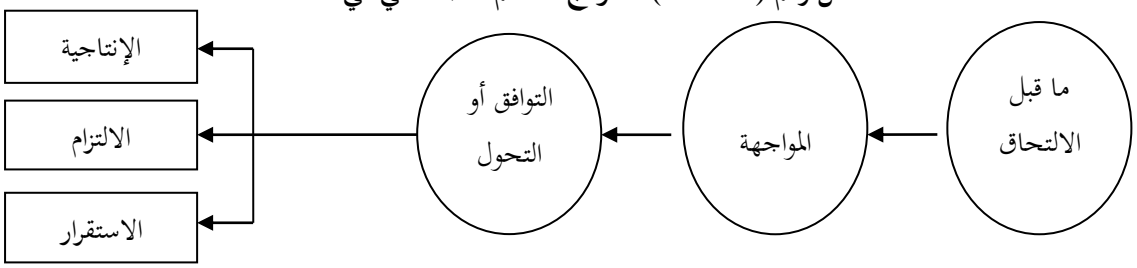
كذلك يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا. فالإدارة العليا تمتلك تأثيرًا قويًا على ثقافة التنظيم سواءً من خلال الأقوال أو الأفعال، كما تضع إطارًا لنماذج التصرف في المواقف المختلفة مثل: المظهر اللائق، التصرفات التي تستوجب المكافأة أو الترقية أو العلاوة...الخ .

أخيرًا يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق عملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد، تمر هذه العملية بعدة مراحل والتي يوضحها الشكل (09-03):

[1]- زوزو رشيد، بوراس نور الدين، ***الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة***، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، الجزائر، العدد 01، المجلد 01، 2013، ص 100.

[2]- جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 2006، ص 26.

الشكل رقم (09-03): نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة



المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

أ- مرحلة ما قبل الالتحاق Pre-arrival: هي فترة التعلم في عملية التأقلم الاجتماعي والتي تحدث قبل التحاق الموظف الجديد للعمل بالمنظمة. وتعترف هذه المرحلة بأن لكل فرد الحق في امتلاك قيمه واتجاهاته وتوقعاته الشخصية المميزة .

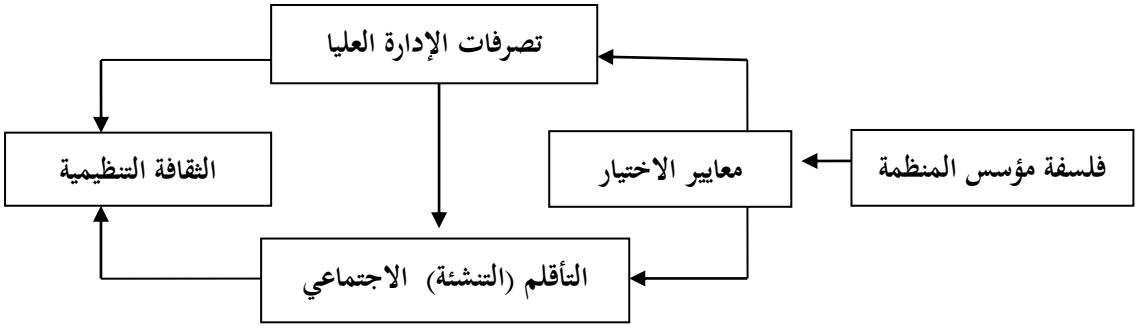
ب- مرحلة المواجهة Encounter: وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي والتي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المنظمة ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي.

ج- مرحلة التوافق أو التحول Metamorphosis: مرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي والتي بمقتضاها يقوم الموظف بإحداث التكيف أو التوافق مع القيم والأعراف السائدة في التنظيم أو المجموعة التي ينتمي إليها.

يلاحظ من الشكل أن تحقيق التوافق الايجابي يساعد على زيادة الإنتاجية والالتزام كما يقلل من احتمالات ترك المنظمة .

الشكل (10-03) يوضح كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها .

الشكل رقم (10-03): الإطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية وترسيخها والحفاظ عليها



المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 28 . (بتصرف)

وخلاصة لما ذكر ترى الباحثة أن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تتسع لتحتوي على الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة. وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، من شأنه أن يؤدي إلى لعب دورًا مهمًا وفعالاً في إدارة المعرفة والتشارك بها وتوليدها، حيث أن قسمًا كبيرًا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين، مما يساعدهم على التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

المبحث الرابع: بناء الهيكل التنظيمي كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

كل منظمة يجب أن ترتب أنشطتها لتصل إلى أهدافها، والهيكل التنظيمي هو مخطط لهذا الترتيب والمديرون بحاجة إلى معرفة عن الهيكل لأسباب متنوعة. معرفة كيفية المنظمات مجتمعة يساعد المديرون فهم الصورة الأكبر. دون بعض المعارف من الهيكل، ومن الصعب معرفة كيف للمنظمة تنتشر فيها الموارد الموجودة؟ ما هي المعلومات التي قد تكون المكتسبة منها؟ والمساهمة التي قد يكون من المتوقع أن تقدم إلى المنظمة[1].

المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

كما لم يتفق علماء ومفكروا التنظيم والإدارة على تعريف واحد لكلمة "التنظيم" فهم لم يتفقوا على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي"، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك يرون جميعًا بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. وسنتعرض فيما يلي لبعض تعاريف الهيكل التنظيمي:

-يعرف الهيكل التنظيمي بأنه:" وسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد[2]. يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع محيطها الخارجي، مما يتطلب الأمر ضرورة عدم أخذ تقسيمات الهيكل التنظيمي كل على حدة، بل يجب اعتبارها كلا متكاملاً والنظر إليها كنظام واحد يعمل من أجل تحقيق أهداف محددة "[3].

---

[1]- زاهر عبد الرحيم عاطف، ***هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة***، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ص 09.

[2]- حسن أحمد الشافعي، ***الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية***، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2014، ص 73.

[3]- فريد فهمي زيارة، ***إدارة الأعمال الأصول والمبادئ : مدخل وظائف المدير***، مطبعة الشعب، بدون طبعة، إربد، الأردن، 2000، ص 167.

– ويعرف أيضا على أنه:" نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"[1].

– غير أن بعض علماء الإدارة فقد أجمعوا على تعريفه بأنه:" الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من؟ فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز"[2].

وفي هذا السياق ترى الباحثة أن الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء أو الإطار العام الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية لممارسة النشاط في المنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة ويتشكل نتيجة ممارسات الإدارة العليا، سياسات العمل في المنظمة...الخ.

المطلب الثاني: سمات الهيكل التنظيمي الجيد وأبعاده

إن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل وتبادل المعرفة بين العاملين، فالهيكل الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بالمرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، وإصدار الأوامر بنقل المعرفة، لذا فإدارة المعرفة تتطلب ضرورة تصميم هياكل تنظيمية تتسم بالملائمة في عالم يعد فيه رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين للتقدم الاقتصادي، وينبغي أن تسهم هذه الهياكل في تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعارف والخبرات بين العاملين في المنظمة[3].

---

[1]- ناصر دادي عدون، ***الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)***، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، الجزائر الجزائر، 2004، ص 43.

[2]- صديق محمد عفيفي، ***إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة***، مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2003 ص 267 .

[3]- ناصر جاسر الأغا، **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**، مجلة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية)، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، العدد 01، المجلد 16، 2012، ص 39 .(بتصرف).

الفرع الأول: سمات الهيكل التنظيمي الجيد

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توفرها في أي هيكل تنظيمي كما يلي[1]:

01- الاستفادة من التخصص: إن مبدأ أو بعد التخصص هو مبدأ يقتضي بالضرورة عمل كل فرد القيام بأعباء الوظيفة الواحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية في كل أوقات العمل، ومن مزايا هذا المبدأ أنه يسمح بسرعة إنجاز العمل بتكاليف منخفضة والعمل يكون متقن .

02- التنسيق بين أعمال المنظمة: يعتبر التنسيق إحدى وظائف العملية الإدارية، حيث يتم التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى عدم التكرار والقضاء على الازدواجية، ويلاحظ أن الوحدات التنظيمية تعمل جميعها بأكبر كفاءة وفي الوقت نفسه وبشكل مستمر دون الانقطاع عن العمل، ذلك لأن عمل كل جزء من هذه الوحدات التنظيمية يتم الجزء الآخر منها ويعتمد عليه، فمثلا قسم المبيعات وقسم الإنتاج إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يلبي طلبات وحاجات المستهلكين إذ لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب والمواصفات المطلوبة .

03- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتمامًا خاصًا وأولوية للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها .

04- تحقيق الرقابة التلقائية: في هذه الحالة لا يتولى الفرد مسؤوليتين في أن واحد، لأن إحداهما تفقد العمل صفة الرقابة والمتابعة الفعالة ومثال ذلك: لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر أو التلاعب بسبب عدم وجود رقابة فعالة .

05- عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيدًا إذا تمكن

[1]- محمد صاحب سلطان، ***إدارة المؤسسات الإعلامية: أنماط وأساليب القيادة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص ص 214-215 (بتصرف).

المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات .

06- مراعاة الظروف البيئية: إن الظروف البيئية المختلفة تؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أن الهيكل الجيد هو الذي يتلاءم مع كل التغيرات والظروف المحلية التي تطرأ على المنظمة ويستجيب لها كالتغيرات التي تطرأ على القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستعملة أو على الإنتاج وغير ذلك من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة .

الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

إن أبعاد الهيكل التنظيمي تختلف، وتتفاوت من وجهات نظر الكتاب والباحثين من حيث تركيزها وشموليتها وعمقها، وسوف نركز في هذا الفرع على تلك الأبعاد التي يعتقد الباحثين بأنها ذات صلة وثيقة بإدارة المعرفة التنظيمية بشكل عام، وبناء المعرفة التنظيمية بصورة خاصة. وهي التي سيتم تناولها أدناه بشيء من التفصيل[1]:

01- التخصص Specialization: يعد التخصص من المبادئ الرئيسية في التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي، إذ لا بد من تقسيم وتجزئة أنشطة المنظمة إلى أعمال تسند للأفراد. ولكن الأهم من ذلك هو درجة/ مدى التخصص، فكلما زاد التخصص أصبحت مهام وواجبات الفرد محدودة، وغير متنوعة، ومحددة جدًا، وجامدة، ويرى المفكرون في التنظيم بأن التخصص العالي لا يساعد ولا يشجع على بناء المعرفة التنظيمية، إذ يعتقد بعض الباحثين أن تعظيم رأس المال المعرفي الموجود في المنظمة يتطلب تقليص الأعمال غير الذهنية والعمل الورقي الذي لا معنى له، ويضيف أن رجل المعرفة اليوم يشعر بالحاجة للإنجاز ويتطلع إلى النمو والرضا الشخصي، ويستطيع أن يحقق ذلك من خلال قيامه بمهام تتضمن نوعا من التحدي. كما يشير الباحثين إلى أن التخصص العالي يحد من فرص تفاعل الفرد مع الآخرين، ويحد من فرص الاعتيادية المتبادلة بين الأفراد والعلاقات المكثفة، مما سيؤثر سلبًا في مشاركة وتقاسم المعرفة والمعلومات والأفكار.

يضاف إلى ذلك أن التخصص العالي لا يتيح للفرد استخدام ما لديه من معارف وقدرات ومهارات متنوعة، الأمر الذي لا يدعم بناء المعرفة التنظيمية، ويرى أحد الباحثين بأنه يمكن إثراء وتنمية رأس المال

[1]- حسين محمود حريم، شاكر جاب الله الخشالي، ***أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة)***، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 08، 2006، ص ص 146 - 147 .

الفكري/ المعرفي في المنظمة من خلال الطريقتين الأولى: حينما تستعمل المنظمة المزيد من المعرفة الموجودة لدى الأفراد، أما الثانية فهي حينما يزداد عدد العاملين الذين يعرفون المزيد عما هو مفيد للمنظمة. والتخصص الضيق لا يساعد على توفير الطريقة الأولى .

02- تجميع الأعمال/ الوظائف Departmentation: بمعنى تجميع الوظائف والأقسام مع بعض استنادًا إلى التخصص الوظيفي وما يتطلبه من تقاسم للخبرات والمهارات أو على أساس ما تقدمه المنظمة من خدمات ومنتجات مختلفة أو سعة الانتشار الجغرافي لأعمال المنظمة مثلا[1] .

03- المركزية Centralization: المركزية تعني تركز السلطة بيد الإدارة العليا، مما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية وبالنتيجة تؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل، وهذا ما يحدث في المؤسسات التقليدية المعتمدة على مركزية عالية في قمة الهرم التنظيمي[2]، بينما اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي أن الكل لديه صلاحيات في العمل ويستطيع اتخاذ قرار اللامركزية تجعل القرارات سريعة وفي هذا النوع من الهيكل تكون الرقابة ضعيفة غالبًا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي[3] .

04- جماعات الممارسة Communities of Practice: إن جماعة الممارسة هي جماعة غير رسمية تنشأ طواعية، تضم عددًا من الأفراد المنظمين ذاتيًا، والملتزمين أدبيًا بعضهم باتجاه بعض، ويقومون بالاتصالات المستمرة لمناقشة قضايا ومصالح واهتمامات مشتركة، والسعي لإيجاد حلول مشتركة، وتمتاز جماعة الممارسة عن غيرها من الجماعات بأن لها تاريخ وتتطور مع مرور الوقت، كما يوجد لديها مشروع وليس جدول أعمال، أي أنها تتكون حول شيء له قيمة إضافية، وأن هذا المشروع يتضمن التعلم .

وفيما يتعلق بدور جماعات الممارسة، فإنها تتيح للأفراد الاتصال بعدد أكبر من زملائهم مقارنة بما يمكن أن يتحقق ضمن حدود الإدارات التقليدية، الذي ينتج عنه عدد أكبر من المساعدين المحتملين، الذين قد يكون من بينهم واحدًا على الأقل يمكن أن يكون قادرًا على تقديم معرفة جيدة. كما أن جماعات الممارسة يمكن أن توفر سبلاً للوصول إلى المصادر المعرفية الخارجية (العملاء، الموردين والشركاء)، لذلك يجب على

---

[1]- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، ***نظرية المنظمة: مدخل التصميم***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2013، ص 108.

[2]- أمال يوب، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير العمليات الإدارية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية المينائية لولاية سكيكدة - EPS-)***، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 18، 2019، ص86

[3]- السعيد مبروك إبراهيم، ***إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة***، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر الإسكندرية، 2014، ص 92.

المديرين أن يعدوا جماعات الممارسة موجودات/ موارد تنظيمية يجب المحافظة عليها. لذا يجب على الإدارة الاعتراف بجماعات الممارسة وتقدير أهميتها وتوفير الموارد التي تحتاجها .

05- مسؤولية إدارة المعرفة: أعطى الكثير من الباحثين أهمية وضرورة إدارة المعرفة وتعيين وحدة أو جهة تنظيمية متفرغة تتولى مسؤوليات ومهام جهود ونشاطات إدارة المعرفة وتنظيميها وتنسيقها، نظرًا لكون المعرفة من موجودات المنظمة المهمة في الحاضر والمستقبل. ويعتقد أحد الباحثين بأنه لا يمكن أن تدار المعرفة دون مدير معرفة، ويجب أن تكون هناك جهة أو شخص متفرغ مسؤول عن إدارة المعرفة، ومن أجل إثراء معرفة تنظيمية يجب أن تقوم المنظمة بتخصيص أدوار ومهارات لإنجاز نشاطات اكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها، فضلاً عن تعيين عاملين متفرغين تنحصر أدوارهم ومسؤولياتهم في أداء جوانب ونشاطات إدارة المعرفة .

وإن إدارة المعرفة لن تنجح في أي منظمة إذا كانت مسؤوليتها مقصورة على فئة معينة من العاملين، وإنما يجب أن تكون إدارة المعرفة جزءًا من عمل كل فرد. وإن عدم نجاح جهود إدارة المعرفة بشكل جيد في الماضي فإن ذلك يرجع إلى عدم وجود شخص/ جهة متفرغة مسؤولة عن إدارة المعرفة، ويؤكد الباحثين على أن وجود هياكل وأدوار متخصصة متفرغة لمهام ومسؤوليات إدارة المعرفة من شأنه أن يعزز ويدعم إدارة المعرفة في المنظمة.

07- الرسمية Formalization: هي الدرجة التي يكون فيها العامل رسميًا أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكومًا بقواعد وإجراءات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها، وهناك من يؤكد على أن هذه القواعد والإجراءات مكتوبة بشكل رسمي، وتزداد درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي بازدياد التوسع في تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل الأفراد. وكلما زادت الرسمية زاد العمل روتينية وجمودًا وانخفض مستوى العمل الذهني واستغلال قدرات الفرد الذهنية، تضاءلت درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد. كما يمكن القول أن الرسمية هي المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظف بشكل رسمي، وتثبيت ذلك في السجلات الرسمية للمنظمة [1] .

من ناحية أخرى فإن الرسمية قد تتغير بشكل كبير في المنظمات وداخل المنظمة الواحدة، وكلما ازدادت المهنية في عمل معين قلت الرسمية، وإن كان هناك بعض الاستثناءات وكما تختلف الرسمية وفقًا لمعايير المهنية

[1]- مؤيد سعيد السالم، ***نظرية المنظمة : الهيكل و التصميم***، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2005، ص 60.

فإنها تختلف أيضًا وفقا للمستويات الإدارية. كما تؤدي الرسمية العالية إلى الخضوع الزائد من قبل الفرد، وقد تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة، ومثل هذه الأمور تعيق بشكل مباشر على بناء المعرفة[1].

المطلب الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعتمد على الثقافة السلوكية السائدة في المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي، ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات، وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال[2]:

- مساندته في تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة ؛
- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين والعلاقات فيما بينهم ؛
- تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة، وخير مثال على هذه الهياكل نماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير ؛

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، مع تحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقية إلى ما لا نهاية والهياكل التنظيمية الشبكية* والهياكل المعكوسة بحيث تتميز الهياكل الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعنى أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدًا عن القيادة التنظيمية لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة، ويتميز هذا الهيكل بتركيز المعرفة في نقطتين هما المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز ويكون التبادل سريعًا.

بصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقًا مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا ؛

---

[1]- رائد محمد عبد ربه، ***نظرية المنظمة والمؤسسات***، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 44. (بتصرف)

[2]- العلوان حسن، **إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية**، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص 317 .(بتصرف)

*هو تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة الرئيسية مثل: الدراسات والبحوث، الإنتاج، التوزيع، التسويق والنقل أو أي أعمال أخرى، ويتم ذلك على أساس التعاقد.

تستنتج الباحثة مما سبق أن الهيكل يمكن أن يؤثر في بناء وإدارة المعرفة التنظيمية من خلال ملائمته للثقافة التنظيمية الداعمة لبناء إدارة المعرفة. كما يمكن للهياكل التنظيمية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة، والهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة .

المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة

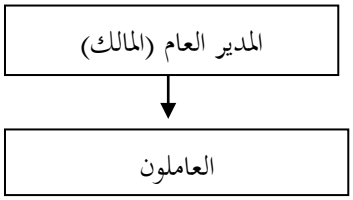
إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة لابد وأن يكون ملائمًالتطبيق إدارة المعرفةكما يجب أن تكون ملائمة لأهدافها وطبيعة نشاطها وحجمها، لذا لا يوجد البنيان الأمثل الذي يصلح للتطبيق في كل الحالات، أو حتى الحالات المشابهة، ذلك لأن أي اختلاف حتى ولو كان بسيطًا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل بها، فإنه سوف يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف في الهيكل التنظيمي[1].

ومن هنا يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى:

01- الهيكل التنظيمي البسيط: يعتمد هذا الهيكل من قبل المنظمات ذات الحجم الصغير وغير المقسمة أفقيًا، أي لا تملك تقسيمات على أسس وظيفية أو على أساس المنتجات، فهي تتكون من مستويين إداريين فقط. المستوى الأول يتمثل في المدير وهو المالك للمنظمة، أما المستوى الثاني فهم العاملون فيها ولهم علاقة مباشرة مع المدير.

ومنه العلاقة في هذا الشكل من الهيكل التنظيمي تكون شخصية بين المدير وعماله مباشرة وبسيطة، كما يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بالتخصص وتقسيم العمل المحدودين، فهو يتلاءم مع منظمة ذات خط إنتاجي واحد في ظل استقرار الطلب على منتوجها[2].والشكل (11-03) يوضح الهيكل التنظيمي البسيط:

الشكل رقم (11-03): الهيكل التنظيمي البسيط



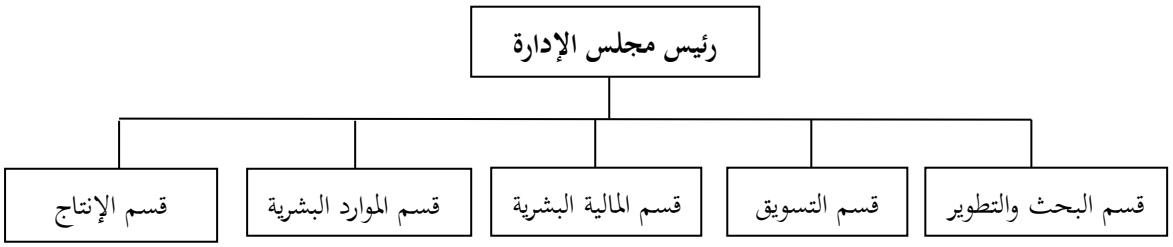
المصدر: فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.89

[1]- عبد الحميد أحمد دياب، ***العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي***، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، العدد02، المجلد 15، 2001، ص ص 136 – 137 . (بتصرف)

[2]- فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص89. (بتصرف)

02- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتبر "فريدريك تايلور" (أبو الإدارة العلمية) أول من طور مفهوم التنظيم الوظيفي، حيث رأى أن إداريًا واحدًا لا يستطيع إدارة العمل ككل، لذلك اقترح بأن يعين لكل منظمة عدد من المديرين المختصين يشرفون على سير العمل وعلى العمال[1].والشكل (12-03) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.

الشكل رقم (12-03): الهيكل التنظيمي الوظيفي

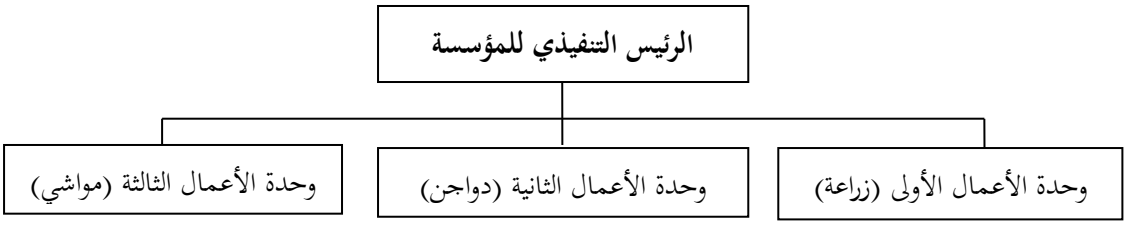


المصدر: فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص89.

03- الهيكل التنظيمي على أساس وحدات النشاط الاستراتيجية: يطبق هذا الشكل في حالة المؤسسات الصناعية كبيرة الحجم التي تضم خطوط إنتاج متعددة، حيث يتم إنشاء ما يمكن أن نطلق عليه "مؤسسة مستقلة مصغرة" تابعة للمؤسسة الأم تتولى إنتاج وتسويق خط إنتاج معين، وتعتبر تلك الوحدة بمثابة "مركز ربحية" يعين عليها مدير مسئول يتولى إدارة كل أمورها.

وفي أغلب الأحيان يطبق أكثر من أساس واحد في المؤسسة الواحدة طبقًا لظروفها، ومن الضروري أن يكون الهدف من وراء تطبيق الأسس الملائمة هو الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. فأسس التقسيم هي وسائل وليست أهدافًا في حد ذاتها[2].

الشكل رقم (13-03): الهيكل التنظيمي على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، ***التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية***، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر،2007، ص548.

[1]- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، ***الإدارة : علم وتطبيق***، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 94 .

[2]- سعيد محمد المصري، ***التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة***، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 227- 228.

إضافة إلى الأنواع الثلاثة يوجد نوع رابع من الهياكل وهو ما يُعرف بالهيكل المصفوفي الذي يتميز بكفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمدرين وتنمية روح التعاون بين فرق العمل، لذلك فهو يتيح فرصًا للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد، مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة[1].

وبصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة إلى الممارسات الأكثر توافقًا مع معطيات عصر المعرفة[2]، مثل التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل إلى الهياكل التنظيمية البسيطة والأبعد عن الشكل الهرمي[3]، بالإضافة إلى التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تعتمد على تدفق وانتشار معرفة في كافة مستويات المنظمة، والاعتماد على أنماط التنظيم القائمة على العمل الجماعي في فرق العمل الذاتية بدل أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي.

ترى الباحثة أنّ من أهم الأشياء التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة هو سعي المنظمات نحو الاستفادة من مرونة وحركية هذه الهياكل وقدرتها على التوافق مع بيئتها وسيولة الاتصال والاستجابة السريعة للمتغيرات وذلك لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية واستمرار تدفق المعارف والمعلومات والمشاركة بها في كافة مستويات المنظمة، بالإضافة إلى الاستفادة من مزايا اللامركزية حيث أن اللامركزية في إدارة المعرفة تعتمد على العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات والتجارب من أجل توظيفها في أعماله بما يحقق الفاعلية، كما أن اللامركزية تعمل على تحقيق مبدأ التشارك في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل، وتبادل المعلومات، وكذلك بث روح التعاون والتشارك بين العاملين في المنظمة وهذا بدوره يحقق فرصة كبيرة لتحقيق عمليات إدارة المعرفة من توليد وتطبيق وتشارك المعرفة وبما يتناسب مع أهداف المنظمة .

[1]- أبو شيخة، نادر أحمد، ***التنظيم وأساليب العمل***، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2011، ص 238.

[2]- زياد حمد القطارنة، ***إدارة المعرفة***، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 91.

[3]- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي العبادي، ***التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة***، دار الوراق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010، ص 96 .

خلاصة الفصل

إن وصف العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة لا تُفهم إلا من خلال الرابطة التبادلية التي تجمع كلاً من السياق أو الفضاء المساعد والمحفز للمعرفة، ولا يمكن وصف منظمة متعلمة من دون توافر إدارة للمعرفة بشكليها الصريح والضمني، بحيث يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على توافر جملة من المتطلبات المتعلقة أولاً بالقيادة الإدارية التي يتمحور دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، وتبسيط إجراءات وعملياتها لكافة الإدارات بالمنظمة، ثم توافر الهياكل التنظيمية المتميزة بعدم التمركز، فالمعرفة المنسابة أفقيًا تتمدد لكل مستويات المنظمة وكذا أفرادها خلافًا للهياكل الممركزة هرميًا وسلطويًا، وتوافر ثقافة تنظيمية قوية تتماشى ومبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، دون إغفال دور العامل التكنولوجي فتوظيف التِقَانة بأفضل السبل هي الأساس للاستمرار والبقاء، فالعامل التكنولوجي وتطبيقاته في منظومة إدارة المعرفة تسعى لرفع قدرة الأفراد على الاتصال ببعضهم البعض، وتحييد كل الحواجز سواءً كانت متعلقة بحيز المكان أو الزمان للمستوى الوظيفي.

وعمومًا يعتبر هذا الفصل بمثابة الطرح النظري لنموذج الدراسة والذي مهّد لإجراء الدراسة الميدانية واستمدت منه أدواتها البحثية فمن خلاله يمكن الإجابة على إشكالية البحث إجابة نظرية تستلزم تأكيدًا ميدانيًا يتم مناقشته في الفصل القادم.

الفصل الرابع

مستوى إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية

تمهيد

إن قيمة البحث العلمي تتفق من خلال ربط المبادئ العلمية النظرية بالجوانب التطبيقية للمشكلة محل الدراسة لهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانب الإطار النظري لمتغيرات الدراسة على الواقع الحالي للمنظمات المتعلمة وبالضبط الجامعات الجزائرية كونها من القطاعات ذات الخصوصية، ولقد وقع اختيارنا على بعض الجامعات الجزائرية والمتمثلة في: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، محمد بوقرة بومرداس، جامعة الجزائر 03 زيان عاشور بالجلفة، الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، يحي فارس بالمدية، آكلي محند أولحاج بالبويرة، عبد الرحمان ميرة بجاية، جامعة سطيف1، لونيسي علي البليدة 2 (العفرون)، كما وأنها- في رأينا- تعتبر من بين الجامعات الملائمة لإجراء الدراسة الميدانية فيها، ومن أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجًا لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقًا من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع الذي يجعلها تثبت ذاتها على الخريطة العالمية .

وبناءً عليه أردنا من خلال هذا الفصل قياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة بين متطلبات التطبيق وسبل النجاح في بعض الجامعات الجزائرية، من خلال نموذج دراسة يمكننا من قياس ذلك واختبار الفرضيات الموضوعة في مستهل البحث حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك في ضوء الإطار العام وأدبيات الدراسة، ويمكن استعراض مكونات الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: عرض تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة .

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

المبحث الرابع: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

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

بناء عليه فإن تطبيق أفكار واستراتيجيات إدارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للمؤسسة التعليمية، ومن ناحية أخرى ينبغي أن يظهر توجه المؤسسة التعليمية، الجامعة، الكلية، المعهد في تطبيق إدارة المعرفة، بل قد يخصص هدفًا استراتيجيًا من ضمن أهدافها الاستراتيجية يتعلق بتبني إدارة المعرفة.

المطلب الأول: طبيعة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

إن التطرق لمؤسسات التعليم العالي، يجعلنا نصادف في العادة الاقتران الحاصل بين مصطلح مؤسسات التعليم العالي ومصطلحي التعليم الجامعي والجامعة*، وكثيرًا ما يُستعمل أحدها للدلالة على الآخر ولذلك قبل التعريف بالتعليم العالي، من الضروري توضيح العلاقة بين مفهوم التعليم العالي والتعليم الجامعي والجامعة.

الفرع الأول: العلاقة بين التعليم العالي، التعليم الجامعي والجامعة

تعددت الكثير من المفاهيم والتصورات العامة التي تتداخل مع بعضها عند تناول موضوعات التعليم العالي والتعليم الجامعي، ونجد العديد من الآراء التي تمزج بين كل من مفهوم التعليم العالي والتعليم الجامعي والجامعة فهناك من يرى بأن التعليم العالي أوسع من مفهوم التعليم الجامعي، وهذا الأخير هو أوسع من مفهوم الجامعة حيث أن التعليم العالي يحتوي على شبكات ضخمة من المؤسسات (الجامعة، المراكز الجامعية، المدارس الوطنية المدارس العليا، مؤسسات البحث العلمي....) ولهذا فإن التعليم العالي بهذا المعنى هو مفهوم أوسع يشمل العديد من المؤسسات التعليمية والبحثية، في حين نجد أن التعليم الجامعي يعبر عن مراحل تعليمية أكثر من مرحلة الجامعة ذاتها، إذ يشمل مرحلة الجامعة الممتدة بين عامين إلى خمسة أعوام، ويتضمن المدارس العليا والتي

* مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث، وهي تعطي شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجيها، وتوفر دراسة من المستوى الثالث والرابع (كاستكمال لدراسة المدرسة الابتدائية والثانوية)، وكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع والاجتماع، كما كلمة جامع، ففيها يجتمع الناس للعلم. نقلا عن: خديجة منصور أبو زقية، ***ضمان جودة التعليم العالي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات***، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في الجودة: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة مصر، سبتمبر 2012، ص 03.

قد تمتد مدتها هي الأخرى ما بين عامين إلى خمسة أعوام، كما يشمل أيضًا مرحلة ما بعد الجامعة، أو ما يسمى بمرحلة التعليم للدراسات العليا، أما مفهوم الجامعة فيستخدم فقط ليشير إلى مرحلة الجامعة.

وهناك من يضيق في مفهوم التعليم العالي ليجعله كالتعليم الجامعي، كما أن هناك من يضيق فيه ويعتبره كالجامعة، مما جعل كل مفهوم من المفاهيم الثلاثة السابقة تستخدم للدلالة على الآخر[1].

الفرع الثاني: تعريف التعليم العالي

يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية وفقًا للقانون 99-05 في المادة (02) بأنه:" كل نمط للتكوين والبحث يقدم على المستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات متخصصة ومعتمدة من طرف الدولة وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي"[2]، حيث يشير هذا التعريف إلى أن التعليم العالي ينطوي على خصوصية وأهمية بالغة في إعداد الفرد وتأهيله، وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتخصصة، وقابليته للاندماج ومسايرة التطورات الحاصلة في عالم اليوم[3].

– ويعرف أيضا بأنه: "كافة أنواع الدراسات أو التدريب على البحوث التي تقدمها على مستوى ما بعد الثانوي جامعات أو مؤسسات تعليمية أخرى، تعترف السلطات المختصة في الدول بأنها مؤسسات للتعليم العالي ويمكن أن يتضمن قطاع التعليم العالي مؤسسات تدريب الأساتذة واعتمادهم على جميع المستويات وأصحاب المهن الطبية والقانونية"[4].

---

[1]- أسماء عميرة، ***إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة جيجل)***، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2012 – 2013، ص 43.

[2]- المادة (02) من القانون رقم: 99- 05، المؤرخ في 04 أفريل 1999، المتضمن ***القانون التوجيهي للتعليم العالي***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 24، ص 05.

[3]- علي عبد الله، لخضر مداح، ***التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته***، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة التطلعات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، يومي 19 -20 ماي 2010، ص 14.

[4]- طهراوي حياة، ***دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي (دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي)***، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر 2016- 2017، ص 258 .

إلا أن التعليم الجامعي بمعناه الواسع يتضمن أكثر من ذلك، فهو مركز لاكتساب المهارات والمعارف البشرية المستمدة من القدرة على توفير العمل للخريجين وبالتالي يمثل أهم مصادر تنمية رأس المال البشري في المجتمع[1].

نستخلص من خلال هذه التعاريف أن التعليم العالي يقوم على[2]:

- تنمية مهارات التفكير العليا؛
- تصميم أنواع متنوعة من التطبيقات التعليمية؛
- اكتشاف سوء فهم المفاهيم عند بعض المتعلمين ؛
- تنقيح موضوعات الكتب ؛
- التنمية الفردية مقابل المساواة ؛

مما سبق يمكن القول أن التعليم العالي مرحلة متقدمة من مراحل التعليم، حيث يعتبر آخر مراحل التعليم وأرقاها درجة، ينفرد به غالبًا مجموعة خاصة من الأفراد المتميزين. ويتمثل في كل أشكال التعليم والتلقين التي تمارسها المنظمات التعليمية سواءً كانت جامعات، معاهد، مدارس عليا،... وذلك وفق مبدأ التخصص الأكاديمي في ميادين المعرفة، بسبب اتساع المعرفة في شتى الميادين.

الفرع الثالث: النظام الهيكلي لقطاع التعليم العالي

يتكون قطاع التعليم العالي الجزائري من ثلاثة أنماط رئيسية والمتمثلة في:

01- الجامعة: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ بمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته[3] .

وتتكون الجامعة من[4]:

أ- هيئات الجامعة: تضم مجلسين الأول للإدارة (والذي يتكون من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسًا ممثل الوزير المكلف بالمالية، ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية، ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين

---

[1]- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم المعايعة، ***الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة***، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2006، ص ص 16- 17.

[2]- تاج محمد، ***دور التعليم العالي وأهميته في عملية البناء الحضاري وتشكيل ثقافة أطوار التربية والتعليم***، الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تيارت، الجزائر، العدد 08، ديسمبر 2015، ص 42.

[3]- المادة (01) من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، المؤرخ في 23 أوت 2003، المتضمن ***مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها*** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51، ص 05.

[4]- المواد (32، 33، 34، 35، 57، 58، 59، 77) من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، المرجع السابق، ص 09- 14.

المهني، ممثل عن الوزير المكلف بالعمل، ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي، ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة، ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة، ممثل (01) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة، ممثلين اثنين (02) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين، ممثلين اثنين (02) منتخبين عن الطلبة، كما يمكن استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرًا لكفاءته، والمجلس العلمي (يتشكل من رئيس الجامعة رئيسًا، نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، مديري المعاهد ومديري الملحقات إن وُجدت، رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد، مديري وحدات البحث إن وُجدت، مسؤول المكتبة المركزية للجامعة، ممثلين اثنين (02) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة، شخصيتين (02) خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى، كما يمكن استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرًا لكفاءته.

ب- رئاسة الجامعة: تضم تحت سلطة رئيس الجامعة: نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة، الأمانة العامة للجامعة، والمكتبة المركزية للجامعة.

ج- الكلية: هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، تكون متعددة التخصصات لكن عند الاقتضاء يتم إنشاؤها على أساس تخصص غالب، وتضمن تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، تنشأ أقسامها بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. يشمل القسم بدوره على شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر عند الاقتضاء.كما تزود الكلية بمجلس الكلية وبمجلس علمي ويديرها عميد. وبدوره القسم يزود بلجنة علمية ويديره رئيس قسم.

هـ- المعهد: وحدة متخصصة في التكوين والبحث، يتشكل من أقسام يضمن تنسيق نشاطاتها ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع. يشمل القسم شعبة في الطور أو تخصص المعهد ويضم مخابر عند الاقتضاء. ويكلف بضمان برمجة مراقبة نشاطات التعليم، إنجازها، تقييمها، والبحث في ميدانه عند الاقتضاء.

و- الملحقة: هي وحدة للتعليم موجودة خارج الجامعة وتلحق بيداغوجيًا بالكلية أو المعهد الذي يضمن تعليمًا في الشعب التي تتكفل بها. ويسيرها مدير.

02- المركز الجامعي: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ينشأ بمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويوضع تحت وصايته.

ويتكون هو الأخير من معاهد تشمل أقسام ويحتوى على مصالح تقنية مشتركة:

أ- المعهد: هو وحدة تعليم وبحث في المركز الجامعي في ميدان العلم والمعرفة، ويضمن على الخصوص ما يأتي: التعليم في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى.

ب- الأقسام: يتشكل المعهد من أقسام يضمن تنسيق النشاطات بينها ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح ويشمل عند الاقتضاء مخابر، يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويديره رئيس القسم[1].

03- المدرسة: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي يتخذ بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته.

وتتشكل المدرسة من أقسام توضع تحت مسؤولية رؤساء أقسام وتضم مصالح تقنية، يشكل القسم وحدة تعليم وبحث في التدرج، فيما بعد التدرج ونشاطات البحث العلمي، ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف[2].

المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة في التعليم العالي وأهم مجلاتها

في ظل التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية أصبحت تنمية المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع هو الغاية المقصودة للجامعة، وذلك من خلال إنتاج المعرفة، نشرها وتطبيقها .

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة في التعليم العالي

مازال مفهوم إدارة المعرفة مفهومًا حديثًا في مؤسسات التعليم العالي لما لها من خلفيات متنوعة وتاريخ وثقافة وموارد متعددة في الجامعات التي تتأثر بنظم اقتصاد المعرفة التي تستهدف توفير جودة التدريس والنشاط البحثي خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه في مؤسسات التعليم العالي [3].

---

[1]- المواد (02، 03، 07، 29، 30، 31) من المرسوم التنفيذي رقم: 05- 299، المؤرخ في 16 أوت 2005، المتضمن ***مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، ص 04-08.

[2]- المواد (02، 03، 08، 31) من المرسوم التنفيذي رقم: 05- 500، المؤرخ في 29 ديسمبر 2005، المتضمن ***مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 84، ص 27.

[3]- Desiree Joy Cranfield and John Taylor, ***Knowledge Managment and Higher Education : AUK Case Study, The Electronic*** , Journal Knowledge Managment, issue 02, Vol 06, 2008, P85.

– عُرفت إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: "جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فريق أو جماعات تنشأ بينها علاقات وثيقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات وقدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي ومن ثم تحسن وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي"[1].

– كما تُعرف 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"[2].

– وتعرف أيضا أنها:" طريقة أو إطار تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية"[3].

وبناء على ما سبق تعطي الباحثة تعريف إجرائي لإدارة المعرفة في التعليم العالي على أنها: منظومة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تحقق التفاعل المطلوب بين الباحثين التربويين بالجامعة وكافة المتخصصين في مجال التعليم، بما تضمن استخلاص المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة ويُسر باستخدام التقنيات الحديثة، ليسهل فهمها وتطبيقها، من أجل زيادة كفاءة وفعالية البحوث التربوية .

ومن بين الأهداف التي تتوقع من مؤسسات التعليم العالي تحقيقها جراء تطبيق إدارة المعرفة ما يلي[4]:

– خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛

– تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

– تفعيل المعرفة ورأس المال المعرفي لتحسين طرق إيصال الخدمات؛

---

[1]- إيمان سعود أبو خضير، ***تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي***، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية أيام 01-04 نوفمبر 2002، ص ص 13 – 14 .

[2]- رضا إبراهيم المليجي، ***إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة***، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، بدون طبعة القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 106.

[3] - P. etrides Lisa A, Nodime Thad R, ***knowledge management in Education : Defining the Iandscape***, the institute of knowledge management in education, USA, 2003, p10.

[4]- ياسر الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- تحسين صورة المنظمة التعليمية وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛

الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة في التعليم العالي

تتمثل هذه الجوانب في مجموعها مجالات إدارة المعرفة في العليم العالي سيتم تناولها على النحو التالي:

01- التعليم والتدريس: ويتضمن التربية الطلابية والتعليم الجامعي وما يلازمه من إجراء الامتحانات، إرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديميًا واجتماعيًا وتربويًا، الاشتراك في اللجان والمجالس الأكاديمية والإدارية التي تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله للتكيف مع الحياة بصورة أفضل[1].

02- البحث العلمي: ويقصد به كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها (النظريات والقوانين والقواعد العلمية) إلى جهود فنية، في صور أساليب أو طرائق إنتاج، وتباشر مثل هذه النشاطات، إما المخابر الجامعية أو في مراكز البحث[2].كما أنه يعتمد على إيجاد الحقائق العلمية والحلول لمختلف المشكلات والصعوبات في حياة الفرد، وكذا مضاعفة موارده المالية والمعنوية، فهو يهدف إلى تنمية المعرفة الإنسانية[3].

03- خدمة المجتمع: تعمل الجامعة على تطبيق المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره باستمرار من خلال تخليها عن دورها التقليدي المتمثل في إنتاج المعرفة، والعمل خارج أسوارها من خلال التفاعل مع محيطها عبر نشر المعرفة وتوزيعها وتطبيقها لتعكس مفهوم الجامعة كتنظيم مفتوح[4] .

إن أداء المؤسسة الجامعية لهذه الوظائف يتوقف على ثلاثة أصناف رئيسية:

أ- أعضاء الهيئة التدريسية: هيئة التدريس هي مجموعة الأشخاص الناقلين للمعرفة، والمسؤولين عن السير الحسن للعملية التعليمية بالجامعة، والقائمين بوظائف وواجبات مختلفة كالتوجيه العلمي للطلبة، وإجراء البحوث العلمية والإشراف عليها[5]. كما أن دور هذه الهيئة بمؤسسات التعليم العالي متجدد بصفة مستمرة

---

[1]- زروخي فيروز وآخرون، ***دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)***، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، العدد 01، المجلد 03، 2019، ص 179.

[2]- بن نذير نصر الدين، ***دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)*** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011- 2012، ص 136.

[3]- حرنان نجوى، ***مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي (دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)***، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 – 2014 ص 08.

[4]- محمد خميس حرب، ***تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي***، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر العدد 79، المجلد 28، 2013، ص 37- 39.

[5]- صالح عبد العزيز، ***التربية وطرق التدريس***، دار المعارض، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 76.

وهذا ما جعل الكثير من الجامعات العالمية تركز على التطوير الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، بهدف تطوير العملية التعليمية والتأكيد على رسالة مؤسسة التعليم العالي[1].

ب- الطلبة: يمثلون بؤرة العملية التعليمية ويجب تأهيلهم علميًا ونفسيًا، حتى يتمكنوا من استيعاب المعرفة التي تنعكس إيجابًا على مستوى الجودة ومواكبتهم التطورات العصرية وانفتاحهم على البرامج المستقبلية[2].

ج- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة والذي على أساسه تتحدد التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية، التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال من أجل تحقيق هدفها[3].

المطلب الثالث: مبررات دمج إدارة المعرفة في التعليم العالي وعوامل نجاح تطبيقها

تعتبر البيئة التنظيمية لمنظمات التعليم العالي من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجًا لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقا من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع، إذ أن منظمات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكودار البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية، سواءً على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم، الأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)، يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها.

---

[1]- قاسم محمد مظلوم العنزي، ***واقع استخدام معايير الاعتماد الأكاديمي في العملية التعليمية (دراسة تجريبية لعينة من كليات جامعة الكوفة)*** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة بالعراق، بغداد، العدد 32، المجلد 09، 2015، ص 198.

[2]- أحمد بدح، خالد الصرايرة، ***تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الالكتروني*** قسم علوم التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية بعمان، الأردن، 2011، ص 17.

[3]- أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفرع الأول: مبررات دمج إدارة المعرفة في التعليم العالي

تصنف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى خمس فئات أساسية كما يلي:

الجدول رقم (01-04): فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

مجال البحث العلمي	مجال تطوير المنهاج	مجال الخدمات الإدارية	مجال التخطيط الاستراتيجي
- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وفرص إجراء البحوث التجارية ؛ - توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ؛	- دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات ؛ - دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس خاصة حديثي الخدمة ؛ - سهولة تصميم وتطوير المناهج المشتركة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب للربط بين الأفراد؛	- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسة التعليم العالي ؛ - زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري ؛	- تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية ؛ - تبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخليًا وخارجيًا مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى مؤسسات متعلمة ؛

المصدر: مانع سبرينة، بوزيدي هدى، ***تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول***، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، العدد 10، المجلد 06، ديسمبر 2018، ص ص 259- 260.

نلاحظ من خلال دراسة وتحليل الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أنه من الضروري عليها التخلي عن أسلوب الإدارة التقليدية والاتجاه نحو تبني أسلوب الإدارة الحديث القائم على المعرفة باعتباره مدخل للتحسين والتطوير، يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها التي وجدت من أجلها، خاصة أن إيجاد المعرفة، ابتكارها، نشرها وتداولها هو السبب الرئيسي في وجود وإنشاء الجامعات.

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي

إن من بين العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي ما يلي[1]:

-استراتيجية لإدارة المعرفة تحدد: المستخدمين، المصادر، العمليات، استراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة والوصلات التي توصل المعرفة؛

- دافعية والتزام الأفراد العاملين، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم؛

- ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها؛

- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل؛

- دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب ؛

- أن تتصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة ووجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة ؛

إن الشروع في مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، لأنه عند تبني منظمات التعليم العالي لإدارة المعرفة فإنها قد تواجهها مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في هذه المنظمات، لذلك من الضروري أخذ تلك الصعوبات في الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد الآليات للتقليل من تأثيرها، لأن ذلك سيساهم بدرجة كبيرة في تحقيق النجاح لمشروع إدارة المعرفة[2].

[1] - إيمان سعود أبو خضير، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

[2]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

المبحث الثاني: عرض تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا المبحث، استعراض بعض التجارب في بعض الجامعات العربية والأجنبية في مجال تطبيق إدارة المعرفة .

المطلب الأول: التجارب العربية في تطبيق إدارة المعرفة

هناك العديد من التجارب العربية التي تبنت تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، يمكن تسليط الضوء على بعضها فيما يلي:

الفرع الأول: الكراسي البحثية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

شهدت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في السنوات الأخيرة اهتمامًا كبيرًا في العناية بالبحث العلمي، حيث تم إطلاق العديد من المبادرات لإنشاء البرامج والمراكز والوحدات البحثية لتكوين منظومة للبحث العلمي في الجامعة.

ويمثل برنامج كراسي البحث أحد هذه المبادرات، حيث تقوم فكرته على الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الحكومية والأهلية ورجال الأعمال والوجهاء، لإنشاء كراسي بحثية تستهدف خدمة مجالات علمية ضمن التخصصات التي تُعنى بها الجامعة، كما تتمثل رؤية البرنامج في أن يكون عنصرًا فاعلاً في المنظومة البحثية ورافدًا من روافد التنمية المستدامة وبيئة مناسبة لتنفيذ المشاريع البحثية، بما يضمن تحقيق الجامعة للريادة في مجالات تخصصها. وتتمحور رسالة هذا البرنامج في السعي لتوفير بيئة بحثية ذات معايير علمية تقوم على الشراكة المجتمعية وتستهدف إثراء المعرفة في مختلف تخصصات الجامعة[1].

وتعمل كراسي البحث في الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الآليات منها ما يلي:

01– إعداد الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية .

02– دعم المعرفة العلمية المتخصصة من خلال التأليف والترجمة .

03– إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة .

04– تنظيم الفعاليات والبرامج العلمية مثل: المؤتمرات، الندوات وحلقات النقاش.

05– تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة .

---

[1]- العسكر، فهد بن عبد العزيز، ***برنامج كراسي البحث بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الريادة في التنظيم والتقويم***، ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية: التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 16-18 أفريل، 2012، ص 85-87.

06- استقطاب طلاب الدراسات العليا المتميزين وتقديم المنح الدراسية لهم .

وعلى الرغم من حداثة إنشاء كراسي البحث في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إلا أنها حققت عدة منجزات منها يلي[1]:

- تمويل مئات المشروعات البحثية ؛

- دعم عدد من طلاب مرحلتي الماجستير والدكتوراه داخل الجامعة وخارجها، ممن تتناول رسائلهم موضوعات تخدم تخصصات الكراسي؛

- إنشاء قواعد بيانات للخبراء في المجالات التخصصية التي تعمل فيه الكراسي؛

- تطوير مكتبات علمية متخصصة في مجال اهتمام الكراسي ؛

- تنظيم مسابقات لتطوير المجالات التطبيقية التي تعمل فيها الكراسي ؛

الفرع الثاني: التجربة السورية (الجامعات الافتراضية)

تشير إلى طريقة استثمار الانترنيت لتبادل المعلومات وتفاعل جميع عناصر العملية التعليمية، دون أن يكون للحواجز المكانية والزمنية أي وجود، بمعنى أن الجامعة بما فيها من محتوى صفوف ومكتبات وأساتذة وطلاب يشكلون قيمة حقيقية فعلية. ويمكن أن يتألف الصف الافتراضي الواحد من طلاب من جميع أنحاء العالم يتفاعلون افتراضيًا مع بعضهم إما مباشرة أومن خلال موقع خاص بهم بهدف الوصول مناهج وليدة اللحظة تتولد من آخر المستجدات العلمية العالمية، وتستفيد من جميع الخبرات المتاحة وتتفاعل مع حاجيات سوق العمل المتجددة وتحقق مبدأ التعليم الذاتي مدى الحياة[2].

ويمكن تلخيص الدور المعرفي والتنموي للجامعة بثلاثة محاور أساسية هي:

01- تلبية الحاجة المتزايدة للتأهيل والتدريب، وتقديم مناهج تخدم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتلبي احتياجات الاستراتيجية الوطنية للعلم والتقانة، واستراتيجية تنمية الموارد البشرية ؛

02- خلق واحة افتراضية علمية وتقنية تقوم بتبادل ونقل المعرفة، وتسريع عملية بناء اقتصاد المعرفة وزيادة مردوده وتقديم نموذج وطني يُحتذي به لمؤسسة وطنية حديثة ومتطورة ؛

[1]- العسكر، فهد بن عبد العزيز، مرجع سق ذكره، ص 101- 104.

[2]- مانع سبرينة، بوزيدي هدى، مرجع سق ذكره، ص ص 265-266.

03- إغناء المحتوى الرقمي العربي من خلال تطوير محتوى تعلمي إلكتروني عربي جديد، ومناهج متعددة المصادر تختارها الجامعة، ومن خلال التعمق في تعريب* الاختصاصات الحديثة، وتشجيع حركة التعريب والحث والتطوير الالكتروني في الجامعات السورية بالتعاون مع الجامعات العربية والأجنبية؛

الفرع الثالث: جامعة الملك عبد العزيز في تبني (تطبيق) إدارة المعرفة

لقد قامت جامعة الملك عبد العزيز خلال مسيرتها التربوية، ببذل جهود كبيرة من أجل التحول من وضع الجامعة الكلاسيكي الرتيب إلى وضع معرفي متخصص، يُنتج الخدمات والبرامج المتخصصة بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحيط، بطموح يتعدى الحدود إلى التعاون الدولي في المستقبل القريب، واضعة نصب أعينها تحويل مخرجاتها للمستفيد الداخلي والخارجي للاستفادة منها كبحوث وبرامج واختراعات وابتكارات غير مسبوقة، سعيًا للتميز والمنافسة المحلية والدولية.

ومن بين أهم ما قامت به الجامعة من جهود وأعمال في سبيل الوصول إلى منجزات بحثية ومعرفية، تضمن لها الخوض في غمار التميز المحلي والإقليمي على أقل تقدير، وهي على النحو التالي[1]:

01- منظومة الأعمال والمعرفة: أُنشئت المنظومة لتكون منظمة علمية وعملية، وكان إنشاؤها وفق مواصفات عالمية، وكرست جهودها للإبداع والابتكار ونقل التقنية، بشراكة وتكامل بين قطاعات الجامعة وبيئة الأعمال الوطنية، بما يحقق المصلحة العامة، وتعمل منظومة الأعمال والمعرفة على توفير بيئة متكاملة لاحتضان الكفاءات المتميزة من طلاب الجامعة وخريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها للحصول على المعرفة وتسخيرها للبحث والتطوير والتفوق والإبداع العلمي والعملي .

02- مركز الإبداع المعرفي: يهدف هذا المركز المعرفي على تحقيق عدة أهداف استراتيجية على النحو الآتي:

- إبراز الجانب الإبداعي المعرفي لدى الجامعة ؛

- حصول الجامعة على براءة اختراع مميزة تسجل باسم الجامعة، ليتم تحويلها إلى منتج خاص بها يتم تصنيعه محليًا ؛

* يقصد به الاستعمال الواسع للغة العربية والاستخدام الكبير لها في كل التعاملات وذلك في جميع مراحل التعليم، وكذا استخدامها عند إجراء البحوث العلمية بمختلف فروعها وتخصصاتها، مع تعريب بعض الدراسات والشهادات. نقلا عن: طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 266

[1]- بكر سراج بكر عمر عيّاد، ***إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية*** أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2014-2015، ص 145-148.(بتصرف)

- السعي إلى ارتفاع نسبة الإبداع المعرفي لدى المنسوبين إلى النسبة العالمية للإبداع وهي 03 % من نسبة المنسوبين في الجامعة ؛

03- مركز المبدعون للدراسات والأبحاث: ويسعى إلى شراكة استراتيجية مع القطاع الخاص، متمثلة بصفوة من رجال الأعمال والجامعة متمثلة بالوقوف العلمي للجامعة، حيث يقوم المركز بإجراء الدراسات الهندسية الاستراتيجية، وتقديم حلول إبداعية مميزة ومبتكرة للعديد من المجالات التي تخدم المدينتين المقدستين وجميع مدن المملكة .

04- مركز التميز البحثي في الدراسات البيئية: يُعنى المركز بأبحاث تلوث الهواء والماء والمخلفات الصلبة، تم تأسيس المركز بدعم وتمويل من وزارة التعليم العالي، ضمن مبادرة مراكز التميز البحثي، ويتطلع المركز لتحقيق الريادة البحثية محليًا وإقليميًا وعالميًا، يسعى لتحقيق ذلك عن طريق التكامل بين منسوبيه من إداريين وباحثين بالإضافة إلى الباحثين المتعاونين مع جامعة الملك عبد العزيز من الجهات الأخرى، ذات الاهتمامات البحثية.

05- معهد البحوث والاستشارات: توجب فكرة إنشاء معهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبد العزيز بموافقة خادم الحرمين الشريفين، ليكون المعهد هو الجهة المسؤولة عن البحوث الممولة من خارج الجامعة. ويتبع المركز العديد من القيم لأداء دوره مثل: الاحترافية، العمل بروح الفريق، الإبداع والولاء والمبادرة .

06- مركز النشر العلمي: أُنشئ المركز ليكون الجهاز التنفيذي للمجلس العلمي بالجامعة في أمور النشر العلمي، ويتولى الإعداد الفني والأكاديمي لجميع مطبوعاتها وإصداراتها والتعريف بها، وإيصالها للمستفيدين منها عبر قنوات التوزيع المختلفة من بيع اشتراكات وتبادل، ويختص المركز بنشر الإنتاج الفكري للجامعة بمختلف أوعية المعلومات، وفق المواصفات الدولية للنشر تحريرًا وتوثيقًا وطباعة.

07- مركز تطوير التعليم الجامعي: يعتبر المركز أحد ركائز عملية تطوير التعليم الجامعي، فهو المناط به الارتقاء بعمليتي التدريس والتعلم بالجامعة، وذلك من خلال تقديم برامج مناسبة ومتطورة لتنمية قدرات مهارات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، على تطوير معارفهم التربوية وتدريبهم على مهارات استخدام تقنيات المعلومات الحديثة في التدريس، البحث العلمين كما يقدم برامج مناسبة للقيادات الأكاديمية للارتقاء بمستوى أدائهم لمهامهم التعليمية والإدارية.

المطلب الثاني: التجارب الأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة

أما التجارب الأجنبية فنذكر منها:

الفرع الأول: تجربة اليابان

يوجد في اليابان أضخم نظام للتعليم العالي في العالم، يضم أكثر من 470000 مؤسسة تعليم عالي ذات مستوى متميز. حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUAA)* التي أُنشأت عام 1947 وهي هيئة غير حكومية وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال التطوير الذاتي، وقد تأسست برعاية ست وأربعين 46 جامعة قومية عامة وخاصة. يتم اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين هما: الاعتماد وإعادة الاعتماد.

- النظام الأول: يمنح الاعتماد وفق هذا النظام للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية في هيئة الاعتماد[1].

- النظام الثاني: يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس (05) سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد، ويمنح كل (07) سبع سنوات بالنسبة للجامعات التي حصلت على إعادة الاعتماد من قبل. كما يجب أن يمر على إنشاء الجامعة (04) أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة .

تعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الإجراءات والطرق المتبعة للاعتماد، والفرق الأساسي يكمن في أنه طبقًا للنظام الأول لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على الاعتماد ولكن طبقًا للنظام الثاني لا تفقد عضويتها حتى ولو لم تحصل على إعادة الاعتماد. والفرق الآخر يكمن في أنَ إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذُكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة .

وفيما يتعلق بعملية التقييم فتشمل المجالات التالية:

01- المهمة والأهداف: يجب أن تكون المهمة والأهداف محددة وواضحة مع المحافظة على شرعية وقانونية هذه الأهداف ووضوحها أمام الجميع، وأن تنفرد الجامعة بمهمة تميزها عن الجامعات الأخرى.

* Japanese University Accreditation Agency .

[1]- صليحة رقاد، ***تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للمشرق الجزائري)***، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر 2013 -2014، ص 112.

02- تنظيم التعليم والبحث: في هذا العنصر، يتم التعرف على تنظيمات الجامعة في ميداني التعليم والبحث ومدى ارتباطهما بالمهمة والأهداف، مدى توافر أعضاء هيئة التدريس في هذه التنظيمات.

03- سياسة القبول وممارسته: ينبغي التأكد من وجود سياسة واضحة ومحددة للقبول تتلاءم مع مهمة الجامعة وأهدافها وظروفها ومدى وضوح هذه السياسة للطلبة والمجتمع .

04- المناهج: يتم تقويم المنهج من حيث توفر المسافات المتخصصة الكافية للطلبة، والبرامج الإنسانية اللغة الأجنبية لتعزيز التعاون الدولي.

05- الأنشطة البحثية: في هذا العنصر، ينبغي التأكد من اعتماد أنظمة تدعم البحث العلمي، توفير التمويل وجود الأدوات اللازمة وإرساء نظام الرقابة على البحوث ليتم التأكد من جودة أنشطة البحث العلمي ومخرجاتها[1].

06- الهيئة التدريسية: وتنص معايير التقويم في هذا المجال، على أهمية توفر أنظمة صحيحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس، أنظمة تقويم الجودة في عملية التدريس، أنظمة تشجيع الأساتذة الأكفاء وأنظمة تقويم كفاءة عضو هيئة التدريس في البحث العلمي من خلال ما ينشره من بحوث ومشاركته في المؤتمرات والندوات الأكاديمية.

07- التسهيلات والمعدات: يتم تقويمها من خلال معرفة مدى توفر المعدات اللازمة للتدريس والبحث العلمي، مدى ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى استثمارها في جميع المجالات الأكاديمية الإدارية

08- المكتبة ومصادر التعلم: يجب توفر مكتبة ثرية بمصادر المعلومات .

09- حياة الطلبة: ينص معيار التقويم في هذا المجال على مدى توفر مركز إرشادي لخدمة الطلبة وتوجيههم توفر المنح الدراسية.

10- الإدارة الجامعية: يتم التأكد على الفصل الواضح للسلطات بين الإدارة والهيئة العاملة في معالجة الأمور الأكاديمية والإدارية، مدى توفر الأنظمة والقوانين التي تحدد دور الأعضاء هيئة التدريس في المناهج تعيين الأفراد في المناصب الإدارية وترقية الموظفين .

[1]- صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 112 – 113.

الفرع الثاني: التجربة الكندية مركز التميز

ومن أشكال الشراكة القوية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية إنشاء وتمويل ما يسمى مراكز التميز ومن مراكز بحثية موجودة داخل الجامعات للقيام بتوثيق العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية[1].

قد بدأت هذه المراكز بالظهور مع بداية السبعينيات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتحويل مجموعة من البرامج لتطوير ودعم العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والصناعة، هو ما أُطلق عليه برامج الأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة، وتعتبر جامعة أُنتاريو (University of Ontario) من أكثر الجامعات التي تتبنى هذه البرامج، وقد بدأت الحكومة الكندية بتمويل هذه المراكز عام 1987 م حتى وصل عددها أكثر من 15 مركزًا من مراكز التميز، قد وصل الدعم الحكومي لهذه المراكز إلى حوالي 650 مليون دولار كندي في نهاية 1997 م.

ومن مراكز التميز التي أُنشئت في كندا:

01– مركز جامعة أُنتاريو لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: هدفه تحويل نتائج البحوث العلمية والتكنولوجية إلى التطبيق العملي في المؤسسات الصناعية والإنتاجية.

02– مركز بحوث وتكنولوجيا الأرض والفضاء: يسعى للربط بين العلوم والأبحاث النظرية في مجالات علوم الأرض، الفضاء وتحويلها إلى تكنولوجيا قابلة للتطبيق .

03– مراكز المواد الأولية والتصنيع في منطقة أُونتاريو: يقوم بحصر احتياجات كندا المستقبلية من المواد الخام تحديد الأولويات، تطوير البرامج والمشروعات ذات العلاقة .

04– مركز أبحاث تكنولوجيا الألياف الضوئية في منطقة أُونتاريو: يعتبر المركز من أهم المراكز في مجال تكنولوجيا المعلومات فائقة السرعة، وخلق فرص العمل الجديدة.

05– مركز القرن الحادي والعشرين للسيارات، وقد جاء هذا المركز بمبادرة ودعم من الحكومة وبمشاركة مديرية مراكز التميز وأكثر من 120 شركة ومؤسسة (عامة، خاصة) .

06– مركز المصدرين والصناع الكنديين: هذا المركز لحماية مصالح هذه الفئة والبحث في سبيل تطوير أعمالهم ومشاريعهم.

[1]- عادل موسى صالح، ***إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي الخاص: تجارب عالمية***، مجلة دراسات المعلومات، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 03، سبتمبر 2008، ص 114.

07– مركز تصنيع السيارات وقطعها: هدفه تزويد الشركات الصانعة للسيارات بالمهارات اللازمة لدعم قطاع السيارات لمواجهة المنافسة الدولية .

08– مركز تصنيع الالكترونيات الدقيقة وتسويقه: يهدف إلى تطوير الالكترونيات الدقيقة من خلال جامعة كندا بالشراكة مع القطاع الخاص وخلق جيل مبدع من العلماء والمهندسين.

09– مؤسسة الإبداعات: تهدف إلى مساعدة الباحثين ورجال الأعمال على إيجاد الفرص الجديدة وتضخيم رأس المال.

10– جمعية الإبداع الإداري في كندا: يهدف إلى إعداد، خلق وتدريب القادة في مجال إدارة الإبداع التكنولوجي .

تهدف مراكز التميز على إقامة روابط قوية واستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، الاستثمار في الإبداع للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة من خلال الأبحاث المشتركة ذات العلاقة بالصناعة والوصول إلى نتائج علمية محلية وذلك عن طريق نقل التكنولوجيا من المختبر إلى المؤسسات الإنتاجية وسوق العمل، تدريب كبار العاملين وإعدادهم نحو إدارة العمل الإبداعي، وكذلك تبادل المهارات، المعارف مع الجامعات والمراكز الإبداعية الأخرى، والتعاون مع المؤسسات المحلية والوطنية والعالمية، تسويق التكنولوجيا الناتجة عن الأبحاث التطبيقية.

الفرع الثالث: تجربة جامعة مالايا بماليزيا

قام كل من Yang & Ismail وهما مختصان في علوم الحاسوب وتقنية المعلومات في جامعة مالايا في كوالالمبور، بإجراءات دراسة لتصميم نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العلي، وذلك بإجراء عملية مسح للآراء وإجراء مقابلات شخصية لمستخدمي أنظمة إدارة المعرفة الموجودة حاليًا في جامعتين من أشهر الجامعات في ماليزيا هما: جامعة الوسائط المتعددة (في شكل بوابة إلكترونية تسمى Share – net وتساعد هذه البوابة الإلكترونية في المحافظة على ما تملكه الجامعة من معرفة، وحمايتها من تقارير، بحوث، وثائق...) جامعة بورتا (في شكل مركز للمعرفة KM Center ويضم الرئيس التنفيذي للمركز وعدداً من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ويتولى المركز مهمة تسهيل وتيسير تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة)، بعد الدراسة والفحص الدقيق لنظامي إدارة المعرفة في كل من الجامعتين، قام الباحثان بتصميم نظام مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم اسمه "Knowlege link"، وهو عبارة عن نظام مبني علي شبكة الانترنت لتبادل مشاركة المعرفة، ويتصف هذا النظام بمجموعة من الخصائص أهمها:

- سهولة الوصول إليه من أي مكان عبر شبكة الانترنت ؛
- يُمكن من تقاسم المعرفة من خلال توفير قنوات لنشر المعرفة وتبادلها ؛
- توفير نماذج متنوعة لاكتساب المعرفة لتسهيل عملية تحميلها وإدارة عملية استخدامها ؛
- توفير إمكانيات واسعة وشاملة للبحث في المعرفة المتوفرة فيه[1]:

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة آراء عينة من موظفي بعض الجامعات الجزائرية، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث، بعيدًا عن العشوائية والذاتية، بل الاعتماد على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي (مقترح) يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على مؤسسات قطاع التعليم العالي، والمتغيرات أنواع عدة أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الايجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يُفَسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل[2].

ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتكون من متغيرين: الأول مستقل هو إدارة المعرفة والثاني تابع هو المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتطلبات التنظيمية والتقنية (القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) والمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجامعة) والسؤال المطروح الآن هو: **كيف يتم قياس متغيرات الدراسة ؟**

---

[1]- فرحاتي لويزة، ***إدارة المعرفة متطلب أساسي لضمان جودة التعليم العالي (تجارب بعض الجامعات)***، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور بخنشلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018، ص ص 128- 129.

[2]- محمد سعيد الجوال، ***التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)***، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014-2015، ص 205.

ونموذج الدراسة تم إيضاحه في المقدمة .

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، ونظرًا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، الملاحظة...، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وقد مرت عملية تطويره بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، فيما يأتي نقدم إيضاحًا لما قمنا به في كل مرحلة.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

انطلاقًا من نموذج الدراسة المعتمد واعتمادًا على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبًا ومقالات وملتقيات ومؤتمرات وأطروحات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبيان خاص، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة متغيرات الدراسة، وذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة التعليمية بغض النظر عن تخصص المستقصين. وبعد استكمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صُممت من أجله بدقة، كما يُعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة .

01- الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين، ونظرًا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاهم لتشمل: إدارة الأعمال، منهجية البحث العلمي إعداد الاستبانات، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريًا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة. (أنظر الملحق رقم 03).

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبيان خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب المحاور التي تنتمي إليها.

ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

- الاستبيان جيد وصالح لقياس ما أُعد من أجله، حيث لم نتلقى أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء العبارات على تحليل الدراسات السابقة؛
- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛
- طُلب منا تغيير صياغة بعض الأسئلة بشكل سلبي لتنويع إجابات المستقصين ؛

أ- إجراء دراسة استطلاعية: بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان، بعد ذلك ولأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تُستخدم في اتخاذ القرارات كان لِزامًا علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية مقدرة بـ 20 أستاذًا، وقمنا بقراءة عبارات الاستبيان ثم تفسير بعض العبارات الغامضة وتسجيل كل الملاحظات والأسئلة التي طرحها الأساتذة، بغية تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- التحقق من ملائمة أداة الدراسة وفهم الأساتذة لعباراتها ومصطلحاتها؛
- اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق أداة الدراسة؛
- تحديد الوقت المستغرق في عملية ملئ الاستبيان، التأكد من صدق وثبات الاستبيان ؛

02- صدق الاستبيان إحصائيًا: للحكم على صدق الاستبيان استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحوري الاستبيان ككل.

أ- الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman corrélation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول التالية:

- الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة:

اعتمدت الباحثة في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور إدارة المعرفة على معامل سبيرمان حيث قامت بقياس درجة الارتباط بين المحور والعبارات التي تتضمنه، وفيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية، كما يبينه الجدول (02-04):

الجدول رقم (02-04): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور إدارة المعرفة

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور إدارة المعرفة	**1**	**-**
01	يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة	0.620**	0.000
02	لدى الموظفين تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري في مختلف المنظمات المتعلمة	0.486**	0.000
03	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة	0.391**	0.000
04	الجامعة تشجع الموظفين على تطوير وتبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم	0.659**	0.000
05	وجود تسهيلات لدى جميع الموظفين للوصول إلى المعرفة التي تمتلكها الجامعة	0.645**	0.000
06	تستعمل الجامعة الوسائل الحديثة في تخزين المعرفة مثل: الأرشيف الالكتروني	0.705**	0.000
07	يتم توزيع المعرفة في الجامعة عن طريق (فرق العمل، الاجتماعات، المطبوعات)	0.641**	0.000
08	هناك تحويل للمعرفة التي يمتلكها الموظفين إلى موظفين آخرين	0.577**	0.000
09	يساهم جميع الموظفين في البحث عن المعرفة بمختلف أنواعها	0.330**	0.000
10	يفرق أفراد الجامعة بين نوعي المعرفة الأساسيين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	0.319**	0.000
11	لا تستغني الجامعة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات، التسجيلات الورقية وغيرها)	0.402**	0.000
12	الجامعة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (داخلية وخارجية) وتقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأس مالها الفكري	0.588**	0.000
13	التشجيع والعلاوات والأشكال الأخرى من التحفيز مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة	0.588**	0.000
14	دعوة خبراء من خارج الجامعة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة	0.546**	0.000
15	توفر الجامعة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية والتكنولوجية	0.553**	0.000
16	يقوم الموظفين بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية التي يمتلكونها	0.475**	0.000
17	يعتبر استغلال الاجتماعات والندوات وورش العمل والدورات التكوينية الداخلية التي يقوم بها الموظفين ذوي خبرات وكفاءة مصدرًا لتوزيع المعرفة	0.426**	0.000

18	يتم إجراء دورات تكوينية متخصصة للموظفين كلما أُتيحت الفرصة لهم	0.559**	0.000
19	تسعى جامعتكم للاحتفاظ بالموظفين أصحاب المعارف حرصًا على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم في المستقبل	0.477**	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (02-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بإدارة المعرفة موجبة وتتراوح بين (0.705**) في حدها الأعلى وبين (0.319**) في حدها الأدنى وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05*، لأن مستوى الدلالة الحقيقي** لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بإدارة المعرفة من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارات وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لمحور المنظمة المتعلمة:

اعتمدت الباحثة في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور المنظمة المتعلمة، على معامل سبيرمان حيث قامت بقياس درجة الارتباط بين المحور والعبارات التي تتضمنه، وفيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية، كما يبينه الجدول (03-04):

* مستوى الدلالة الاسمي: هو مفهوم يشير للتعبير بين مستوى الدلالة المفترض والمقدر ب 0.05 ومستوى الدلالة المحسوبة والمستخرج من جداول نتائج برنامج (SPSS) .

** مستوى الدلالة الحقيقي: هو مستوى الدلالة المحسوبة والمستخرج من جداول نتائج برنامج (SPSS) والمشار إليه بـ Sing .

الجدول رقم (03-04): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور المنظمة المتعلمة

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور المنظمة المتعلمة	**1**	**-**
20	إدارة الجامعة تشجع أعضاءها على الشعور بالفخر لانتمائهم إليها	0.609**	0.000
21	يشترك أعضاء الجامعة في رسم رؤيتها المستقبلية	0.602**	0.000
22	الجامعة تشجع أعضاءها على التعلم من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة	0.580**	0.000
23	يناقش الموظفون بشفافية الأخطاء المرتكبة بهدف التعلم والاستفادة منها	0.649**	0.000
24	يفكر الموظفون ويؤدون عملهم وفق النظرة الشاملة للجامعة ككل	0.458**	0.000
25	هناك تطور في استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء معلومات خاص بالجامعة	0.714**	0.000
26	يوجد مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل الجامعة	0.676**	0.000
27	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ واتساق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل	0.662**	0.000
28	هناك استفادة واضحة من الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة	0.675**	0.000
29	في الجامعة يستطيع الموظفون الحصول على المتطلبات اللازمة لتطور تعلمهم	0.552**	0.000
30	في الجامعة يعامل الموظفون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، ثقافاتهم ومستوياتهم أو أي اختلافات أخرى	0.685**	0.000
31	يذكر الموظفون وجهة نظرهم ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر زملائهم	0.724**	0.000
32	يستفيد الموظفون من أخطائهم وأخطاء من حولهم	0.730**	0.000
33	الجامعة لا تتعلم من تجاربها الخاصة فحسب، بل تحرص على متابعة الجامعات الأخرى وتتعلم من تجاربها	0.464**	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (03-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالمنظمة المتعلمة موجبة وتتراوح بين (0.730**) في حدها الأعلى وبين (0.458**) في حدها الأدنى وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بالمنظمة المتعلمة من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارات، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لمحور متطلبات إدارة المعرفة:

يحتوي محور متطلبات إدارة المعرفة أربع أبعاد، تم الاعتماد في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد المحور على معامل سبيرمان، حيث قامت الباحثة بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

❖ معامل الارتباط بين العبارات ومتطلبات القيادة الإدارية

فيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومتطلبات القيادة الإدارية، بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول (04-04):

الجدول رقم (04-04): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات القيادة الإدارية

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	متطلبات القيادة الإدارية	**1**	**–**
34	تدعم القيادات بالجامعة فرص التعلم	0.627**	0.000
35	يمتلك المسؤول المباشر (القائد) رؤية واضحة لحاضر الجامعة ومستقبلها	0.736**	0.000
36	كل شخص لديه القدرة على أن يكون قائدًا	0.352**	0.000
37	القيادة هي التوجيه والتأثير على الآخرين في جامعتكم	0.325**	0.000
38	في مجال العمل المدير هو القائد	0.355**	0.000
39	حتى تكون قائدًا لابد أن تكون شهادتك العلمية أكبر من الأشخاص من حولك	0.239**	0.000
40	حتى تكون قائدًا لابد أن تكون لديك مالا وسلطة	0.384**	0.000
41	القيادة الفعالة والناجحة هي عندما تكون العلاقة قوية بين القائد وأتباعه	0.390**	0.000
42	إن نجاح أي قائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها	0.295**	0.000
43	تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارات إدارية وتقنية جديدة في العمل	0.573**	0.000
44	القائد الإداري يشرك المرؤوسين (الموظفين) في اتخاذ القرارات	0.655**	0.000
45	القائد يتحكم في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة	0.660**	0.000
46	القائد يأخذ بالمخاطر ويسعى إلى تشجيع وتطبيق الأفكار الجديدة حتى وإن كانت نتائجها غير أكيدة	0.608**	0.000
47	توافر الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات للموظفين	0.572**	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (04-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بمتطلب القيادة الإدارية موجبة وتتراوح بين (0.736**) في حدها الأعلى وبين (0.239**) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة

الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بمتطلب القيادة الإدارية من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل العبارات المتضمنة متطلبات القيادة الإدارية، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ معامل الارتباط بين العبارات ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات

فيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات، بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول (05-04):

الجدول رقم (05-04): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	**1**	**-**
48	توجد بالجامعة نظم معلومات كفأة	0.547**	0.000
49	توفير كل الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في إدارة المعرفة	0.740**	0.000
50	توفير الإنترنت بالجامعة لخدمة برامج إدارة المعرفة	0.813**	0.000
51	المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولا إضافية	0.659**	0.000
52	تطور وتعزز الجامعة إمكانياتها المعرفية بإدخال التكنولوجيا المتطورة والحديثة	0.669**	0.000
53	تستخدم الجامعة أنظمة الاتصال الحديثة تتمثل في شبكة الإنترانت التي لها العديد من الاستخدامات	0.685**	0.000
54	تلجأ الجامعة إلى استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة إخفاقات العمل التي تحدث في الجامعة	0.675**	0.000
55	تستخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في تجنب حالات البطء والاستجابة للتغيير والتكافؤ في العمل الجامعي	0.763**	0.000
56	يتم تحديث إجراءات استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات مع تطور هذه الأجهزة بشكل مستمر	0.731**	0.000
57	يتم استخدام شبكة الانترنت للاتصال بين الموظفين داخل الجامعة وخارجها	0.817**	0.000
58	تضع الجامعة موقع الكتروني تفاعلي ومحدث بصفة دورية	0.973**	0.000
59	وضع بريد الكتروني مهني للأساتذة والموظفين والطلبة	0.651**	0.000

*الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (05-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بمتطلب تكنولوجيا المعلومات موجبة وتتراوح بين (**0.973) في حدها الأعلى وبين (**0.547) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بمتطلب تكنولوجيا المعلومات من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل العبارات المتضمنة متطلبات تكنولوجيا المعلومات، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **معامل الارتباط بين العبارات ومتطلبات الثقافة التنظيمية**

فيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومتطلبات الثقافة التنظيمية، بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول (06-04):

الجدول رقم (06-04): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	متطلبات الثقافة التنظيمية	**1**	**-**
60	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم	**0.834	0.000
61	القيم السائدة بالجامعة تنظر إلى الموظفين كمورد هام لهم قيمهم	**0.725	0.000
62	توفير القيم التي تشجع الموظفين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية	**0.818	0.000
63	الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات تساعد على التعلم واكتساب المعارف	**0.682	0.000
64	تتبنى الجامعة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات	**0.676	0.000
65	ثقافة الجامعة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة والتعلم والمشاركة	**0.594	0.000
66	ينظر للمشكلة في الجامعة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها	**0.681	0.000
67	تدعم الثقافة التنظيمية للجامعة الموظفين في تقديم أفكار لحل المشكلات	**0.735	0.000
68	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	**0.707	0.000
69	يرى الموظفون أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على نجاح الثقافة التنظيمية بالجامعة	**0.509	0.000
70	تساند الثقافة التنظيمية للجامعة الاتجاه الايجابي نحو التميز والتألق	**0.602	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (06-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بمتطلب الثقافة التنظيمية موجبة وتتراوح بين (**0.834) في حدها الأعلى وبين (**0.509) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بمتطلب الثقافة التنظيمية من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل العبارات المتضمنة متطلبات الثقافة التنظيمية، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **معامل الارتباط بين العبارات ومتطلبات الهيكل التنظيمي**

فيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومتطلبات الهيكل التنظيمي، بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول (07-04):

الجدول رقم (07-04): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومتطلبات الهيكل التنظيمي

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	متطلبات الهيكل التنظيمي	**1**	**-**
71	مرونة الهيكل التنظيمي بالجامعة يسمح باستيعاب كل مستجدات إدارة المعرفة	**0.697	0.000
72	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة مرونة المشاركة بالمعلومات المختلفة عبر الوحدات التنظيمية	**0.734	0.000
73	الهيكل التنظيمي للجامعة لديه القدرة على التنسيق بين مهام الجامعات والطاقة التي يمتلكها الموظفين	**0.723	0.000
74	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين	**0.807	0.000
75	يساهم الهيكل التنظيمي للجامعة في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية ويساعد في تدفق المعرفة في الجامعة	**0.813	0.000
76	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات	**0.859	0.000
77	تحقيق التوازن والتكامل بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظف بالجامعة	**0.755	0.000
78	هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية تبعًا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال	**0.754	0.000
79	التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية بالجامعة	**0.697	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (07-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بمتطلب الهيكل التنظيمي موجبة وتتراوح بين (**0.859) في حدها الأعلى وبين (**0.697) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بمتطلب الهيكل التنظيمي من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل العبارات المتضمنة متطلبات الهيكل التنظيمي، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ويتضح من الجداول رقم (04-04)، (05-04)، (06-04)، (07-04) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة أبعاد محور متطلبات إدارة المعرفة، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة احتمالية أقل من 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدًا والذي يعني إعادة تجريب الاستبيان 100 تجربة سيقدم نفس النتائج، مما يؤكد صلاحية النموذج للاستعمال في موضوع الدراسة.

ب- الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبيان والمعدل الكلي له، والجدول رقم (08-04) يبين ذلك.

الجدول رقم (08-04): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الحقيقي
الاستبيان	1	-
محور تطبيق إدارة المعرفة	**0.777	0.000
محور المنظمة المتعلمة	**0.936	0.000
محور متطلبات إدارة المعرفة	**0.884	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (08-04) أن هناك علاقة قوية بين محاور أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من1 ومستوى الدلالة الحقيقي للمحاور أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05).

تأسيسًا على ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وبذلك يكون الاستبيان بشكله النهائي يتضمن المحاور الثلاث (03) بجميع عبارتها.

ج- ثبات الاستبيان: يعرف بأنه مدى قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75)- وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول-، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول (09-04) يوضح ذلك.

الجدول رقم (09-04): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
01	إدارة المعرفة	19	0,861
02	المنظمة المتعلمة	14	0,891
03	متطلبات إدارة المعرفة	46	0,953
الثبات العام للاستبيان		**79**	**0,966**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول (09-04) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحاور قد بلغت على التوالي (0.861) (0.891)، (0.953) وهي قيم تفوق 0.75 وقريبة من1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.966) وهي قيمة تدل على ثبات عالٍ تتمتع به أداة الدراسة ككل، وعليه فإن عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

تأسيسًا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، وثبات الاستبيان نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (05) قابلاً للتوزيع.

الفرع الثالث: الاستبيان في شكله النهائي

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين ونتائج صدق وثبات الاستبيان جاء هذا الأخير في شكله النهائي مكوناً من خمسة (05) أجزاء رئيسية كالآتي:

01- الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستقصين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة عند الإجابة على العبارات المشكلة للاستبيان .

02- الجزء الثاني: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية للمستقصى ممثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجامعة التي ينتمي إليها) .

03- الجزء الثالث: وشمل الأبعاد المتعلقة بإدارة المعرفة التي خصصت لها العبارات:

(01،02،03،04،05،06،07،08،09،10،11،12،13،14،15،16،17،18،19).

04- الجزء الرابع: وشمل الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة التي خصصت لها العبارات:

(20،21،22،23،24،25،26،27،28،29،30،31،32،33).

05- الجزء الخامس: وقد شمل الأبعاد المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة، والتي كانت عبارة عن أربعة أبعاد أساسية وزعت عباراتها على الأبعاد كالآتي:

05-1. بعد القيادة الإدارية: خصصنا له العبارات:

(34،35،36،37،38،39،40،41،42،43،44،45،46،47) .

05-2. بعد تكنولوجيا المعلومات: وقد خصصنا له العبارات:

(48،49،50،51،52،53،54،55،56،57،58،59) .

05-3. بعد الثقافة التنظيمية: وقد خصصنا له العبارات:

(60،61،62،63،64،65،66،67،68،69،70) .

05-4. بعد الهيكل التنظيمي: خصصنا له العبارات: (71،72،73،74،75،76،77،78،97).

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي من خلالها توزيع الاستبيان على عينة الدراسة .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الأكاديمية من الإداريين ذكورًا وإناثًا حسب الرتب العلمية بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. ونظرًا لعدد مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددها 97 مؤسسة موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني[1]، قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في بعض الجامعات الجزائرية، اختيرت بطريقة عشوائية* قمنا باستخدام عدة طرق لتحديد عددها.

01–بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون: يمكن تحديد حجم العينة كما هو مبين في الإطار رقم (01).

الإطار رقم (01): تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية المحايدة وتساوي (0.5).

n: حجم العينة .

02– حساب حجم العينة من المعادلة الآتية:

n= (Z÷ 2m) ×2.....(01)

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا Z=1.96 لمستوى دلالة a=0.05)

m: الخطأ الهامشي ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلا : 0.05+ –)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

المعدل n= (nN÷ (N+n-1))..... (02)

---

[1]- حكيم بوغرارة، ***الجزائر تراهن على الجامعة لتحقيق تنمية المورد البشري المؤهل قيمة مضافة لتحسين الخدمات والنهوض بالاقتصاد*** متاح على: WWW.ech-chaab.com، تاريخ الاطلاع (2019/09/09).

* إتاحة الفرصة (أو الاحتمال) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة، والعشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها (أو الاحتمال نفسه) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة.

حيث: N: تمثل حجم المجتمع .

باستخدام المعادلة (01) نجد أن حجم العينة يساوي: 384=2× (1.96÷2×0.05) =n

حيث أن مجتمع الدراسة هو 580 وعليه فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (02) يساوي:

231 =((1-384+580)÷580×384) =n

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (231) على الأقل .

من خلال تطبيق المعادلتين المذكورتين أعلاه، وفق الموظفين الإداريين الذين يمثلون مجتمع الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير لكل جامعات محل الدراسة والمقدر عددهم 580 مفردة تم الحصول على عينة قدرها 231 .

وبناءً عليه قمنا بتوزيع حجم العينة الكلي على الجامعات محل الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجامعات كالتالي:

الجدول رقم (10-04): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات

اسم الجامعة	حجم المجتمع
جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)	**59**
جامعة محمد بوقرة المدعو سي أمحمد (بومرداس)	**28**
جامعة الجزائر03 (دالي ابراهيم)	**147**
جامعة زيان عاشور (الجلفة)	**31**
جامعة الجيلالي بونعامة (خميس مليانة)	**33**
جامعة يحي فارس (المدية)	**46**
جامعة أكلي محند أولحاج (البويرة)	**28**
جامعة عبد الرحمان ميرة (بجاية)	**29**
جامعة سطيف 1	**48**
جامعة لونيسي علي البليدة 2 (العفرون)	**131**
المجموع	**580**

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الثاني: توزيع أداة الدراسة

بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيًا على عينة الدراسة وفقًا للخطوات الآتية:

- عرض نموذج الاستبيان النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المستقصين؛

- ربط اتصال بزملاء أساتذة وإداريين وطلبة ببعض الجامعات التي لم نتمكن من زيارتها وكلفناهم القيام بتوزيع واسترجاع الاستبانات الموزعة، وأكدنا لهم على ضرورة توزيع الاستبانات يدًا بيد على المستقصين لشرح الأهداف وما هو غامض من عبارات؛

- حرصًا على تسريع عملية ملء الاستبانات وتماشيًا مع طلبات البعض من الموظفين قمنا بتحويل الاستبيان من شكله الورقي إلى استبيان الكتروني وأرسلناه لهم ؛

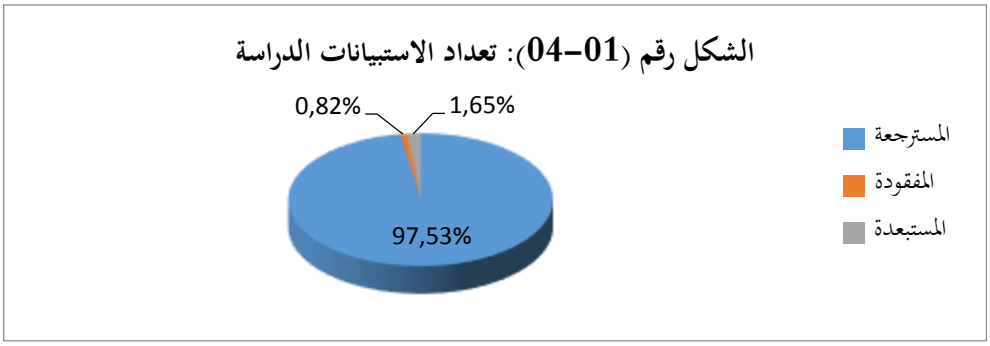
بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات اتصلنا بالمكلفين بالتوزيع لاسترجاع الاستمارات، حيث استرجعنا (237) استبيانًا من أصل (243) استبيانًا موزعًا، بنسبة استرجاع بلغت (97.53%) حين لم نتمكن من استرجاع (02) استبيانًا، أي أن نسبة الاستبانات المفقودة بلغت (0.82%) وهذا ما يمكن تمثيله إجمالاً من خلال الشكل والجدول الآتين:

الجدول رقم (11-04): تعداد الاستبانات في الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	243	237	02	04	231
النسبة المئوية	%100	%97.53	%0.82	%1.65	%95.06

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة

الشكل رقم (01-04): تعداد الاستبيانات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه تم استرداد ما نسبته 97.53 % من الاستبانات التي تم توزيعها على جميع مفردات عينة الدراسة، والسبب في ذلك راجع للطرق المعتمد عليها في توزيع أداة الدراسة.

وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة استبعدنا (04) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل (بسبب عدم إجابات المستقصين على الكثير من الأسئلة بها) ووجدنا أن الصالح منها للتحليل هو 231 مشكلاً بذلك ما نسبته 95.06 % من عينة الدراسة، وبما أنه لا توجد قاعدة محددة للنسبة المسترجعة من الاستبانات، والواقع يشير إلى أن نسبة الاستبانات المسترجعة تتراوح على الأغلب بين 40 % إلى 70 % فإن هذه النسبة صالحة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية، ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف- سمرنوف واختبار شبيرو– ويلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا. حيث يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعًا طبيعيًا، أما إن كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي 5% فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعًا طبيعيًا.

والجدول رقم (12-04) يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (12-04): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو– ويلك Shapiro-Wilk		اختبار كولمجروف – سمرنوف Cromback –Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig	مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig	مفردات العينة
0.712	231	0.200*	231

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (12-04) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي لشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء بقيمة معنوية 0.712كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف (Cromback -Smirnov) باحتمالية معنوية *0.200 وبما أن حجم عينة دراسة أكبر من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية لاختبار لشابيرو- ويلك (Shapiro-Wilk) وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارًا (SPSS) حيث استخدمنا إصداره العشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

اعتمدت الباحثة على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) إصدار (20) وهي كالأتي:

01- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (Shapiro-Wilk) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛

02- قياس الثبات بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ (alpha de cromback) ؛

03- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل سيبرمان (spearman) من أجل قياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات ؛

04- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة (statistiques descriptives) ؛

05- تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على معامل (spearman) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛

06- اختبار لعينة واحدة بالاعتماد على (one – sample t test) من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية؛

07- تحليل التباين بالاعتماد على (independent-samles test) (one-way anova) من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ؛

الفرع الثالث: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو قياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة بين متطلبات التطبيق وسبل النجاح في بعض الجامعات الجزائرية، ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو العبارات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناءً عليه استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة في الجانب الأيسر أمام كل عبارة الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات والأكثر المقاييس استخدامًا، والذي يحتسب أوزان تلك العبارات على النحو الآتي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، أحيانا (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان)، غير موافق بشدة (1 درجة واحدة) كما يوضحه الجدول رقم (13-04):

الجدول رقم (13-04): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة.

وفي هذه الحالة يكون الوزن النسبي (20 %) وهو ما يتناسب مع هذه الاستجابة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول (14-04):

الجدول رقم (14-04): قيمة الوسط المرجح والأوزان ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الوسط المرجح	الأوزان	درجة الموافقة
1 أقل 1.8	0.2 أقل 0.36	**ضعيفة جدًا**
1.8 أقل 2.6	0.36 أقل 0.52	**ضعيفة**
2.6 أقل 3.4	0.52 أقل 0.68	**متوسطة**
3.4 أقل 4.2	0.68 أقل 0.84	**عالية**
4.2 أقل 5	0.84 أقل 100	**عالية جدًا**

المصدر: إعداد الباحثة

واعتبرت الباحثة المتوسطات في الجدول رقم (14-04) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

المبحث الرابع: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

اعتمدت الباحثة على تصميم الاستبيان وفقًا لموضوع الدراسة حيث اختارت الخصائص الشخصية والوظيفية المناسبة لموضوع الدراسة، وكذا صياغة عبارات تتلاءم وأهداف الموضوع من خلال الاطلاع على الجوانب النظرية للموضوع حيث استقر تصميم الاستبيان كالآتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصي، وباعتبارها فئة الإداريين في بعض الجامعات قامت الباحثة بأخذ بعض المواصفات الضرورية، كالجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية الجامعة الذي ينتمي إليها، هذا من أجل الوصف، أما الجزء الثاني تكون من ثلاثة محاور، المحور الأول متعلق بإدارة المعرفة، حيث اشتمل (19) عبارة، والمحور الثاني متعلق بالمنظمة المتعلمة والذي اشتمل (14) عبارة، أما المحور الثالث والمتعلق بمتطلبات إدارة المعرفة حيث اشتمل على (46) عبارة واشتملت الاستبيان ككل على (79) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفق الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضًا تفصيليًا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصين الإداريين في عينة الدراسة.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

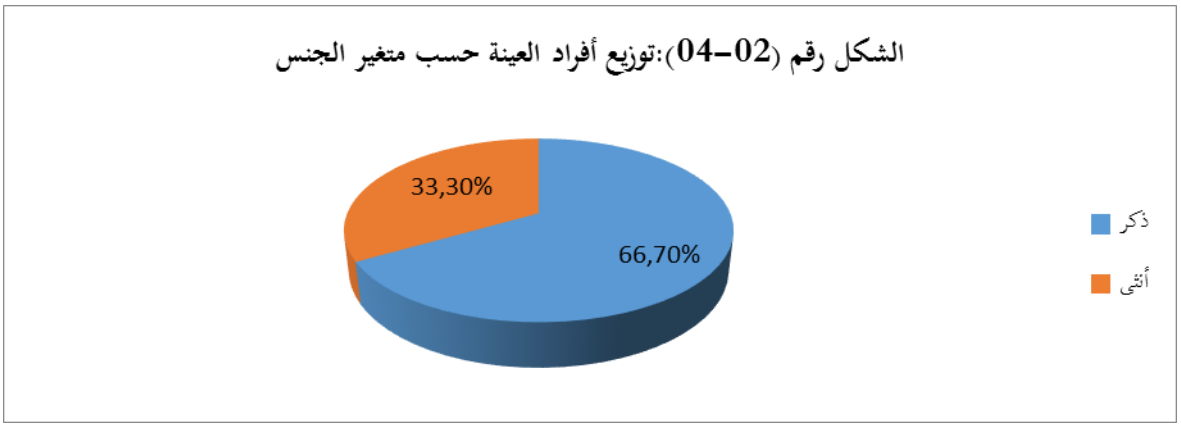
بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى النتائج بخصوص متغير الجنس موضحة في الجدول (15-04):

الجدول رقم (15-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	154	%66,7
أنثى	77	%33,3
المجموع	**231**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (02-04):توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول (15-04) والشكل (02-04) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم ذكور بما نسبته (66.7%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (33.3%) ويمكن تفسير هذا التقارب بين الجنسين

لطبيعة ومتطلبات العمل في التعليم وخصوصًا التعليم العالي، حيث تعتبر في بيئتنا أعمالاً محبذة عند الجنسين على حد السواء.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

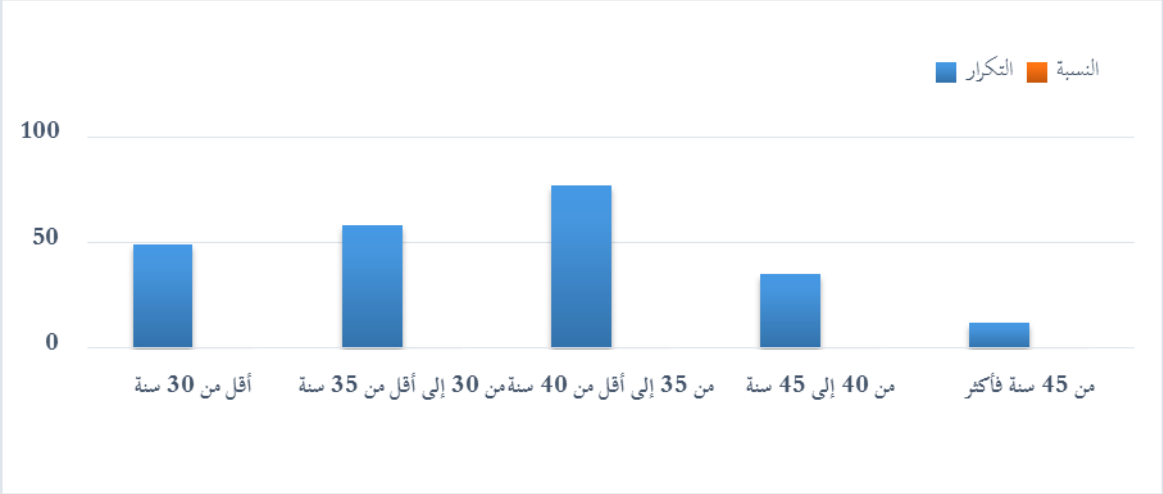
فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير السن عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (16-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	49	21.2%
من 30 إلى أقل من 35 سنة	58	25.1%
من 35 إلى أقل من 40 سنة	77	33.3%
من 40 إلى أقل من 45 سنة	35	15.2%
من 45 سنة فأكثر	12	5.2%
المجموع	**231**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (04-01): تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (04-16) والشكل رقم (04-01) نلاحظ أن ما نسبته (25.1%) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 35 سنة، ونسبة (21.2%) من العينة المدروسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة (15.2%) من عينة الدراسة أعمارهم بين 40 إلى 45 سنة، ونسبة (5.2%) من عينة الدراسة أعمارهم 45 سنة فأكثر.

وهذا ما يشير إلى التنوع في أعمار العينة، كما أن ما نسبته (33.3%) هي فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من 35 إلى 40 سنة وهي أكبر نسبة من العينة المدروسة، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي تتبعها الجامعات الجزائرية والموجهة إلى الاستثمار في الطاقات الشابة.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

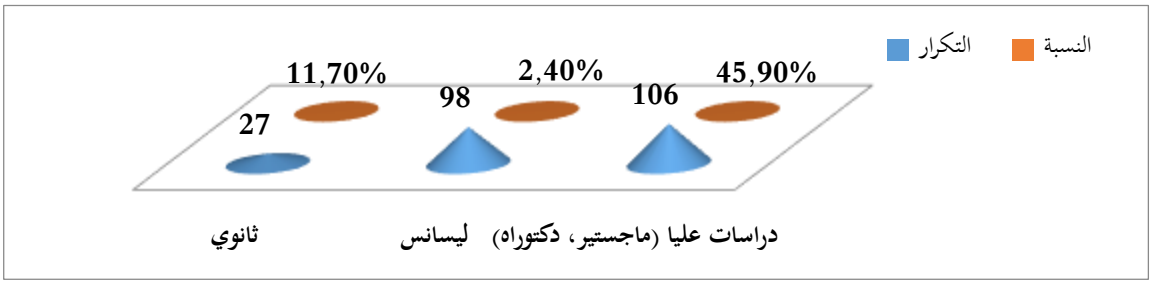
فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول (04-17):

الجدول رقم (04-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	27	11.7%
ليسانس	98	2.4%
دراسات عليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه)	106	45.9%
المجموع	**231**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (02-04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (04-17) والشكل رقم (04-02) أن مؤهل دراسات عليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه) هي الفئة الغالبة المكونة لعينة الدراسة، حيث جاءت بنسبة (45.9%)، يأتي بعده مؤهل ثانوي بالنسبة (11.7%) وفي الأخير مؤهل ليسانس بالنسبة (2.4%).

وهذه النتائج تدل على أنّ الجامعات الجزائرية تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية وهذا لتسهيل تنمية معارفهم فيما بعد لمواكبة التطورات العالمية في بيئة مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

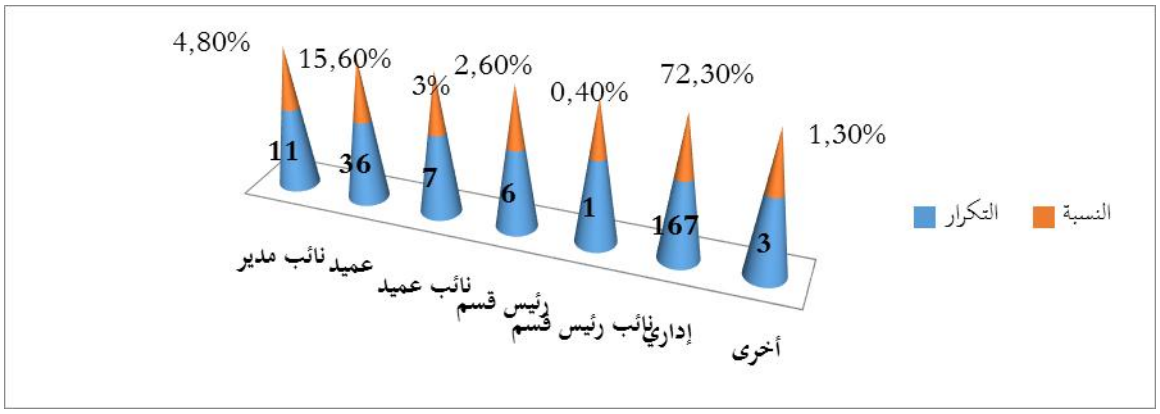
فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير المسمى الوظيفي عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول (04-18):

الجدول رقم (04-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

متغير الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
نائب مدير	11	4.8%
عميد	36	15.6%
نائب عميد	07	3%
رئيس قسم	06	2.6%
نائب رئيس قسم	01	0.4%
إداري	167	72.3%
أخرى	03	1.3%
المجموع	**231**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (03-04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (04-18) والشكل رقم (04-03) أن التصنيف الوظيفي الغالب على أفراد عينة الدراسة من الموظفين هم إداريين، حيث بلغت نسبتهم (72.3%) وذلك لأن الإداريين في الجامعات أكثر من الأكاديميين برتبة إدارية حيث أن العمل الإداري هو أساس العمل واستمراره، وتأتي باقي الوظائف موزعة بالنسب مختلفة حيث جاءت ما نسبته (15.6%) من العمداء وما نسبته (4.8%) نائب مدير، وما نسبته (3%) من نائب عميد، ونسبة (2.6%) من رؤساء الأقسام، وما نسبته (1.3%) من وظائف الأخرى وأخيرًا نائب رئيس قسم بنسبة (0.4%) .

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

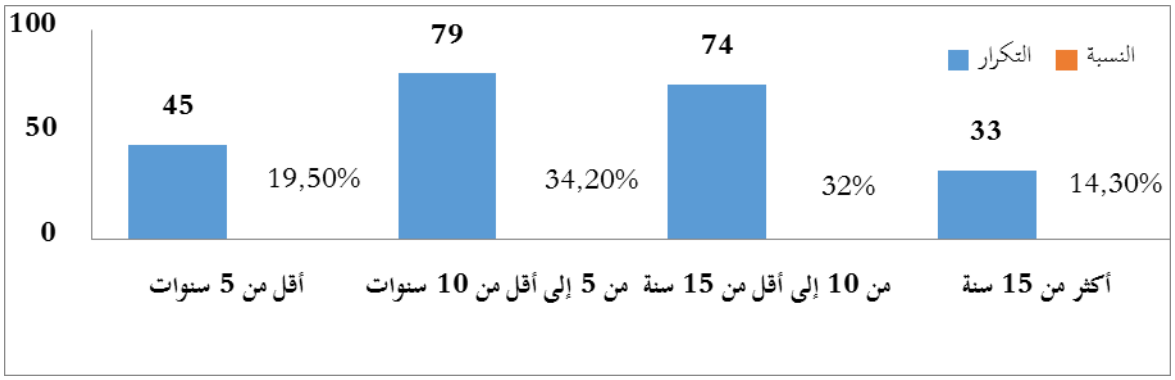
فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول (04-19):

الجدول رقم (04-19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	45	19.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	79	34.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	74	32%
15 سنة فأكثر	33	14.3%
المجموع	**231**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (04-04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول (19-04) والشكل (04-04) أن 79 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (34.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية تتراوح بين من 5 إلى أقل من 10سنوات وهم الفئة الأغلب، 74 منهم يمثلون ما نسبته (32%) من إجمالي أفراد العينة خدمتهم تتراوح ما بين من إلى أقل 10 إلى 15 سنة، بينما 45 منهم يمثلون ما نسبته (19.5%) من أفراد عينة الدراسة خدمتهم أقل من 5 سنوات و33 منهم يمثلون ما نسبته (14.3%) من الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعًا في مستويات أقدمية تواجد أفراد عينة الدراسة بين فترة قصيرة ومتوسطة وطويلة، وإن كانت تغلب الخبرة المتوسطة، كما أن أغلبيتهم عايشت مرحلة الانفجار المعرفي وثروة التقنية والاتصالات الحديثة، وبذلك تتحقق درجة عالية من الاستجابة المعرفية والتطبيقية، والقدرة على تشخيص الواقع المعرفي والتطبيقي في الجامعات الجزائرية بما يحقق أهداف الدراسة.

الفرع السادس: توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة:

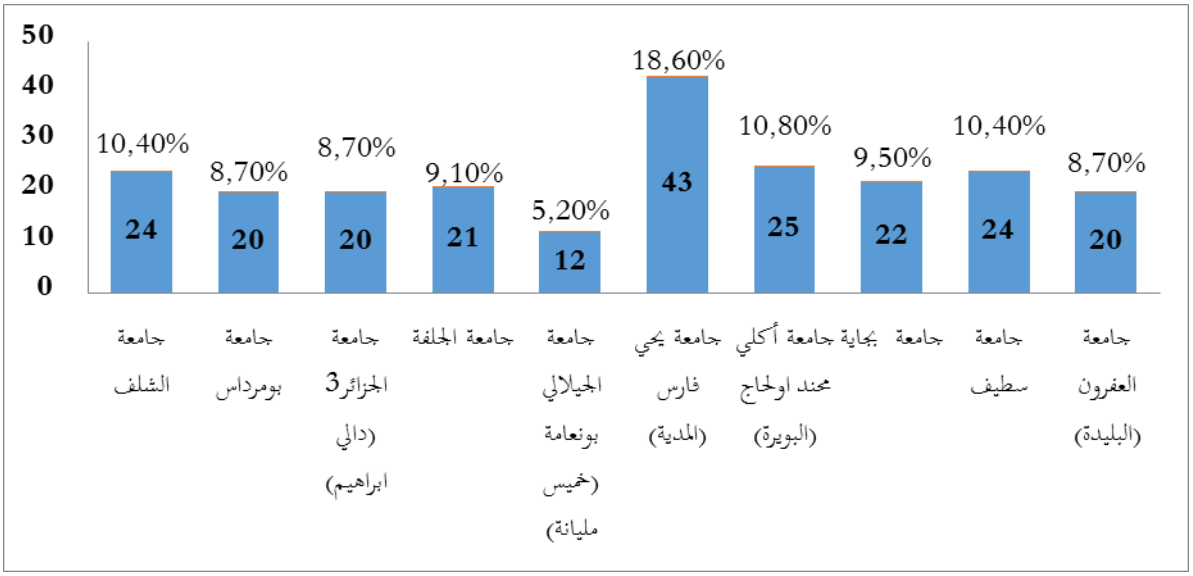
التحليل الوصفي لمتغير الجامعة كما يبينه الجدول:

الجدول رقم (20-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الجامعة

متغير الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)	24	10.4%
جامعة محمد بوقرة المدعو سي أمحمد (بومرداس)	20	8.7%
جامعة الجزائر03 (دالي ابراهيم)	20	8.7%
جامعة زيان عاشور (الجلفة)	21	9.1%
جامعة الجيلالي بونعامة (خميس مليانة)	12	5.2%
جامعة يحي فارس (المدية)	43	18.6%
جامعة أكلي محند أولحاج (البويرة)	25	10.8%
جامعة عبد الرحمان ميرة (بجاية)	22	9.5%
جامعة سطيف 1	24	10.4%
جامعة لونيسي علي البليدة 2 (العفرون)	20	8.7%
المجموع	**231**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (05-04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجامعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (20-04) والشكل رقم (05-04) نلاحظ أن نسبة (18.6%) من الموظفين الذين ينتمون إلى جامعة يحي فارس (المدية) هي أكبر فئة في عينة الدراسة، وما نسبته (10.8%) من الموظفين الذين ينتمون إلى جامعة أكلي محند أولحاج (البويرة)، وما نسبته (10.4%) من الموظفين الذين ينتمون إلى جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) وبنفس النسبة للموظفين الذين ينتمون إلى جامعة سطيف 1 وما نسبته (9.5%) من الموظفين الذين ينتمون إلى جامعة عبد الرحمان ميرة (بجاية)، وما نسبته (9.1%) من الموظفين الذين ينتمون إلى جامعة زيان عاشور (الجلفة)، وما نسبته (8.7%) من الموظفين الذين ينتمون إلى جامعة محمد بوقرة المدعو سي أمحمد (بومرداس) وبنفس النسبة للموظفين الذين ينتمون إلى جامعة الجزائر03 (دالي ابراهيم) وبنفس النسبة للموظفين الذين ينتمون جامعة لونيسي علي البليدة 2 (العفرون) .

وعلى ضوء هذه النتيجة يظهر التقارب في العينة المختارة من الموظفين الإداريين تبعًا لنوع الجامعة التي ينتمون إليها والمتوقع من توزيع الاستبانات على أفراد العينة، وهذا مايدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرة تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

ترتكز الدراسة على ثلاث محاور تشكل المتغيرات الرئيسية، حيث سيتم تحليل عبارات كل محور من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور إدارة المعرفة

فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين الإداريين لعبارات محور إدارة المعرفة من خلال المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (21-04):

الجدول رقم (21–04): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	العبـــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة	3.43	0.939	12	عالية
02	لدى الموظفين تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري في مختلف المنظمات المتعلمة	3.26	1.047	18	متوسطة
03	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة	3.86	0.824	3	عالية
04	الجامعة تشجع الموظفين على تطوير وتبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم	3.50	0.864	9	عالية
05	وجود تسهيلات لدى جميع الموظفين للوصول إلى المعرفة التي تمتلكها الجامعة	3.27	0.873	17	متوسطة
06	تستعمل الجامعة الوسائل الحديثة في تخزين المعرفة مثل: الأرشيف الالكتروني	3.68	1.150	6	عالية
07	يتم توزيع المعرفة في الجامعة عن طريق (فرق العمل، الاجتماعات المطبوعات)	3.77	0.983	4	عالية
08	هناك تحويل للمعرفة التي يمتلكها الموظفين إلى موظفين آخرين	3.33	0.893	15	متوسطة
09	يساهم جميع الموظفين في البحث عن المعرفة بمختلف أنواعها	3.37	0.941	13	متوسطة
10	يفرق أفراد الجامعة بين نوعي المعرفة الأساسيين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	3.28	1.023	16	متوسطة
11	لا تستغني الجامعة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات، التسجيلات الورقية وغيرها)	4.42	0.583	1	عالية جدا
12	الجامعة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (داخلية وخارجية) وتقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأس مالها الفكري	3.69	1.134	5	عالية
13	التشجيع والعلاوات والأشكال الأخرى من التحفيز مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة	3.01	1.253	19	متوسطة
14	دعوة خبراء من خارج الجامعة للمشاركة في ورشة عمل والندوات	3.87	0.950	2	عالية

	والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة				
15	توفر الجامعة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية والتكنولوجية	3.55	1.125	8	**عالية**
16	يقوم الموظفين بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية التي يمتلكونها	3.44	0.847	11	**عالية**
17	يعتبر استغلال الاجتماعات والندوات وورش العمل والدورات التكوينية الداخلية التي يقوم بها الموظفين ذوي خبرات وكفاءة مصدرًا لتوزيع المعرفة	3.61	0.901	7	**عالية**
18	يتم إجراء دورات تكوينية متخصصة للموظفين كلما أُتيحت الفرصة لهم	3.45	1.193	10	**عالية**
19	تسعى جامعتكم للاحتفاظ بالموظفين أصحاب المعارف حرصًا على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم في المستقبل	3.34	1.240	14	**متوسطة**
	محور إدارة المعرفة	**3.53**	**0.534**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (21-04) أن تقديرات الموظفين الإداريين للعبارات المكونة لمحور إدارة المعرفة، جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية جدًا.

وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بإدارة المعرفة تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة الموظفين الإداريين ببعض الجامعات الجزائرية في عينة الدراسة كما يلي:

01- جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.42 بدرجة موافقة عالية جدًا، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تستخدم الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات، التسجيلات الورقية وغيرها) بشكل عالي جدًا.

02- جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعتمد على الخبراء من خارج الجامعة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة بشكل عالي.

03- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.86 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعتمد على إدارة المعرفة بشكل عالي لتحقيق أهدافها.

04- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تقوم بتوزيع المعرفة في الجامعة عن طريق (فرق العمل، الاجتماعات المطبوعات) بشكل عالي.

05- جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.69 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (داخلية وخارجية) وتقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأس مالها الفكري بشكل عالي.

06- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.68 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تستعمل الوسائل الحديثة في تخزين المعرفة مثل: الأرشيف الالكتروني بشكل عالي.

07- جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعتمد في مصادر توزيع المعرفة بشكل عالي على استغلال الاجتماعات والندوات وورش العمل والدورات التكوينية الداخلية التي يقوم بها الموظفون ذوي الخبرات والكفاءة.

08- جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة توفر متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية والتكنولوجية بشكل عالي.

09- جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تشجع بشكل عالي الموظفين على تطوير وتبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم.

10- جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تقوم بإجراء دورات تكوينية متخصصة للموظفين بشكل عالي كلما أتيحت الفرصة لهم .

11- جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.44 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة يتبادلون المعارف والخبرات فيما بينهم بشكل عالي، بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية التي يمتلكونها.

12- جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تتداول بشكل عالي مصطلح إدارة المعرفة.

13- جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.37 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة يساهمون جميعًا بشكل متوسط في البحث عن المعرفة بمختلف أنواعها.

14- جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.34 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تسعى للاحتفاظ بالموظفين أصحاب المعارف بشكل متوسط حرصًا على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم في المستقبل.

15- جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تقوم بتحويل المعرفة التي يمتلكها الموظفون إلى موظفون آخرين بشكل متوسط.

16- جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.28 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن

الموظفين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة يفرقون بشكل متوسط بين نوعي المعرفة الأساسيين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية).

17- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.27 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، تقدم تسهيلات بشكل متوسط لجميع الموظفين للوصول إلى المعرفة التي تمتلكها الجامعة.

18- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.26 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة لديهم تصور واضح وبشكل متوسط، حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري في مختلف المنظمات المتعلمة.

19- جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.01 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، تقوم بتشجيع المشاركة في المعرفة بشكل متوسط، من خلال العلاوات والأشكال الأخرى من التحفيز.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين حول محور إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية قد بلغ **3.53** بدرجة موافقة عالية، وقدر الانحراف المعياري **0.534** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك وعي إلى حد ما لدى الموظفين الإداريين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، وذلك بهدف التميز في كافة المجالات، باعتبار أن إدارة المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم تطبيقها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء في الجامعات.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور المنظمة المتعلمة

فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين الإداريين لعبارات محور المنظمة المتعلمة من خلال المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (22-04):

الجدول رقم (22-04): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور المنظمة المتعلمة

الرقم	العبـــــــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
20	إدارة الجامعة تشجع أعضاءها على الشعور بالفخر لانتمائهم إليها	3.39	0.981	3	**متوسطة**
21	يشترك أعضاء الجامعة في رسم رؤيتها المستقبلية	3.23	1.005	6	**متوسطة**
22	الجامعة تشجع أعضاءها على التعلم من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة	3.29	0.794	4	**متوسطة**
23	يناقش الموظفون بشفافية الأخطاء المرتكبة بهدف التعلم والاستفادة منها	3.27	1.029	5	**متوسطة**
24	يفكر الموظفون ويؤدون عملهم وفق النظرة الشاملة للجامعة ككل	3.48	0.946	2	**عالية**
25	هناك تطور في استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء معلومات خاص بالجامعة	3.23	1.082	6	**متوسطة**
26	يوجد مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل الجامعة	3.11	0.994	9	**متوسطة**
27	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ واتساق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل	3.15	0.913	8	**متوسطة**
28	هناك استفادة واضحة من الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة	3.56	0.877	1	**عالية**
29	في الجامعة يستطيع الموظفون الحصول على المتطلبات اللازمة لتطور تعلمهم	2.77	1.090	10	**متوسطة**
30	في الجامعة يعامل الموظفون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم ثقافاتهم ومستوياتهم أو أي اختلافات أخرى	2.75	1.102	11	**متوسطة**
31	يذكر الموظفون وجهة نظرهم ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر زملائهم	3.11	1.092	9	**متوسطة**
32	يستفيد الموظفون من أخطائهم وأخطاء من حولهم	3.16	1.107	7	**متوسطة**
33	الجامعة لا تتعلم من تجاربها الخاصة فحسب، بل تحرص على متابعة	3.48	0.982	2	**عالية**

	الجامعات الأخرى وتتعلم من تجاربها				
	محور المنظمة المتعلمة	**3.21**	**0.645**	**-**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (22-04) أن تقديرات الموظفين الإداريين للعبارات المكونة لمحور المنظمة المتعلمة جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية.

وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بالمنظمة المتعلمة تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة الموظفين الإداريين ببعض الجامعات الجزائرية في عينة الدراسة كما يلي:

01- جاءت العبارة رقم 28 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفين الإداريين يستفيدون بشكل عالي وواضح من الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

02- جاءت العبارتين رقم 24 و33 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.48 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يؤدون عملهم وفق النظرة الشاملة للجامعة ككل ويتعلمون بشكل عالي من تجاربها الخاصة ويحرصون على متابعة الجامعات الأخرى للتعلم من تجاربها.

03- جاءت العبارة رقم 20 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن إدارة الجامعات الجزائرية محل الدراسة تشجع بشكل متوسط أعضاءها على الشعور بالفخر لانتمائهم إليها.

04- جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.29 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تشجع بشكل متوسط أعضاءها على التعلم من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة.

05- جاءت العبارة رقم 23 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.27 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن

الموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يناقشون بشفافية الأخطاء المرتكبة بشكل متوسط، بهدف التعلم والاستفادة منها.

06- جاءت العبارتين رقم 21 و25 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن أعضاء الجامعة يشتركون في رسم رؤيتها المستقبلية كما تقوم الجامعات محل الدراسة بشكل متوسط بتطوير استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بنك معلومات خاص بالجامعة.

07- جاءت العبارة رقم 32 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يقومون بشكل متوسط بمناقشة الأخطاء بصراحة التي يرتكبونها بهدف التعلم والاستفادة منها.

08- جاءت العبارة رقم 27 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.15 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تمتلك بشكل متوسط القدرة على التنبؤ واتساق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل.

09- جاءت العبارتين رقم 26 و31 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.11 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن مناخ الجامعات الجزائرية محل الدراسة مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل الجامعة، كما أن الإداريين بالجامعة يذكرون وجهة نظرهم ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر زملائهم بشكل متوسط.

10- جاءت العبارة رقم 29 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.77 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يستطيعون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لتطور تعلمهم بشكل متوسط.

11- جاءت العبارة رقم 30 في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.75 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يتعاملون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم بشكل متوسط.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين حول محور المنظمة المتعلمة في بعض الجامعات الجزائرية قد بلغ **3.21** بدرجة موافقة متوسطة، وقدر الانحراف المعياري **0.645** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية متفقين على أن الجامعة لا تتعلم من تجاربها الخاصة فحسب، وإنما تحرص على متابعة الجامعات الأخرى وتتعلم من تجاربها، وقد يكون السبب في ذلك هو البيئة التي تتمتع بها الجامعات كمؤسسات خدمية في الجزائر، بالإضافة إلى قدرتهم على التنبؤ والتنسيق لإحداث الاستعداد التنظيمي للتغيير .

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لمحور متطلبات إدارة المعرفة

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي: القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي.

01- التحليل الوصفي لمتطلبات القيادة الإدارية:

فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين الإداريين لعبارات متطلبات القيادة الإدارية من خلال المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (23-04):

الجدول رقم (23-04): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات القيادة الإدارية

الرقم	العبـــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
34	تدعم القيادات بالجامعة فرص التعلم	3.40	1.145	11	**عالية**
35	يمتلك المسؤول المباشر (القائد) رؤية واضحة لحاضر الجامعة ومستقبلها	3.45	0.994	10	**عالية**
36	كل شخص لديه القدرة على أن يكون قائدًا	3.26	1.107	12	**متوسطة**
37	القيادة هي التوجيه والتأثير على الآخرين في جامعتكم	3.62	0.876	6	**عالية**
38	في مجال العمل المدير هو القائد	3.96	0.841	3	**عالية**
39	حتى تكون قائدًا لابد أن تكون شهادتك العلمية أكبر من الأشخاص من حولك	3.63	1.123	5	**عالية**

40	حتى تكون قائدًا لابد أن تكون لديك مالا وسلطة	2.71	1.237	14	**متوسطة**
41	القيادة الفعالة والناجحة هي عندما تكون العلاقة قوية بين القائد وأتباعه	4.08	0.863	2	**عالية**
42	إن نجاح أي قائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها	4.11	0.723	1	**عالية**
43	تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارات إدارية وتقنية جديدة في العمل	3.93	0.884	4	**عالية**
44	القائد الإداري يشرك المرؤوسين (الموظفين) في اتخاذ القرارات	3.57	1.056	7	**عالية**
45	القائد يتحكم في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة	3.51	0.991	8	**عالية**
46	القائد يأخذ بالمخاطر ويسعى إلى تشجيع وتطبيق الأفكار الجديدة حتى وإن كانت نتائجها غير أكيدة	3.24	1.139	13	**متوسطة**
47	توافر الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات للموظفين	3.47	1.016	9	**عالية**
	متطلبات القيادة الإدارية	**3.56**	**0.470**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (23-04) أن تقديرات الموظفين للعبارات المكونة لمتطلبات القيادة الإدارية، جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية.

وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بالقيادة الإدارية تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة الموظفين الإداريين ببعض الجامعات الجزائرية في عينة الدراسة كما يلي:

01– جاءت العبارة رقم 42 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.11 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يرون بشكل عالي إلى أن نجاح أي قائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها.

02– جاءت العبارة رقم 41 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن

الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يرون بشكل عالي أن القيادة الفعالة والناجحة هي عندما تكون العلاقة قوية بين القائد وأتباعه.

03– جاءت العبارة رقم 38 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يرون بشكل عالي أن المدير في مجال العمل هو القائد.

04– جاءت العبارة رقم 43 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، يوافقون بشكل عالي على أنهم يحصلون من القائد الإداري على خبرة ومهارات إدارية وتقنية جديدة في العمل.

05– جاءت العبارة رقم 39 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يرون أنه حتى تكون قائدًا لابد أن تكون شهادتك العلمية أكبر من الأشخاص من حولك.

06– جاءت العبارة رقم 37 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يتفقون بشكل عالي على أن القيادة هي التوجيه والتأثير على الآخرين.

07– جاءت العبارة رقم 44 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يتفقون بشكل عالي على أن القائد الإداري يشرك المرؤوسين (الموظفين) في اتخاذ القرارات.

08– جاءت العبارة رقم 45 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يتفقون بشكل عالي على أن القائد يتحكم في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل.

09- جاءت العبارة رقم 47 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، توفر بشكل عالي الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات للموظفين.

10- جاءت العبارة رقم 35 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يتفقون بشكل عالي على أن المسئول المباشر (القائد) يمتلك رؤية واضحة لحاضر الجامعة ومستقبلها.

11- جاءت العبارة رقم 34 في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تدعم القيادات بالجامعة فرص التعلم بشكل عالي.

12- جاءت العبارة رقم 36 في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.26 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يرون بشكل متوسط أن كل شخص لديه القدرة على أن يكون قائدًا.

13- جاءت العبارة رقم 46 في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.24 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة يرون بشكل متوسط أن القائد يأخذ بالمخاطر ويسعى إلى تشجيع وتطبيق الأفكار الجديدة حتى وإن كانت نتائجها غير أكيدة.

14- جاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.71 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يرون بشكل متوسط أنه حتى تكون قائدًا لابد أن تكون لديك مالاً وسلطة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين حول بعد متطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية قد بلغ **3.56** بدرجة موافقة متوسطة، وقدر الانحراف المعياري **0.470** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ويمكن تفسير ذلك على أهمية القيادة الإدارية كمتطلب تنظيمي أساسي لنجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال التوجه نحو التعلم والتطوير والاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل، وتوفر الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات، والعدالة في الحوافز بين الموظفين، ومشاركة الموظفين في صنع القرار مع مراعاة المساواة في التعامل بينهم للوصول إلى اكتساب المعارف الجديدة .

02- التحليل الوصفي لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات:

فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين الإداريين لعبارات متطلبات تكنولوجيا المعلومات من خلال المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (24-04):

الجدول رقم (24-04): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
48	توجد بالجامعة نظم معلومات كفأة	3.72	0.906	2	**عالية**
49	توفير كل الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في إدارة المعرفة	3.43	0.993	10	**عالية**
50	توفير الإنترنت بالجامعة لخدمة برامج إدارة المعرفة	3.35	1.245	11	**متوسطة**
51	المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولاً إضافية	3.67	0.925	3	**عالية**
52	تطور وتعزز الجامعة إمكانياتها المعرفية بإدخال التكنولوجيا المتطورة والحديثة	3.79	0.920	1	**عالية**
53	تستخدم الجامعة أنظمة الاتصال الحديثة تتمثل في شبكة الإنترنت التي لها العديد من الاستخدامات	3.65	0.953	4	**عالية**
54	تلجأ الجامعة إلى استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة إخفاقات العمل التي تحدث في الجامعة	3.48	0.990	9	**عالية**
55	تستخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في تجنب حالات البطء والاستجابة للتغيير والتكافؤ في العمل الجامعي	3.52	0.995	7	**عالية**
56	يتم تحديث إجراءات استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات مع تطور هذه الأجهزة بشكل مستمر	3.56	0.847	6	**عالية**
57	يتم استخدام شبكة الانترنت للاتصال بين الموظفين داخل الجامعة وخارجها	3.50	1.226	8	**عالية**

58	تضع الجامعة موقع الكتروني تفاعلي ومحدث بصفة دورية	3.63	0.865	5	**عالية**
59	وضع بريد الكتروني مهني للأساتذة والموظفين والطلبة	3.65	1.113	4	**عالية**
	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	**3.57**	**0.727**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (24-04) أن أغلبية تقديرات الموظفين للعبارات المكونة لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجات عالية باستثناء عبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بتكنولوجيا المعلومات تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة الموظفين الإداريين ببعض الجامعات الجزائرية في عينة الدراسة كما يلي:

01– جاءت العبارة رقم 52 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.79 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تطور وتعزز بشكل عالي إمكانياتها المعرفية بإدخال التكنولوجيا المتطورة والحديثة.

02– جاءت العبارة رقم 48 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى تواجد نظم معلومات كفأة وبشكل عالي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

03– جاءت العبارة رقم 51 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.67 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يرون المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لهم حلولاً إضافية بشكل عالي.

04– جاءت العبارتين رقم 53 و59 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تستخدم أنظمة الاتصال الحديثة والمتمثلة في شبكة الإنترنت التي لها العديد من الاستخدامات، كما أن الموظفون يوافقون بشكل عالي على أن الجامعة تقوم بوضع بريد الكتروني مهني تفاعلي ومحدث بصفة دورية خاص بالأساتذة وموظفي الجامعة والطلبة.

05- جاءت العبارة رقم 58 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تنشر الثقافة الالكترونية والمعلوماتية بين الموظفين في الجامعة وتشجعهم على استخدام تقنية المعلومات بشكل عالي.

06- جاءت العبارة رقم 56 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تقوم بتحديث إجراءات استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات مع تطور هذه الأجهزة بشكل مستمر بشكل عالي.

07- جاءت العبارة رقم 55 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.52 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون يتفقون بشكل عالي أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تستخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في تجنب حالات البطء والاستجابة للتغيير والتكافؤ في العمل الجامعي.

08- جاءت العبارة رقم 57 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون يوافقون بشكل عالي بأن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تقوم باستخدام شبكة الانترنت للاتصال بين الموظفين داخل الجامعة وخارجها.

09- جاءت العبارة رقم 54 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.48 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تلجأ إلى استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة إخفاقات العمل التي تحدث في الجامعة بشكل عالي.

10- جاءت العبارة رقم 49 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، توفر بشكل عالي كل الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في إدارة المعرفة.

11- جاءت العبارة رقم 50 في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.35 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة توفر بشكل متوسط الإنترنت بالجامعة لخدمة برامج إدارة المعرفة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين حول بعد متطلبات تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الجزائرية قد بلغ **3.57** بدرجة موافقة عالية، وقدر الانحراف المعياري **0.727** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ويمكن تفسير ذلك على أهمية تكنولوجيا المعلومات كمتطلب تقني هام لنجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت لكل من الأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة بالجامعات، مع توفير رابط الكتروني لكل إدارة يوضح كل من مهامها وأهدافها وأهم إنجازاتها يساعد جميع الموظفين على اكتساب المعارف والتشارك بها، وتكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة كما أنها الطريقة الأسهل والأيسر.

03- التحليل الوصفي لمتطلبات الثقافة التنظيمية:

فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين الإداريين لعبارات متطلبات الثقافة التنظيمية من خلال المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (25-04):

الجدول رقم (25-04): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبـــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
60	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم	3.32	1.146	8	**متوسطة**
61	القيم السائدة بالجامعة تنظر إلى الموظفين كمورد هام لهم قيمهم	3.34	1.050	7	**متوسطة**
62	توفير القيم التي تشجع الموظفين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية	3.19	1.069	9	**متوسطة**
63	الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات تساعد على التعلم واكتساب المعارف	3.10	1.050	11	**متوسطة**

64	تتبنى الجامعة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات	3.55	0.911	4	**عالية**
65	ثقافة الجامعة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة والتعلم والمشاركة	3.72	0.771	1	**عالية**
66	ينظر للمشكلة في الجامعة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها	3.42	0.895	6	**عالية**
67	تدعم الثقافة التنظيمية للجامعة الموظفين في تقديم أفكار لحل المشكلات	3.46	0.848	5	**عالية**
68	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	3.13	0.997	10	**متوسطة**
69	يرى الموظفون أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على نجاح الثقافة التنظيمية بالجامعة	3.59	0.960	3	**عالية**
70	تساند الثقافة التنظيمية للجامعة الاتجاه الايجابي نحو التميز والتألق	3.60	0.848	2	**عالية**
	متطلبات الثقافة التنظيمية	**3.40**	**0.685**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (25-04) أن تقديرات الموظفين للعبارات المكونة لمتطلبات الثقافة التنظيمية، جاءت بدرجات متباينة بين العالية والمتوسطة.

وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بالثقافة التنظيمية تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة الموظفين الإداريين ببعض الجامعات الجزائرية في عينة الدراسة كما يلي:

01- جاءت العبارة رقم 65 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تدعم بشكل عالي ثقافة الجامعة من عملية التطبيق الفعال للمعرفة والتعلم والمشاركة.

02- جاءت العبارة رقم 70 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تساند الثقافة التنظيمية وتتجه نحو التميز والتألق بشكل عالي.

03- جاءت العبارة رقم 69 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفون بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، يؤمنون بشكل عالي أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على نجاح الثقافة التنظيمية بالجامعة.

04- جاءت العبارة رقم 64 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تتبنى ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات بشكل عالي.

05- جاءت العبارة رقم 67 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تدعم ثقافة الجامعة التنظيمية الموظفين في تقديم أفكار لحل المشكلات بشكل عالي.

06- جاءت العبارة رقم 66 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تنظر للمشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها بشكل عالي.

07- جاءت العبارة رقم 61 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.34 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الموظفون يتفقون بشكل متوسط، أن القيم السائدة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة تنظر إلى الموظفين كمورد هام لهم قيمهم.

08- جاءت العبارة رقم 60 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.32 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تشجع الموظفين على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم بشكل متوسط.

09- جاءت العبارة رقم 62 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.19 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، توفر القيم التي تشجع الموظفين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية بشكل متوسط.

10- جاءت العبارة رقم 68 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.13 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تقدم بشكل متوسط حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

11- جاءت العبارة رقم 63 في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.10 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، تساعد على التعلم واكتساب المعارف بشكل متوسط.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين حول بعد متطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية قد بلغ **3.40** بدرجة موافقة عالية، وقدر الانحراف المعياري **0.685** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ويمكن تفسير ذلك على أهمية دور الثقافة التنظيمية من خلال تدعيم التعلم واكتساب المعارف والمشاركة في المعلومات والأفكار مع مكافئة المبدعون وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف للاستفادة منها، هذا ما يعني أن العلاقات بين البشر لتبادل الأفكار ما هي إلا وظيفة من وظائف الثقافة التنظيمية التي في أبسط معانيها " القيم والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة ".

04- التحليل الوصفي لمتطلبات الهيكل التنظيمي:

فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين لعبارات متطلبات الهيكل التنظيمي من خلال المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (26-04):

الجدول رقم (26-04): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات متطلبات الهيكل التنظيمي

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
71	مرونة الهيكل التنظيمي بالجامعة يسمح باستيعاب كل مستجدات إدارة المعرفة	3.73	0.853	1	**عالية**
72	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة مرونة المشاركة بالمعلومات المختلفة عبر الوحدات التنظيمية	3.45	1.007	4	**عالية**
73	الهيكل التنظيمي للجامعة لديه القدرة على التنسيق بين مهام الجامعات والطاقة التي يمتلكها الموظفين	3.35	1.023	7	**متوسطة**
74	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين	3.39	1.031	6	**متوسطة**
75	يساهم الهيكل التنظيمي للجامعة في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية ويساعد في تدفق المعرفة في الجامعة	3.32	0.961	8	**متوسطة**
76	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات	3.47	0.874	3	**عالية**
77	تحقيق التوازن والتكامل بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظف بالجامعة	3.57	0.953	2	**عالية**
78	هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية تبعًا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال	3.16	0.949	9	**متوسطة**
79	التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية بالجامعة	3.42	1.068	5	**عالية**
	متطلبات الهيكل التنظيمي	**3.43**	**0.768**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (26-04) أن تقديرات الموظفين للعبارات المكونة لمتطلبات الهيكل التنظيمي، جاءت بدرجات متباينة بين العالية والمتوسطة.

وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات المحور الخاص بالهيكل التنظيمي تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة الموظفين الإداريين ببعض الجامعات الجزائرية في عينة الدراسة كما يلي:

01- جاءت العبارة رقم 71 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة يسمح بشكل عالي للاستيعاب بكل مستجدات إدارة المعرفة.

02- جاءت العبارة رقم 77 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تحقق التوازن والتكامل بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة بشكل عالي للموظف بالجامعة.

03- جاءت العبارة رقم 76 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة، توفر هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات بشكل عالي في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية، رأسية وقطرية).

04- جاءت العبارة رقم 72 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، يوفر بشكل عالي مرونة المشاركة بالمعلومات المختلفة عبر الوحدات التنظيمية.

05- جاءت العبارة رقم 79 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن الموظفين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، لهم القدرة بشكل عالي لتحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

06- جاءت العبارة رقم 74 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، يوفر الفرص بشكل متوسط لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين.

07- جاءت العبارة رقم 73 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.35 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، لديه القدرة بشكل متوسط على التنسيق بين مهام الجامعات والطاقة التي يمتلكها الموظفين.

08- جاءت العبارة رقم 75 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.32 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، يساهم بشكل متوسط في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية وتدفق المعرفة في الجامعة.

09- جاءت العبارة رقم 78 في المرتبة التاسعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16 بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تقوم بشكل متوسط بمراجعة دورية للهياكل التنظيمية تبعًا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين حول بعد متطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية قد بلغ **3.43** بدرجة موافقة عالية، وقدر الانحراف المعياري **0.768** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ويمكن تفسير ذلك على أهمية توفر هيكل تنظيمي يتبنى تحديد الأدوار اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، ويتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرته على توفير الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويسهل عملية الدوران الوظيفي مما يسهم في نقل المعرفة وبالتالي النجاح في تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب للنتائج المتوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة حيث استخدمنا اختبار bivariate correlations ودرجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى احتساب الدلالات الإحصائية .

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

للتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى اعتمدنا على معامل الارتباط لدراسة علاقة إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية، بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

H1: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

لتحديد العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرات، تم الاعتماد على معامل سبيرمان spearman عن طريق اختبار bivariate correlations في برنامج spss كما يبينه الجدول (27-04):

الجدول رقم (27-04): المؤشرات الإحصائية لعلاقة إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية

متغيرات الدراسة	متطلبات القيادة الإدارية	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	متطلبات الثقافة التنظيمية	متطلبات الهيكل التنظيمي	محور متطلبات إدارة المعرفة
محور إدارة المعرفة	**0.466	**0.606	**0.562	**0.543	**0.638
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
محور المنظمة المتعلمة	**0.594	**0.557	**0.614	**0.667	**0.706
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (27-04) يتضح أن محوري إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة لها علاقة ارتباط مع محور متطلبات إدارة المعرفة، حيث قدر معامل الارتباط ودرجة المعنوية للمحورين كالأتي:

قيمة الارتباط بين متطلبات القيادة الإدارية ومحور إدارة المعرفة (**0.466) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة، أما قيمة الارتباط بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات ومحور إدارة المعرفة بلغت (**0.606) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، وقدرت قيمة الارتباط بين متطلبات الثقافة التنظيمية ومحور إدارة المعرفة (**0.562) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، وقيمة الارتباط بين متطلبات الهيكل التنظيمي ومحور إدارة المعرفة (**0.543) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، بينما قيمة الارتباط بين محور متطلبات إدارة المعرفة ومحور إدارة المعرفة (**0.638) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة.

قيمة الارتباط بين متطلبات القيادة الإدارية ومحور المنظمة المتعلمة (**0.594) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، أما قيمة الارتباط بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات ومحور المنظمة المتعلمة بلغت (**0.557) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، وقدرت قيمة الارتباط بين متطلبات الثقافة التنظيمية ومحور المنظمة المتعلمة (**0.614) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، وقيمة الارتباط بين متطلبات الهيكل التنظيمي ومحور المنظمة المتعلمة (**0.667) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، بينما قيمة الارتباط بين محور متطلبات إدارة المعرفة ومحور المنظمة المتعلمة (**0.706) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية قوية.

من خلال التحليل السابق لدرجة الارتباط بين محوري إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومحور متطلبات إدارة المعرفة، نستنتج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وقوية، حيث جاءت قيمة الارتباط بين محور إدارة المعرفة ومحور متطلبات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، عند مستوى معنوية 0.000 وهو دال إحصائيًا عند مستوى 0.05، كما جاء الارتباط بين محور المنظمة المتعلمة ومحور متطلبات إدارة المعرفة بدرجة عالية عند مستوى معنوية 0.000 مما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتحقق من الفرضية الرئيسية الثانية اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي بقيمة الاختبار مساوي إلى 3 عند درجة معنوية 0.05 لمعرفة درجة توفر متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية وهذا بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H0: لا توجد درجة عالية في توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة≥ 0.05.

H1: توجد درجة عالية في توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة≥ 0.05.

لتحديد درجة توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية، تم الاعتماد على اختبار لعينة واحدة بالاعتماد على (one – samples t test) في برنامج spss كما يبينه الجدول (28–04):

الجدول رقم (28–04): المؤشرات الإحصائية لدرجة توفر متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية

متطلبات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Tالمحسوبة	درجة المعنوية
متطلبات القيادة الإدارية	3.5659	0.4781	18.267	0.000
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	3.5772	0.72756	12.058	0.000
متطلبات الثقافة التنظيمية	3.4018	0.68588	8.904	0.000
متطلبات الهيكل التنظيمي	3.4324	0.76869	8.550	0.000
محور متطلبات إدارة المعرفة	**3.4943**	**0.57567**	**13.051**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (230) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.962 .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28–04) أن متطلبات القيادة الإدارية بلغ متوسطها الحسابي (3.5659) وقيمة T المحسوبة (18.267) عند درجة معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (230) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الموظفين لهذا المطلب قد زاد عن المتوسط الحسابي المعتمد (3) وهو إشارة على توفر متطلبات القيادة الإدارية ببعض الجامعات الجزائرية بدرجة عالية، ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات بلغ متوسطها الحسابي (3.5772) وقيمة T المحسوبة (12.058) عند درجة معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (230) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الموظفين لهذا المطلب أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد (3) وهو إشارة على توفر متطلبات تكنولوجيا المعلومات ببعض الجامعات الجزائرية

بدرجة عالية، كما يتضح أن المتوسط الحسابي لمتطلبات الثقافة التنظيمية قد بلغ (3.4018) وقيمة T المحسوبة (8.904) عند درجة معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (230) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الموظفين لهذا المطلب أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد (3) وهو إشارة على توفر متطلبات الثقافة التنظيمية ببعض الجامعات الجزائرية بدرجة عالية، ومتطلبات الهيكل التنظيمي بلغ متوسطها الحسابي (3.4324) وقيمة T المحسوبة (8.550) عند درجة معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (230) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الموظفين لهذا المطلب أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد (3) وهو إشارة على توفر متطلبات الهيكل التنظيمي ببعض الجامعات الجزائرية بدرجة عالية.

من خلال التحليل السابق يتضح أن درجة توفر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة، بلغت درجة عالية، وبالنظر إلى المتوسط حسابي لمحور متطلبات إدارة المعرفة الذي بلغ (3.4943) وقيمة T المحسوبة (13.051) عند درجة معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (230) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الموظفين للمحور، قد زاد عن المتوسط الحسابي المعتمد (3) وهو إشارة على توفر متطلبات إدارة المعرفة بالجامعات الجزائرية بدرجة عالية، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه:

توجد درجة عالية في توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

يهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، إلى التحقق من وجود تباين من عدمه بين متغيرات خصائص أفراد عينة الدراسة، حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية، يدرس فيها تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة حسب جميع متغيرات خصائص أفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجامعة) .

01- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية، حسب متغير الجنس وهذا بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالآتي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة≤ 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة≤ 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار Independent-samples t test في برنامج spss كما يبينه الجدول (29-04):

الجدول رقم (29-04): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجنس

متغيرات الدراسة	الصنف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة t	مستوى المعنوية	النتيجة
متطلبات القيادة الإدارية	ذكر	3.6378	0.35999	0.21568	3.354	0.001	توجد فروق
	أنثى	3.4221	0.61524				
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	ذكر	3.6753	0.6178	0.29437	2.947	0.004	توجد فروق
	أنثى	3.3810	0.88320				
متطلبات الثقافة التنظيمية	ذكر	3.5301	0.56231	0.38489	4.161	0.000	توجد فروق
	أنثى	3.1452	0.82891				
متطلبات الهيكل التنظيمي	ذكر	3.5707	0.70354	0.41486	3.990	0.000	توجد فروق
	أنثى	3.1558	0.82190				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول (29-04) أنه توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بالنسبة لمتطلبات القيادة الإدارية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.354) ومستوى معنوية (0.001) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (229) ودرجة دلالة (0.05) ويعزى الفرق لصالح جنس الذكور الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.6378) مقابل جنس الإناث الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.4221) وقدر الفرق بين المجموعتين (0.21568)،كما سجلنا وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بالنسبة لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.947) عند مستوى معنوية (0.004) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (229) ودرجة دلالة (0.05) ويعزى الفرق لصالح جنس الذكور الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.6753) مقابل جنس الإناث الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.3810) وقدر الفرق بين المجموعتين (0.29437)، وسجلنا وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بالنسبة لمتطلبات الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.161) ومستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.962) عند درجة حرية (229) ودرجة دلالة (0.05) ويعزى الفرق لصالح جنس الذكور الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.5301) مقابل جنس الإناث الذي بلغ المتوسط الحسابي (3.1452) وقدر الفرق بين المجموعتين (0.38489) ومنه نرفض فرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص أنّه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

02- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الفرعية الثانية، على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية، حسب متغير السن وهذا بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة، تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول (30-04):

الجدول رقم (30-04): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة
متطلبات القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.278	0.319	1.453	0.218	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	49.705	0.220			
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	1.462	0.365	0.687	0.602	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	120.286	0.532			
متطلبات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	5.710	1.428	3.148	0.015	توجد فروق
	داخل المجموعات	102.490	0.453			
متطلبات الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	6.905	1.726	3.024	0.019	توجد فروق
	داخل المجموعات	129.000	0.571			

*الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى $a \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (30-04) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا بالنسبة لمتطلبات القيادة الإدارية، حيث جاءت قيمة F بالنسبة لهذه المتطلبات (1.453) بدرجة معنوية (0.218) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا بالنسبة لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، حيث جاءت قيمة F لهذه المتطلبات (0.687) بدرجة معنوية (0.602) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، وتوجد فروق دالة إحصائيًا بالنسبة لمتطلبات الثقافة التنظيمية، حيث جاءت قيمة F لهذه المتطلبات (3.148) بدرجة معنوية (0.015) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وتوجد فروق دالة إحصائيًا بالنسبة لمتطلبات الهيكل التنظيمي حيث جاءت قيمة F لهذه المتطلبات (3.024) بدرجة معنوية (0.019) وهي دالة عند مستوى (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل فرضية البديلة التي تنص أنّه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

أ- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير السن لمتطلبات الثقافة التنظيمية اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (31-04):

الجدول رقم (31-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن

متغير السن	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
من 30 إلى 35 سنة	3.6207	-	-
من 35 إلى 40 سنة	3.2172	*0.40345	0.001
متطلبات الثقافة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول (31-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الثقافة التنظيمية لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.6207) مقابل الفئة العمرية (من 35 إلى40 سنة) جاءت بمتوسط حسابي (3.2172) حيث جاء الفرق بينهم (* 0.40345) عند درجة معنوية (0.001).

وترجح الباحثة هذا الفرق إلى أن التوجه الإيجابي حول هذه المتطلبات يزداد بشكل عام مع تقدم الفئة العمرية.

ب- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير السن لمتطلبات الهيكل التنظيمي اعتمدنا على اختبار (lsd) كما يوضحه الجدول (32-04):

الجدول رقم (32-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير السن

متغير السن	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
من 30 إلى أقل من 35 سنة	3.6648	-	-
أقل من 30 سنة	3.2154	0.44933*	0.002
من 35 إلى 40 سنة	3.3304	0.33430*	0.012
متطلبات الهيكل التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول (32-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الهيكل التنظيمي لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.6648) مقابل الفئتين العمرية (أقل من 30 سنة) (من 35 إلى 40 سنة) التي جاءا بمتوسط حسابي على التوالي (3.2154) (3.3304) حيث قدر الفرق (* 0.44933) لصالح الفئة (أقل من 30 سنة) مقابل الفئة (من 30 إلى 35سنة) عند درجة معنوية (0.002) وقدر الفرق (*0.33430) لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) مقابل الفئة العمرية (من 35 إلى 40 سنة) عند درجة معنوية (0.012) .

وترجح الباحثة هذا الفرق إلى أن التوجه الإيجابي حول هذه المتطلبات تزداد بشكل عام مع تقدم الفئة العمرية لمتطلبات الهيكل التنظيمي .

03- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية، حسب متغير المؤهل العلمي وهذا بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول (33-04):

الجدول رقم (33-04): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة
متطلبات القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.659	0.829	3.834	0.023	توجد فروق
	داخل المجموعات	49.324	0.216			
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	3.668	1.834	3.541	0.031	توجد فروق
	داخل المجموعات	118.081	0.518			
متطلبات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3.344	1.672	3.635	0.028	توجد فروق
	داخل المجموعات	104.857	0.460			
متطلبات الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	7.071	3.535	6.257	0.002	توجد فروق
	داخل المجموعات	128.834	0.565			

*الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى $0.05 \geq a$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (33-04) أنه توجد فروق دالة إحصائيًا بالنسبة لجميع متطلبات إدارة المعرفة، حيث جاءت قيمة F بالنسبة لمتطلبات القيادة الإدارية (3.834) بدرجة معنوية (0.023) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة F لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات (3.541) بدرجة معنوية (0.031) وهي دالة عند مستوى (0.05)، بينما جاءت قيمة F لمتطلبات الثقافة التنظيمية (3.635) بدرجة معنوية (0.028) وهي دالة عند مستوى (0.05)،كما جاءت قيمة F لمتطلبات الهيكل التنظيمي (6.257) بدرجة معنوية (0.002) وهي دالة عند مستوى (0.05) ومنه نرفض فرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص أنّه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

أ- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير المؤهل العلمي لمتطلبات القيادة الإدارية اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (34-04):

الجدول رقم (34-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
ليسانس	3.6414	-	-
ثانوي	3.3677	0.27367*	0.007
متطلبات القيادة الإدارية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول (34-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات القيادة الإدارية لصالح مستوى ليسانس التي جاءت بمتوسط حسابي (3.6414) مقابل مستوى الثانوي، الذي جاء بمتوسط حسابي (3.3677) حيث جاء الفرق بينهما (*0.27367) عند درجة معنوية (0.007).

وترجح الباحثة هذا الفرق لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على شهادة ليسانس بشكل أفضل من نظرائهم ويستثنى من ذلك الحاصلين على الثانوية العامة حيث يبلغ عددهم (27) فرداً فقط من مجموع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (231) فردًا.

ب- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير المؤهل العلمي لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (35):

الجدول رقم (35-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
ليسانس	3.6497	-	-
ثانوي	3.2377	0.41201*	0.009
دراسات عليا	3.5967	-	-
ثانوي	3.2377	0.35904*	0.022
متطلبات تكنولوجيا المعلومات			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (35-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، لصالح مستوى ليسانس التي جاءت بمتوسط حسابي (3.6497) مقابل مستوى ثانوي الذي جاء بمتوسط حسابي (3.2377) حيث قدر الفرق (*0.41201) عند درجة معنوية (0.009)، وتظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، لصالح مستوى دراسات عليا الذي جاء بمتوسط حسابي (3.5967) مقابل مستوى ثانوي الذي جاء بمتوسط حسابي (3.2377) حيث قدر الفرق بينهما (*0.35904) عند درجة معنوية (0.022).

وترجح الباحثة هذا الفرق إلى أن عينة الدراسة كلهم من الحاصلين على المؤهل العلمي (الدراسات العليا) بشكل أفضل من نظرائهم مما يسمح لهم بحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها، وكذا استخدام الحاسوب وبرمجياته، ويستثنى من ذلك الحاصلين على شهادة ليسانس حيث يبلغ عددهم (98) فرداً فقط من مجموع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (231) فردًا.

ج- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير المؤهل العلمي لمتطلبات الثقافة التنظيمية اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (36-04):

الجدول رقم (36-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
ليسانس	3.5241	-	-
ثانوي	3.1582	0.36587*	0.014
متطلبات الثقافة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (36-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الثقافة التنظيمية، لصالح مستوى ليسانس الذي جاء بمتوسط حسابي (3.5241) مقابل مستوى ثانوي، الذي جاء بمتوسط حسابي (3.1582) حيث جاء الفرق بينهما (*0.36587) عند درجة معنوية (0.014).

وترجح الباحثة هذا الفرق لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على شهادة ليسانس بشكل أفضل من نظرائهم ويستثنى من ذلك الحاصلين على الثانوية العامة حيث يبلغ عددهم (27) فرداً فقط من مجموع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (231) فردًا.

د- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير المؤهل العلمي لمتطلبات الهيكل التنظيمي اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (37-04):

الجدول رقم (37-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
ليسانس	3.5714	-	-
ثانوي	2.9959	0.57554*	0.001
دراسات عليا	3.4151	-	-
ثانوي	2.9959	0.41921*	0.010
متطلبات الهيكل التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (37-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الهيكل التنظيمي لصالح مستوى ليسانس الذي جاء بمتوسط حسابي (3.5714) مقابل مستوى ثانوي الذي جاء بمتوسط حسابي (2.9959) حيث قدر الفرق (*0.57554) عند درجة معنوية (0.001)، وتظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الهيكل التنظيمي، لصالح مستوى دراسات عليا الذي جاء بمتوسط حسابي (3.4151) مقابل مستوى ثانوي الذي جاء بمتوسط حسابي (2.9959) حيث قدر الفرق بينهما (*0.41921) عند درجة معنوية (0.010).

وترجح الباحثة هذا الفرق إلى أن التوجه الإيجابي حول متطلبات الهيكل التنظيمي ينقص بشكل عام مع زيادة درجة المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة .

04- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة، على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين لمتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المسمى الوظيفي وهذا بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول (38-04):

الجدول رقم (38-04): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير المسمى الوظيفي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة	مصدر التباين
متطلبات القيادة الإدارية	بين المجموعات	0.908	0.151	0.677	0.669	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	50.075	0.224			
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	3.139	0.523	0.988	0.434	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	118.610	0.530			
متطلبات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.890	0.148	0.310	0.932	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	107.310	0.479			
متطلبات الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.340	0.390	0.654	0.687	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	133.564	0.596			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (38-04) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا بالنسبة لجميع متطلبات إدارة المعرفة حيث جاءت قيمة F بالنسبة لمتطلبات القيادة الإدارية (0.677) بدرجة معنوية (0.669) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة F لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات (0.988) بدرجة معنوية (0.434) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، بينما جاءت قيمة F لمتطلبات الثقافة التنظيمية (0.310) بدرجة معنوية (0.932) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، كما جاءت قيمة F لمتطلبات الهيكل التنظيمي (0.654) بدرجة معنوية (0.687) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدمية التي تنص أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

05- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة، على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية وهذا بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالآتي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول (39-04):

الجدول رقم (39-04): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة	مصدر التباين
متطلبات القيادة الإدارية	بين المجموعات	0.611	0.204	0.918	0.433	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	50.372	0.222			
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	5.450	1.817	3.546	0.015	توجد فروق
	داخل المجموعات	116.299	0.512			
متطلبات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3.665	1.222	2.653	0.049	توجد فروق
	داخل المجموعات	104.535	0.461			
متطلبات الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	12.907	0.542	7.941	0.000	توجد فروق
	داخل المجموعات	122.997	4.302			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (39-04) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا لمتطلبات القيادة الإدارية، حيث جاءت قيمة F بالنسبة لهذه المتطلبات (0.918) بدرجة معنوية (0.433) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) وظهرت فروق دالة إحصائيًا لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، حيث جاءت قيمة F لهذه المتطلبات (3.546)

بدرجة معنوية (0.015) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وظهرت فروق دالة إحصائيًا لمتطلبات الثقافة التنظيمية، حيث جاءت قيمة F لهذه المتطلبات (2.653) بدرجة معنوية (0.049) وهي دالة عند مستوى (0.05)،كما ظهرت فروق دالة إحصائيًا لمتطلبات الهيكل التنظيمي حيث جاءت قيمة F لهذه المتطلبات (7.941) بدرجة معنوية (0.000) وهي دالة عند مستوى (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص أنّه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

أ- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير الخبرة المهنية لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (40-04):

الجدول رقم (40-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
15سنة فأكثر	3.8712	-	-
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.4103	0.46087*	0.002
من 10 إلى 15 سنة	3.5676	0.30364*	0.044
متطلبات تكنولوجيا المعلومات			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (40-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.8712) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، جاءا بمتوسط حسابي على التوالي (3.4103) (3.5676) حيث قدر الفرق بينهما (*0.46087) عند درجة معنوية (0.002)، كما تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث جاءا بمتوسط حسابي على

التوالي (3.8712) (3.4103) وقدر الفرق بينهما (*0.30364) لصالح الموظفين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) عند درجة معنوية (0.044).

وترجح الباحثة ذلك الفرق إلى أنّ معظم أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرات مهنية كافية في العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور .

ب- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير الخبرة لمتطلبات الثقافة التنظيمية اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (41-04):

الجدول رقم (41-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الثقافة التنظيمية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
15سنة فأكثر	**3.6860**	**-**	**-**
أقل من 5 سنوات	**3.3697**	**0.31625***	**0.043**
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	**3.2923**	**0.39366***	**0.006**
متطلبات الثقافة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (41-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الثقافة التنظيمية لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.6860) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) الذي جاءا بمتوسط حسابي على التوالي (3.3697) (3.2923) حيث قدر الفرق بينهما (*0.31625) لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) عند درجة معنوية (0.043) وقدر الفرق (*0.39366) لصالح الموظفين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) عند درجة معنوية (0.006).

وترجح الباحثة هذا الفرق لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بشكل أفضل من نظرائهم ويستثنى من ذلك الذين يتمتعون بخبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 9 سنوات حيث يبلغ عددهم (79) فرداً فقط من مجموع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (231) فردًا.

ج- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير الخبرة المهنية لمتطلبات الهيكل التنظيمي اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (42-04):

الجدول رقم (42-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.6006	-	-
أقل من 5 سنوات	3.0914	0.50924*	0.000
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.3150	0.28555*	0.017
أكثر من 15 سنة	3.8013	-	-
أقل من 5 سنوات	3.0914	0.70999*	0.000
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.3150	0.48630*	0.002
متطلبات الهيكل التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (42-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الهيكل التنظيمي لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.6006) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) الذي جاءا بمتوسط حسابي على التوالي (3.0914) (3.3150) حيث قدر الفرق بينهما (*0.50924) لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) عند درجة معنوية (0.000) وقدر الفرق (*0.28555) لصالح الموظفين الذين لهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) عند درجة معنوية (0.017) وظهرت فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات الهيكل التنظيمي لصالح الموظفين

الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.8013) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) جاءا متوسطهما الحسابي (3.0914) (3.3150) حيث قدر الفرق بينهما (0.70999*) لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) عند درجة معنوية (0.000) وقدر الفرق بينهما (0.48630*) لصالح الموظفين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) عند درجة معنوية (0.002).

وترجح الباحثة هذه الفروق إلى أن أفراد عينة الدراسة وباختلاف خبرتهم المهنية يعملون بذات بيئة العمل وما تشمله من أنظمة ولوائح وما تقدمه من دورات تكوينية مما يقلل الفروق بين وجهات نظرهم حول تطبيق إدارة المعرفة لديهم باختلاف خبرتهم في العمل .

06- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الفرعية السادسة، على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية، حسب متغير الجامعة وهذا بقبول أحد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة ≥ 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تم الاعتماد على اختبار One-Way ANOVA في برنامج spss كما يبينه الجدول (43-04):

الجدول رقم (43-04): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الجامعة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى معنوية Sig	النتيجة	مصدر التباين
متطلبات القيادة الإدارية	بين المجموعات	6.036	0.671	3.298	0.001	توجد فروق
	داخل المجموعات	44.946	0.203			
متطلبات تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	8.412	0.935	1.823	0.065	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	113.336	0.513			
متطلبات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	4.416	0.491	1.045	0.405	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	103.784	0.470			
متطلبات الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.815	0.646	1.098	0.366	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	130.090	0.589			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (43-04) أنه توجد فروق دالة إحصائيًا لمتطلبات القيادة الإدارية، حيث جاءت قيمة F بالنسبة لهذه المتطلبات (3.298) بدرجة معنوية (0.001) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة F لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات (1.823) بدرجة معنوية (0.065) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) بينما جاءت قيمة F لمتطلبات الثقافة التنظيمية (1.045) بدرجة معنوية (0.405) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)،كما جاءت قيمة F لمتطلبات الهيكل التنظيمي (1.098) بدرجة معنوية (0.366) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) ومنه نرفض فرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص أنّه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة ≤ 0.05.

أ- نتائج الفروق الإحصائية لمتطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الجامعة:

للكشف على الفروق الإحصائية لصالح أي مجموعة حسب متغير الجامعة لمتطلبات القيادة الإدارية اعتمدنا على اختبار(lsd) كما يوضحه الجدول (44-04):

الجدول رقم (44-04): نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الجامعة

متغير الجامعة	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
جامعة الشلف	3.6875	-	-
جامعة الجزائر03	3.3143	0.37321*	0.007
جامعة البويرة	3.2029	0.48464*	0.000
جامعة بومرداس	3.7036	-	-
جامعة الجزائر03	3.3143	0.38929*	0.007
جامعة البويرة	3.2029	0.50071*	0.000
جامعة الجلفة	3.6156	-	-
جامعة الجزائر03	3.3143	0.30136*	0.034
جامعة البويرة	3.2029	0.41279*	0.002
جامعة الخميس	3.5357	-	-
جامعة البويرة	3.2029	0.33286*	0.037
جامعة المدية	3.6080	-	-
جامعة الجزائر03	3.3143	0.29369*	0.017
جامعة البويرة	3.2029	0.40512*	0.000
جامعة بجاية	3.6753	-	-
جامعة الجزائر03	3.3143	0.36104*	0.010
جامعة البويرة	3.2029	0.47247*	0.000
جامعة سطيف1	3.6786	-	-
جامعة الجزائر03	3.3143	0.36429*	0.008
جامعة البويرة	3.2029	0.47571*	0.000

جامعة العفرون	3.6071	-	-
جامعة الجزائر03	3.3143	0.29286*	0.041
جامعة البويرة	3.2029	0.40429*	0.003
متطلبات القيادة الإدارية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (44-04) تظهر فروق إحصائية في تقديرات الموظفين لمتطلبات القيادة الإدارية وقدرت الفروق ودرجة المعنوية بين الجامعات كالاتي:

- قدر الفرق (0.37321*) لصالح (جامعة الشلف) مقابل (جامعة الجزائر03) عند مستوى معنوية (0.007) وقدر الفرق (0.48464*) لصالح (جامعة الشلف) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.000).

- قدر الفرق (0.38929*) لصالح (جامعة بومرداس) مقابل (جامعة الجزائر03) عند مستوى معنوية (0.007) وقدر الفرق (0.50071*) لصالح (جامعة بومرداس) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.000).

- قدر الفرق (0.30136*) لصالح (جامعة الجلفة) مقابل (جامعة الجزائر03) عند مستوى معنوية (0.034) وقدر الفرق (0.41279*) لصالح (جامعة الجلفة) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.002).

- قدر الفرق (0.33286*) لصالح (جامعة الخميس) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.037).

- قدر الفرق (0.29369*) لصالح (جامعة المدية) مقابل (جامعة الجزائر03) عند مستوى معنوية (0.017) وقدر الفرق (0.40512*) لصالح (جامعة المدية) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.000).

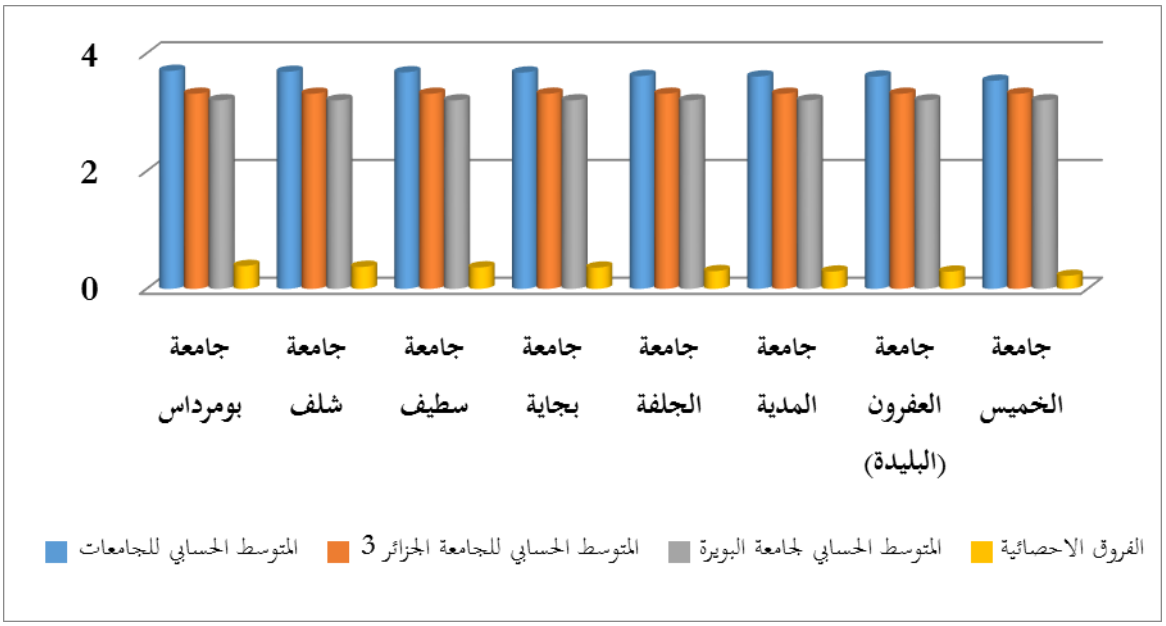
- قدر الفرق (0.36104*) لصالح (جامعة بجاية) مقابل (جامعة الجزائر03) عند مستوى معنوية (0.010) وقدر الفرق (0.47247*) لصالح (جامعة بجاية) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.000).

- قدر الفرق (0.36429*) لصالح (جامعة سطيف) مقابل (جامعة الجزائر03) عند مستوى معنوية (0.008) وقدر الفرق (0.47571*) لصالح (جامعة سطيف) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.000).

- قدر الفرق (0.29286*) لصالح (جامعة العفرون) مقابل (جامعة الجزائر03) عند مستوى معنوية (0.041) وقدر الفرق (0.40429*) لصالح (جامعة العفرون) مقابل (جامعة البويرة) عند مستوى معنوية (0.003).

ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والفروق الإحصائية بين الجامعات عبر الشكل (06-04):

الشكل رقم (06-04): المتوسطات الحسابية والفروق الإحصائية بين الجامعات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (44-04) والشكل رقم (06-04) يتضح أن نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين لمتطلبات القيادة الإدارية في بعض الجامعات الجزائرية حسب متغير الجامعة، جاءت لصالح الجامعات (الشلف، بومرداس، الجلفة، الخميس، المدية، بجاية، سطيف، العفرون) مقابل جامعتي (الجزائر03 البويرة).

وترجح الباحثة هذا الفرق لمدى إدراك إدارة هذه الجامعات لأهمية تطبيق إدارة المعرفة بها مما يؤدي إلى تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف، مع تحقيق مركز تنافسي مع باقي الجامعات .

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول قياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة بين متطلبات التطبيق وسبل النجاح في بعض الجامعات الجزائرية، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، وأهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحليل عملي من خلال تصميم استبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وبعدما تأكدنا من صدق أداة الدراسة من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، وقياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج إيجابية، تم عرض وتحليل نتائجها باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى:

01- نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العينة هي من الذكور .
- نسبة كبيرة من العينة تتراوح أعمارهم بين 35 و40سنة.
- نسبة كبيرة من العينة لديهم شهادة دراسات عليا .
- نسبة كبيرة من العينة هم رتبة إدارية .
- نسبة كبيرة من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة.
- نسبة كبيرة من العينة ينتمون إلى جامعة يحي فارس بالمدية .

02- نتائج مستمدة من تحليل إجابات العينة اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.
- توجد درجة عالية في توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.


الخاتمة

الخاتمة

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع إدارة المعرفة كونه أحد الموضوعات المهمة فهي تمثل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، وتعد عاملاً مهمًا في نجاح أو فشل المنظمات، حيث أن تقدم هذه المنظمات وتطويرها واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على المعرفة لتسيير مختلف أنشطتها في ظل بيئة ترتكز على التجديد والابتكار والإبداع، والتي أضحت ضرورة ومطلب أساسي لتحقيق الاستمرار والتكيف .

وتعد المنظمات المتعلمة أحد المنظمات التي يمكن أن تستثمر عمليات إدارة المعرفة من أجل تنمية مواردها البشرية، لما تملكه من موارد بشرية يمكن أن تصقلها بالمهارات والخبرات ودعم القدرات التي يمكن استخدامها في إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ .

تتطلب بيئة التعليم العالي إدارة فعالة وقدرة على التركيز لفهم واستيعاب التغيرات المعقدة، فالجامعة تتطلب تعليمًا مميزًا وقدرة على توليد قدرات ومعارف جديدة، وإدراك لمعنى التكيف مع التغيرات الدولية بإعادة النظر في مفهوم التعليم، وإعادة الاعتبار لتثمين المعرفة بإحداث تكيفات في الأنماط والطرائق التعليمية.

إن بقاء واستمرار مؤسسات التعليم العالي في ظل التغيرات الحديثة يتطلب منها رؤية بعيدة المدى ومقدرة عالية على مواجهة هذه التغيرات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال متطلبات تقنية وتنظيمية والمتمثلة في (القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي)، بما يحقق لها أهدافها وأهداف المجتمع ومواكبة المنظمات التعليمية الأخرى.

لقد مكنتنا دراستنا النظرية والميدانية ببعض الجامعات الجزائرية من اختبار الفرضيات والوصول إلى العديد من النتائج، والتي على ضوئها قدمنا مجموعة من الاقتراحات وكذا آفاق للبحث كما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات

ففي الجانب النظري تم إثبات صحة الفرضية التي تنص على: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة، حيث لا يمكن توصيف العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ولا تُفهم إلا من خلال الرابطة التبادلية التي تجمع كلاً من السياق أو الفضاء المساعد والمحفز للمعرفة، وبين استراتيجية وجملة من المتطلبات التقنية والتنظيمية التي تعظم الأفكار وتطمح لتعظيم رأس المال الفكري .

وفي الجانب التطبيقي تم اختبار صحة ونفي الفرضيات التالية:

01- تحقق الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$). حيث جاءت قيمة الارتباط بين محور إدارة المعرفة ومحور متطلبات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وجاء الارتباط بين محور المنظمة المتعلمة ومحور متطلبات إدارة المعرفة بدرجة عالية.

02- تحقق الفرضية الرئيسية الثانية: توجد درجة عالية في توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

03- تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص على أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجامعة) عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

ثانيا: النتائج المتوصل إليها

بعد استكمال البحث في موضوع دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها ما تتعلق بالجانب النظري والأخرى بالجانب التطبيقي جاءت على النحو الآتي:

01- تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية.

02- إن تفعيل عمليات إدارة المعرفة في الجامعة يرتكز أساسًا على توافر متطلبات أساسية من الضروري توفرها بخصائص معينة بغية تحقيق الأهداف المتوخاة من تبني هذا النموذج.

03- قيادة إدارية مدركة لأهمية تبني إدارة المعرفة في الجامعة، من أجل الحصول على دعمها ومساندتها.

04- بنى تكنولوجية متطورة من شانها التقليل من الأخطاء البشرية في مجال إدارة وتسيير الجامعة وكذا التقليل من الجهد والتكاليف المترتبة عن الاداء البشري، من خلال إعداد وتكوين هذا الأخير ليكون مستعدا للتحول من إدارة المعلومات التي تضع جل اهتمامها للتعامل مع الجوانب التقنية للمعلومات، نحو إدارة المعرفة تهتم بالموازنة والمواءمة بين العنصر البشري والعنصر التقني للتعامل مع المعلومات.

05- تعد التهيئة الثقافية من اهم عوامل نجاح تنفيذ إدارة المعرفة، حيث يتطلب تطبيقها نشر ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم مشاركة وتبادل المعرفة. من خلال تجاوز مقاومات التغير أثناء تبني إدارة المعرفة في الجامعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال شرح وتوضيح هذا التوجه وأهميته في غعادة صياغة أدوار الجامعة، وكذا فوائده على كافة المتعاملين معها، ناهيك عن الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المنظومة الجامعية عموماً.

06- هيكل تنظيمي مرن، من شأنه التكيف باستمرار مع التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

07- يمكن القول أن الجامعات بما تمتلك من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر التنظيمية والتقنية، وبما يضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية، مصادر، نظم معلوماتية وبما تسهم به في الخدمة المجتمعية، ما هي إلا منظمات إدارة المعرفة.

08– وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ومتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

09– توجد درجة عالية في توفر متطلبات إدارة المعرفة ببعض الجامعات الجزائرية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

10– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لتقديرات الموظفين حول متطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى إلى متغير الجنس، لصالح صنف الذكور، مقابل صنف الإناث لجميع متطلبات إدارة المعرفة، بينما متغير السن ظهر الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات الثقافة التنظيمية لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) مقابل الفئة العمرية (من 35 إلى 40 سنة) وظهر الفرق في تقديرات الموظفين للمتطلبات الهيكل التنظيمي، لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) مقابل الفئتين العمرية (أقل من 30 سنة) (من 35 إلى 40 سنة). أما المؤهل العلمي فظهر الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية ومتطلبات الهيكل التنظيمي لصالح مستوى ليسانس مقابل مستوى ثانوي، وظهر الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي لصالح مستوى دراسات عليا مقابل مستوى ثانوي. والخبرة المهنية ظهر الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وظهر الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات الثقافة التنظيمية لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وظهر الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات الهيكل التنظيمي لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى أقل من10 سنوات)، وظهر الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات الهيكل التنظيمي، لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) مقابل الموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). أما متغير الجامعة فقد كان الفرق في تقديرات الموظفين لمتطلبات القيادة الإدارية لصالح الموظفين في الجامعات (الشلف، بومرداس، الجلفة، خميس مليانة، المدية، بجاية سطيف، العفرون) مقابل الموظفين في جامعتي (الجزائر03، البويرة). بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلال إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات الموظفين لمتطلبات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثالثا: الاقتراحات

إنه وفي معرض خوضنا لهذه الدراسة واستنادًا إلى ما تم التوصل إليه من استنتاجات ونتائج سواءً على المستوى النظري أو الميداني بالأخص، والذي حاول إلى حد كبير توصيف مستوى إدارة المعرفة في بعض

الجامعات الجزائرية، فإنه يمكن الخروج بجملة من المقترحات والتي يمكن أن تكون مفاتيحًا لانتقال هذه الجامعات من حالة الجمود وعدم الفعالية إلى حالة التفوق والتنافسية:

01– إنشاء بنك معلومات للمعرفة، يتضمن أهم استراتيجيات إدارة المعرفة وأساليب العمل بها .

02– أن تتبنى الجامعة إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، بحيث تكون من أهم أولوياتها .

03– محاولة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة المعرفة وآليات تطبيقها وأهميتها بالجامعة الجزائرية ودعم مشاريعها .

04– تكوين فريق عمل من مدراء ورؤساء مصالح وموظفين في دورات متخصصة من إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات نظم وبرامج إدارة المعرفة وتكفلهم بجميع الاستشارات المتعلقة بإدارة المعرفة وتفعيل عملياتها.

05– إنشاء آليات للتعاون المستمر وتبادل المعلومات بين مؤسسات التعليم العالي ومنظمات المجتمع المختلفة وذلك من أجل المشاركة الجادة في تكوين الأطر المدربة والمؤهلة والاستفادة من الطاقات العلمية في مختلف التخصصات والتطبيقات ومصادر المعلومات المتاحة.

06– تهيئة البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لاستيفاء متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي خاصة الجانب التكنولوجي .

07– الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات، المؤتمرات والمحاضرات في مجال إدارة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال وتسهيل مهمة مشاركة الجامعات الأخرى فيها.

08– العمل على ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها .

09– تقوم الجامعات بتخصيص الميزانيات المناسبة لدعم التحول نحو إدارة المعرفة .

10– الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات المتقدمة عالميًا في تطبيق إدارة المعرفة.

رابعا: آفاق البحث

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة، ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية منها:

01– متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي من وجهة نظر عمداء الكليات.

02– دراسة مقارنة بين تطبيقات إدارة المعارف في القطاع العام والخاص في الجزائر .

03– إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءة هيئة التدريس مهنيًا .

04– عرض تجارب دولية وعربية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

06– واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية (دراسة استطلاعية على طلبة الدراسات العليا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) .

07– إجراء المقارنة المرجعية بين الجامعات الجزائرية والجامعات العربية والعالمية.

08– دور متطلبات إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

09– إدارة المعرفة كأساس لبناء الجامعة الاستثمارية.

قائمة المراجع

I.مراجع باللغة العربية:

أولا: القرآن الكريم

1. سورة الإسراء (17): الآية [85] .
2. سورة البقرة (02): الآية [31] .
3. سورة الرحمن (55): الآية [01- 04].
4. سورة الزمر (39): الآية [09].
5. سورة العلق (96): الآية [01-05].
6. سورة الكهف (18): الآية [65].

ثانيا: المعاجم والقواميس

7. ابن منظور، ***لسان العرب***، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 12، 2002.

ثالثًا: الكتب

8. إبراهيم الخلوف الملكاوي، ***إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم***، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2007.

9. إبراهيم الفقي، ***أسرار قادة التميز: دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة***، بدون دار النشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر،2007 .

10. إحسان دهش جلاب، ***إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير***، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن، 2011.

11. أبو شيخة، نادر أحمد، ***التنظيم وأساليب العمل***، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن 2011.

12. أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، **إدارة المعرفة**، إثراء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن 2011.

13. أحمد الخطيب، خالد زيغان، ***إدارة المعرفة ونظم المعلومات***، جدارا للكتاب العالمي، بدون طبعة، عمان، الأردن 2009.

14.أحمد الخطيب، رداح الخطيب، ***التدريب المبني على المعرفة***، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.

15.أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، ***الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة***، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

16.أحمد أنور بدر، ***سياسة المعلومات واستراتيجية التنمية***، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر 2001.

17.أحمد ماهر، ***التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية***، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر، 2007.

18.أحمد ماهر، ***التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية***، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر،2007.

19.أحمد ماهر، ***السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات***، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة الإسكندرية، مصر، 2000 .

20.أحمد محمود الخطيب، عادل سالم المعايعة، ***الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة*** جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2006.

21.أسامة خيري، ***الجديد في القيادة الإدارية***، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

22.طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، ***نظرية المنظمة***، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن بدون سنة نشر.

23.إيهاب صبيح محمد رزيق، ***الإدارة والأسس والوظائف***، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2001.

24.بشير العلاق، ***القيادة الإدارية***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.

25.بلال خلف السكارنة، ***الإبداع الإداري***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2011.

26.بلال خلف السكارنه، ***القيادة الإدارية الفعالة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010.

27.بلال خلف سكارنه، ***التطوير التنظيمي والإداري***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009.

28.ثابت الحبيب بن عبو الجيلالي، ***تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية***، مؤسسة الثقافة الجامعية، بدون طبعة القاهرة، مصر، 2009.

29.ثابت عبد الرحمن إدريس، ***نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة***، الدار الجامعية، بدون طبعة الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.

30.ثروت مشهور، ***استراتيجيات التطوير الإداري***، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

31.ثريا عبد الرحيم الخزرجى، شيرين بدري البارودي، ***اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية*** الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر، 2012.

32.جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية 2006.

33.جمال يوسف بدير، ***اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات***، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009.

34.جودت عبد الهادي، ***نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية***، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

35.حجازي هيثم علي، ***إدارة المعرفة: مدخل نظري***، الأهلية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005.

36.حريم حسين، ***إدارة المنظمات: منظور كلي***، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2003.

37.حريم حسين، ***السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال***، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2004.

38.حسن أحمد الشافعي، ***الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية***، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2014.

39.حسن مظفر الرزو، ***مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الانترنيت***، معهد الإدارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية، 2006.

40.حسنى عبد الرحمن الشيمى، ***إدارة المعرفة: الرأسمعرفية بديلا***، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2009.

41.حسين أحمد الطراونة وآخرون، ***نظرية المنظمة***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

42.حسين التهامي، ***السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية***، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.

43.حسين عجلان حسن، ***استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال***، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2008 .

44.حسين محمود حريم، ***تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل***، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2000.

45.حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، ***استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة*** دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014.

46.حمود، خضير كاظم، ***منظمة المعرفة***، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010.

47.خضر مصباح إسماعيل طيطي، ***إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

48.خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، ***مبادئ إدارة الأعمال***، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2008.

49.خلف فليح حسن، ***اقتصاد المعرفة***، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن،2007 .

50.خليل موسى، ***الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة***، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2005.

51.خضر مصباح إسماعيل طيطي، ***إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

52.درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، ***إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين***، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.

53.الدوري زكريا، أحمد على صالح، ***الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال***، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009.

54.رائد محمد عبد ربه، ***نظرية المنظمة والمؤسسات***، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

55.ربحي مصطفى عليان، ***اقتصاد المعرفة***، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.

56.رجب عبد الحميد السيد، ***دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات***، عزبة التحدي العربية مطبعة الإيمان، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر.

57.رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، ***القيادة: دراسة حديثة***، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2014 .

58.رضا إبراهيم المليجي، ***إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة*** مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.

59.زاهر عبد الرحيم عاطف، ***هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة***، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2009 .

60.الزعبي حسن وآخرون، ***نظم المعلومات الإدارية***، وزارة التربية، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007.

61.الزعبي محمد وآخرون، ***الحاسوب والبرمجيات الجاهزة***، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2004.

62.زكريا مطلك الدوري، أحمد على صالح، ***إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.

63.زياد حمد القطارنة، ***إدارة المعرفة***، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

64.سالم بن حسن القحطاني، ***"القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي"***، دار مرمر للنشر، بدون طبعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

65.سالم حسن الجنابي، ***إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية***، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد النشر 2013.

66.سعيد السيد على، ***الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم القيادة، التنسيق والاتصالات الرقابة)***، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، القاهرة، مصر،2007.

67.السعيد مبروك إبراهيم، ***إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة***، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2014.

68.سعيد محمد المصري، ***التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة*** الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.

69.سلامة، ياسر خالد، ***الإدارة المدرسية الحديثة: مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعال واختراع القيادة*** دار عالم الثقافة الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

70.سليم إبراهيم الحسنيه، ***السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية***، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، بدون سنة نشر.

71.سمية بوران، ***إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة***، مركز الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2016.

72.سيد محمد جاد الرب، ***إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية***، مطبعة العشري، بدون طبعة الإسكندرية، مصر، 2006.

73.صابرين عطية مرسال، ***الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية***، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر، 2014 .

74.صالح عبد العزيز، ***التربية وطرق التدريس***، دار المعارض، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.

75.صديق محمد عفيفي، ***إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة***، مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، بدون طبعة القاهرة، مصر، 2003 .

76.صلاح الدين الكبيسي، ***إدارة المعرفة***، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، مصر، القاهرة، 2005.

77.طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، ***نظريات المنظمة مدخل العمليات***، دار اليازوري، بدون طبعة، عمان الأردن، 2010.

78.طلال بن عايد الأحمد، ***التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة القاهرة، مصر، 2010.

79.عادل حسن، ***تنظيم وإدارة الأعمال***، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، لبنان، بيروت، بدون سنة نشر.

80.عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي العبادي، ***التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة***، دار الوراق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010.

81.عاطف جابر طه عبد الرحيم، ***السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات***، الدار الجامعية، بدون طبعة الإسكندرية، مصر، 2009.

82.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ***الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية***، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 2004.

83.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ***نظم المعلومات الإدارية***، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية مصر، 2002.

84.عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي المداخل، العمليات الاستراتيجيات (دراسة حالة)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

85.عبد الرحمن الهاشمي، فايزة محمد العزاوي، ***المنهج والاقتصاد المعرفي***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، بدون سنة نشر.

86.عبد الستار العلي وآخرون، ***المدخل إلى إدارة المعرفة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن 2006.

87.عبد السلام أبو قحف، ***أساسيات التنظيم والإدارة***، الدار الجامعية الجديدة للنشر، بدون طبعة الإسكندرية، مصر 2000.

88.عبد الله جوهر، ***الإدارة في الشركات والمؤسسات: القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة***، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2014.

89.عبد الله فرغلي، علي موسى، ***تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني***، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.

90.عبد المحسن زكي، ***الحكومة الالكترونية: مدخل إداري متكامل***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2009.

91.عبوي، زيد منير، ***القيادة ودورها في العملية الإدارية***، دار البداية ناشرون وموزعون، بدون طبعة، عمان، الأردن 2008.

92.عدي عطا حمادي، ***القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية***، دار البداية ناشرون وموزعون، بدون طبعة، عمان الأردن، 2013.

93.عصام نور الدين، ***المعرفة والتكنولوجيا الحديثة***، دار أسامة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.

94.عطا الله أحمد سويلم، الحسبان، ***الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات***، دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

95.علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، ***شبكات الإدارة الالكترونية: أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الالكترونية والعمل عن بعد*** دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.

96.علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ***إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون***، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009 .

97.علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ***إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون***، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009 .

98.علاء محمد سيد قنديل، ***القيادة الإدارية وإدارة الابتكار***، دار الفكر للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010 .

100.علي السلمي، ***إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة***، دار غريب للطباعة والنشر، بدون طبعة القاهرة، مصر، 2004.

101.عماد الدين أحمد عبد المقصود، ***إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية (دراسة مقارنة)*** المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2017.

102.عمر وصفي عقيلي، ***إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي***، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005.

103.العميان، محمود سليمان، ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن، بدون سنة نشر .

104.غالب عوض النواسية، ***خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات***، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع بدون طبعة، عمان، الأردن، 2000.

105.غسان قاسم اللامي، ***إدارة تكنولوجيا المعلومات: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية***، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

106.فريد فهمي زيارة، ***إدارة الأعمال الأصول والمبادئ : مدخل وظائف المدير***، مطبعة الشعب، بدون طبعة، إربد الأردن، 2000.

107.فلاح حسن عداي الحسيني، ***الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة***، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2006.

108.فليح حسن خلف، ***اقتصاد المعرفة***، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

109.فهد مانع فهد الحيان، ***دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة***، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

110.القريوتي محمد قاسم، ***نظرية المنظمة والتنظيم***، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن 2008.

111.القريوتي، محمد قاسم، ***الوجيز في إدارة الموارد البشرية***، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن، 2010.

112.الكبيسي عامر، ***إدارة المعرفة وتطوير المنظمات***، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2005.

113.ليث عبد الله القهيوي، ***استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013 .

114.مؤيد الساعدي، ***كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي***، الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

115.مؤيد سالم، ***إدارة المعرفة التنظيمية***، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2014.

116.مؤيد سعيد السالم، ***نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم***، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2005.

117.ماجدة العطية، ***سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)***، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2003.

118.ماهر أبو المعاطي علي، ***الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات: أسس نظرية نماذج تطبيقية دراسات ميدانية***، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2013.

119.ماهر محمد حسن، ***القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم***، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.

120.محمد الخامس المخلافي، ***القيادة الإدارية التربية في مؤسسات التعليم العالي***، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009.

121.محمد الصيرفي، ***الحاسوب في إدارة الأعمال***، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

122.محمد حسنين العجمي، ***الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية***، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013 .

123.محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، ***الإدارة: علم وتطبيق***، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2000.

124.محمد سرور الحريري، ***الإدارة الحديثة: الأسس العلمية والتطبيقية***، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2012.

125.محمد صاحب سلطان، ***إدارة المؤسسات الإعلامية: أنماط وأساليب القيادة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

126.محمد عبد العليم صابر، ***نظم المعلومات الإدارية***، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.

128.محمد عبد المقصود محمد، ***القيادة الإدارية***، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن 2011.

129.محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، ***القيادة الإدارية***، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014.

130.محمد عواد أحمد الزيادات، ***اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة***، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.

132.محمد فتحي عبد الهادي، ***المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد***، الدار العربية للكتاب، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2000.

133.محمد هاني محمد، ***إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن***، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بدون بلد نشر، 2015 .

134.محمود حسين الوادي، ***التمكين الإداري في العصر الحديث***، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.

135.محمود يوسف عبد الرحمن، ***التطوير الإداري: مفاهيم حديثة***، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.

136.مصطفى إبراهيم فهمي، ***ما بعد المعلومات: التاريخ الطبيعي للذكاء***، المجلس الأعلى للثقافة، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2000.

137.معن محمود عياصرة، ***القيادة والرقابة والاتصال الإداري***، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن بدون سنة نشر.

138.ناصر دادي عدون، ***الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)***، دار المحمدية العامة بدون طبعة، الجزائر، الجزائر، 2004.

139.نجم عبود نجم، ***إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات***، دار الوراق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2008.

140.نزار الريس، ***التعايش مع التكنولوجيا***، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008 .

141.نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، ***نظرية المنظمة: مدخل التصميم***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013.

142.نعيم إبراهيم الظاهر، ***إدارة المعرفة***، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

143.هاني محمد السعيد، ***رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة*** السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر، 2008.

144.هشام حمدي رضا، ***تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية***، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن بدون سنة نشر .

145.همشري، عمر أحمد، ***إدارة المعرفة: الطريق إلى الريادة والتميز***، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن، 2013.

146.هيثم علي حجازي، ***المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة***، الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

147.وجدي زياد فائق عبد الحليم، ***القيادة الإدارية والتجربة الفلسطينية***، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة القاهرة، مصر، 2014.

148.وصفي عبد الكريم الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

149.ياسر الصاوي، ***إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات***، السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2007.

150.يحي سليم ملحم، ***التمكين كمفهوم إداري معاصر***، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة مصر، 2006.

رابعًا: أطروحات ورسائل ماجستير

أ– أطروحات:

151. باسردة توفيق سريع علي، ***تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)***، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة دمشق ، سوريا، 2005-2006.

152.بكر سراج بكر عمر عيّاد، ***إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية***، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2014-2015.

153.بلقوم فريد، ***إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران)***،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012-2013.

154.بلقيدوم صباح، ***أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية***، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير جامعة قسنطينة، الجزائر 2012-2013.

155.بن حمودة يوسف، ***خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة***، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، 2014-2015.

156.بن طاطة عتيقة، ***أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر)***، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2016-2017.

157.بن نذير نصرالدين، ***دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)***، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير، جامعة 03، الجزائر، 2011- 2012.

158.جاسم بن فيحان الدوسري، ***الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة***، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض المملكة العربية السعودية، 2006-2007.

159.حامي حسان، ***استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية***، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 02، الجزائر، 2015- 2016.

160.حرنان نجوى، ***مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي (دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)*** أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 - 2014 .

161.حمد بن قبلان آل فطيح، ***علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية***، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012-2013.

162.حميود عمار، ***تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية)*** أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016-2017.

163.دهام بن هجرس الجبلي، **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع (دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية)**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009-2010.

164.رياض بن صوشة، ***التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري الإبداعي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة***، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2016-2017.

165.زكية مقري، ***نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية: ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)***، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة1، الجزائر، 2007-2008.

166.زواركي إيمان، ***أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة (دراسة حالة كوندور إلكترونيك الجزائر)***، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018-2019.

167.زينب إسماعيل إبراهيم الغرابلي، ***دور الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية (دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الحكومية المصرية)*** أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنوفية بمصر القاهرة، 2013-2014.

168.سمر عطا الله، ***دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها***، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010-2011.

169.صباح بن سهلة، ***دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة)***، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016 .

170.صليحة رقاد، ***تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري)***، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013 .

171.طه حسين نوي، ***التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)*** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2011.

172.طهراوي حياة، ***دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي (دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي)***، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017.

173.عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.

174.علوي هند، ***المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر (قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولاية قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجا)***، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007-2008.

175.علي بن حسن يعن الله القرني، **متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالرياض المملكة العربية السعودية، 2008-2009.

176.العمري، غسان عيسى إبراهيم، ***الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية***، أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن 2003-2004.

177.فاطمة يحياوي، ***أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة)*** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017 .

178.فالح عبد القادر الحوري، ***استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية)***، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003-2004.

179.قراش عفاف، **قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر 2012-2013.

180.كمال بوقرة، ***المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز: وحدة باتنة)***، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم عمل، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2007-2008.

181.محمد الهزام، ***تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية***، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015-2016.

182.محمد بن علي إبراهيم الرشودي، ***بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية***، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006-2007.

183.محمد رشدي سلطاني، ***المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة (دراسة ميدانية حول منظمات قطاع الالكترونيات بالجزائر)***، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

184.محمد سعيد الجوال، ***التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)*** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، 2014-2015.

185.مدوري نور الدين، ***أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة (دارسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)***، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقائد بتلمسان، الجزائر، 2016-2017.

186.مزيش مصطفى، ***مصادر المعلومات ودورها في تكوين الطالب الجامعي وتنمية ميوله القرائية (دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)***، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

187.مصطفى بن عودة، ***تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)***، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015-2016.

188.منى محمد سيد إبراهيم، ***إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر)***، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة المنصورة بمصر، القاهرة 2005-2006.

189.ميهوب سماح، ***أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية (حالة نشاط البنك عن بعد)***، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم الاقتصاد، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013-2014.

190.نوفيل حديد، ***تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة في الاقتصاد العالمي (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية)*** أطروحة دكتوراه الدولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

191.هادية فخر الدين خالد، ***إدارة المعرفة التنظيمية (المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر)***،أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2005-2006.

192.هيثم علي إبراهيم حجازي، ***قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة***، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.

193.وافية صحراوي، ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا)***، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012-2013.

194.ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، ***إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)***، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالرياض، المملكة العربية السعودية.

195.يوسف جغلولي، ***القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية (دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة)***، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر (02)، الجزائر، 2000-2001.

196.جمال بن عروس، ***مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر)***، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

ب- رسائل ماجستير:

197.أسماء عميرة، ***إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة جيجل)***، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2012-2013.

198.عبد الله وليد المدلل، ***تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)***، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2011-2012.

199.محمد أحمد سلمان الرقب، ***متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة- فلسطين***، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين 2010-2011.

خامساً: الجرائد والقوانين والمراسيم

200. المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، المؤرخ في 23 أوت 2003، المتضمن ***مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51.

201. القانون رقم: 99- 05، المؤرخ في 04 أفريل 1999، المتضمن ***القانون التوجيهي للتعليم العالي***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 24.

202. المرسوم التنفيذي رقم: 05- 299، المؤرخ في 16 أوت 2005، المتضمن ***مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58.

203. المرسوم التنفيذي رقم: 05- 500، المؤرخ في 29 ديسمبر 2005، المتضمن ***مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 84.

سادسًا: المجلات والدوريات

204.أحمد لعريبي، ***واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل (دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بأدرار)***، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، العدد 04، المجلد 17، ديسمبر2018.

205.أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، ***أثر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)***، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة كربلاء، العراق، العدد 03، المجلد15، 2013.

206.أمال يوب، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير العمليات الإدارية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية المينائية لولاية سكيكدة -EPS-)***، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 18، 2019.

207.باجي عتيقة، خليفي رزقي، ***ممارسات عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرة على الابتكار في المنظمة*** مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، العدد 06، 2018.

208.باسم غدير غدير، ***متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجا)***، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية –سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين–اللاذقية بسوريا دمشق، العدد03، المجلد 38 .2016

209.بختة بطاهر، طارق رقاب، ***آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسستي الأدوية وتكرير السكر)***، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، العدد 06، المجلد 03، ديسمبر 2018 .

210.بربار نور الدين، مشري مريم، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية (دراسة حالة بريد الجزائر)***، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر العدد 01، المجلد 01 ديسمبر 2016.

211.برو هشام، ***دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز (دراسة حالة شركة جنرال الكتريك الأمريكية)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 35، بدون سنة نشر.

212.بسام محمد أو حشيش، زكي رمزي مرتجى، ***مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها***، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين العدد 02، المجلد 19 جوان 2011.

213.بلعلى نسيمة فريال، ***المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف***، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة 02، الجزائر، العدد 01، 2014.

214.بن الدين أمحمد، ***أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار)***، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، العدد 30، المجلد 13، 2018.

215.بن طاطة عتيقة، ***إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في منظمات القطاع الخدمي بالجزائر)*** مجلة الابتكار والتسويق جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 01، المجلد 05، جانفي 2018.

216.بن عودة مصطفي، ***أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)***، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 08 ديسمبر 2018.

217.بوكلية محمد، بوعريوة ربيع، ***أهمية المعلومات في الذكاء الاقتصادي والعلاقة مع منظمات إدارة المعرفة***، مجلة المستقبل الاقتصادي، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد 06 .2018

218.بومايله سعاد، فارس بوباكور، ***أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية***، مجلة الاقتصاد، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، العدد 03، مارس 2004.

219.بومدين يوسف، محمد طرفة، ***أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر: ولاية عين الدفلى)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية–، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 28، بدون سنة نشر.

220.بومعراف نسيمة، ***معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة***، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، العدد 27، نوفمبر 2017.

221.بومنقار مراد، لياس ليلى، ***عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (دراسة نظرية تحليلية)***، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر العدد 07، جوان 2017.

222.بيدي عيساوي صورية، مكاوي مكي، ***دور التعلم التنظيمي في بناء رأسمال الفكري في الجامعات (دراسة ميدانية على جامعة معسكر)***، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمت، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان الجزائر، العدد 01، المجلد 05، مارس 2018.

223.تاج محمد، ***دور التعليم العالي وأهميته في عملية البناء الحضاري وتشكيل ثقافة أطوار التربية والتعليم***، الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت، الجزائر، العدد 08، ديسمبر 2015.

224.تقار أمحمد، علي عبد الله، ***أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر)***، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، العدد 16 مكرر، المجلد 09 .2019

225.جهاد صياح بني هاني، ***أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية (دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن)***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، العدد 04، المجلد 03 .2007

226.حباينة محمد، ***تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة (دراسة حالة OTAأوراسكوم تيليكوم الجزائر)***، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 30، ديسمبر .2014

227.حسان حامي، ***إدارة المعرفة والمنظمة المتعلم: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة***، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة لمين دباغين سطيف، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2015.

228.حسين حريم، رشاد الساعد، ***الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، العدد02 المجلد 02، 2006 .

229.حسين محمود حريم، شاكر جاب الله الخشالي، ***أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة)***، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن العدد 01، المجلد 08، 2006.

230.حمزة محمد كاظم، ***عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني)***، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى بالعراق، بغداد، العدد 03 المجلد 26، بدون سنة نشر.

231.حنان كريبط، ***علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة التنظيمية (دراسة تصميمية)***، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 01، المجلد 07، 2019.

232.الحواس خالدي، برو محمد، ***علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية***، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2017.

233.حيدر، عبد اللطيف حسين، ***الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في ظل مجتمع المعرفة***، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة بدبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.

234. حداد بختة، محمدي عز الدين، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة (دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز فرع مجمع سونلغاز)***، حوليات جامعة الجزائر 01 الجزائر، العدد 32، الجزء الثاني، جوان 2018.

235.خالد بني حمدان وآخرون، ***أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي***، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 15، 2013.

236.خالد بوجعدار، شهيناز دريوش، ***أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)***، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32 نوفمبر 2013.

237.خالد محمود عزيز وآخرون، ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى***، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل بالعراق، بغداد، العدد 03، المجلد 05، 2012.

238.خلايفية إيمان، جاوحدو رضا، ***أثر استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات في ممارساتها المحاسبية على مهنة التدقيق الخارجي (دراسة على عينة من مدققي الحسابات بولاية عنابة)***، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت، الجزائر، العدد 01، المجلد 03، مارس 2019.

239.خميس ناصر محمد، ***تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001(دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)***، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار بالعراق، بغداد، العدد 08، المجلد 04 2012.

240.رشام كهينه، جميل أحمد، ***إدارة المعرفة لتنمية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)***، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 02، المجلد 01، ديسمبر 2018.

241.الرشيد عادل محمود، ***الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية***، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة اليرموك بالأردن، إربد، العدد 03، المجلد 20، 2002.

242.زرقة أحمد، ***القيادة الإدارية والقائد الفعال***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية – جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 22، 2018.

243.زروخي فيروز وآخرون، ***دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)***، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 01، المجلد 03، 2019.

244.زوزو رشيد، بوراس نور الدين، ***الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة***، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، الجزائر، العدد 01، المجلد 01، 2013.

245.سعيد السالم، الحياني، ***مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة (دراسة حالة في مستشفى الأردن)*** المجلة العربية للإدارة جامعة الدول العربية بالقاهرة، مصر، المجلد 27، جوان 2007.

246.سعيداني محمد السعيد، ***أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المحاسبين الماليين)*** مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، العدد 02، المجلد 05، ديسمبر 2018.

247.سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، ***دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية)***، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد01 المجلد 09، 2018.

248.سلمي عمارة، ***أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة (دراسة تحليلية لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي)***، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، العدد 02، المجلد 05، ديسمبر 2018.

249.سليمان الفارس، ***دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)***، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا العدد 02، المجلد 26 .2010

250.سماح صولح، ***إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية*** مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2010.

251.سمير الشيخ علي، ***مجتمع المعلومات والفجوة الرقمية في الدول العربية***، مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية بدمشق، سوريا، العدد 1+2، المجلد 30، 2014.

252.شروق رقية، عبد الجليل مقدم، ***إدارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر:موبيليس–وكالة بشار–الجزائر)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية–، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 02، المجلد 28، بدون سنة نشر .

253.صباح سامي عبد الله المدّان، محمد موسى، ***قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" (دراسة حالة)***، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بالعراق بغداد، العدد 84 .2010

254.الصباغ عماد عبد الوهاب، ***إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي***، المجلة العربية للمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، العدد 02، المجلد 23، 2002.

255.صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، ***التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات (دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق)***، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 45، المجلد13، 2007.

256.ضيف سعيدة، علة مراد، ***تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)***، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد02، المجلد 11، 2018.

257.طارق حسن محمد الأمين، ***التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية*** دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 02، المجلد 46، ماي 2006.

258.عادل موسى صالح، ***إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي الخاص: تجارب عالمية***، مجلة دراسات المعلومات، عمان، الأردن، العدد 03، سبتمبر 2008.

259.عبد الباقي حياة، عبدوس عبد العزيز، ***أثر أنماط القيادة الإدارية على تمكين العاملين (دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت)***، مجلة المشكلة في الاقتصاد التنمية والقانون، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، الجزائر، العدد 06، المجلد 01، 2017 .

260.عبد الحميد أحمد دياب، ***العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي***، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، العدد02، المجلد 15، 2001.

261.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ***أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية***، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، الإسكندرية، العدد 03، المجلد 36، 2012.

262.عبد الرحمان إدريس البقيري أبو جلح وآخرون، ***دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم في الفترة 2012-2015)***، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم، العدد01، المجلد 17، 2016.

263.عبد العزيز سلطان العنقري، ***أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع تطبيق على أمانة محافظة الطائف***، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوها بمصر، الإسكندرية، العدد 02، المجلد 25، 2011.

264.عبد اللطيف وجودة، محفوظ أحمد، ***دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)***، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق سوريا، العدد 02، المجلد 26، 2010.

265.عثماني ليلى وآخرون ، ***القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز (عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات)***، اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد 05، مارس 2018.

266.عسلي نور الدين، ***تقييم متطلبات تكنولوجيا المعلومات في النظام الصحي الجزائري (دراسة تحليلية لمشروع بطاقة الشفاء من وجهة نظر الصيادلة والبائعين في الصيدليات)***، مجلة البشائر الاقتصادية جامعة طاهري محمد ببشار الجزائر، العدد 02، المجلد 04، 2019.

267.علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخز علي، ***أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية***، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، العدد 85، المجلد 21، 2015.

268.علي عماري، ***مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات***، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2017.

269.علي محمد جبران، ***المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن***، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، العدد 01، المجلد 19، جانفي 2011.

270.عمر الشريف، قمري حياة، ***دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية)***، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016.

271.غسان عيسى إبراهيم العمري، ***دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة*** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2009.

272.غسان عيسى إبراهيم العمري، ***دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية*** المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 52، المجلد 27 2011.

273.غوال نادية، عدالة العجال، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالجزائر*** مجلة الاستراتيجية والتنمية بمستغانم، الجزائر، العدد 16، المجلد 09، جانفي 2019.

274.فاطمة الزهراء فشار، ***نظريات التعلم المعرفية***، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 11، مارس 2019.

275.فرحاتي لويزة، ***إدارة المعرفة متطلب أساسي لضمان جودة التعليم العالي (تجارب بعض الجامعات)***، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور بخنشلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018.

276.فيصل صالح محمد، ***تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة (دراسة ميدانية في فرع من فروع منظمات الهاتف الجوال العاملة في محافظة عدن)***، مجلة العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، العدد 04، ديسمبر 2013.

277.قاسم محمد مظلوم العنزي، ***واقع استخدام معايير الاعتماد الأكاديمي في العملية التعليمية (دراسة تجريبية لعينة من كليات جامعة الكوفة)***، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة بالعراق، بغداد، العدد 32، المجلد 09 2015.

278.قردوية نصر الدين، ***أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة (دراسة حالة عينة من المؤسسات)***، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 02، المجلد 08، 2018.

279.قمبور عبد الرؤوف، ***أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية***، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، العدد 07، المجلد 02، أفريل 2017.

280.قمري حياة، ***أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال***، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2017.

281.قويدر بورقبة وآخرون، ***قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة)***، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 04، المجلد 07، 2019.

282.كامل الحواجزة، ***مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 06، 2010.

283.اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ***منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأمم المتحدة*** ، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004 .

284.لخضر دولي، إلياس سليماني، ***إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية***، مجلة اقتصاد المال والأعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد 01، المجلد 03، مارس 2019.

285.لخلف عثمان، لمار رضوان، ***تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة***، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، العدد 08، ماي 2013.

286.لزرق نوال، بن عبو الجيلالي، ***تشخيص أنماط التعلم لدى الطالب الجامعي (دراسة حالة حول طلبة إدارة الموارد البشرية بجامعة معسكر)***، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 32، ديسمبر 2018 .

287.لعذور صورية، ***دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج)***، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 18، ديسمبر 2015.

288.لعقاقنة فضيلة، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير النشاط السياحي***، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، العدد12، المجلد 01، 2015.

289.ليث عبد الحكيم وآخرون، ***دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)***، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة بالعراق، بغداد، العدد 02، المجلد 11، 2009.

290.لؤي طه ملاحويش، ***تقييم كفاءة الخدمات التعليمية منطقة الدراسة مدينة هيت***، مجلة المخطط والتنمية، جامعة بغداد، العراق، العدد 29، 2013.

291.مانع سبرينة، بوزيدي هدى، ***تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول***، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، العدد 10، المجلد 06 ديسمبر 2018.

292.ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط***، المجلة العلمية كلية التربية، جامعة أسيوط بمصر، الإسكندرية، العدد 02، المجلد 28، 2012.

293.محمد بن جاب الله، ***أثر تكنولوجيا المعلومات على تحديث وسائل الدفع لخدمات التأمين في الجزائر(حالة بطاقة الشفاء في التأمينات الاجتماعية)***، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، العدد11 2011.

294.محمد بن موسى، ***أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة)***، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 01، المجلد 08، 2019.

295.محمد بن موسى، معزوز مختار، ***أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة (دراسة ميدانية)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية–، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 24، 2018.

296.محمد خميس حرب، ***تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي***، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، العدد 79، المجلد 28، 2013.

297.محمد فلاق وآخرون، ***إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر)***، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 11، 2019.

298.محمد لمين علون وآخرون، ***دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية***، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 01، المجلد 01، ديسمبر 2017.

299.محمد مفضي الكساسبة وآخرون، ***تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 05، 2009.

300.محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، ***مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 01، المجلد 09 2013.

301.مصطفى بن عودة، ***دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)***، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، العدد 02 المجلد 15، جوان 2018.

302.معن العياصرة، خلود الحارثي، ***درجة ممارسة المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة*** المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك بالأردن، إربد، العدد01، المجلد11، 2015.

303.ناصر جاسر الأغا، **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**، مجلة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، العدد 01، المجلد 16 2012.

304.ناصف أحمد مصطفى، ***فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين***، مجلة التقدم العلمي، جامعة الكويت، الكويت، العدد 39، 2002.

305.نبوية عيسى، عواطف خلوط، **توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة تلمسان)**، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، العدد 01، جوان 2017.

306.نعيمة حسن جابر، ***الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها***، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 02، المجلد 10، 2005.

307.نور الدين مزهودة، إسمهان قرزة، ***أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير***، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 06، جوان 2017 .

308.هبة أحمد عبد اللطيف، ***الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية***، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة أسيوط بمصر، الإسكندرية، العدد 25، 2008.

309.وهيبة داسي، ***دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)*** مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012.

310.يحي عبد الرزاق الصوصاع، ***أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي***، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، العدد01، المجلد 01، 2018.

311.يحي عبد الرزاق الصوصاع، ***واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي***، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، العدد 02، المجلد 05، ديسمبر 2018.

312.يحياوي نعيمة، سهام شوشان، ***دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة (دراسة حالة مجمع كوندور: برج بوعريريج)***، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 07، جوان 2017.

313.خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ***التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل***، المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.

314.***مركز الدراسات الاستراتيجية: الموارد البشرية الفكرية***، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، العدد30، 2012.

315.نادية حماش، عمر الشريف، ***دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة: باتنة)***، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية –، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، المجلد 31، بدون سنة نشر.

316. أحمد القهوجي، لما بدر، ***دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN- SYRIATE) في مدينة دمشق)***، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين–اللاذقية بسوريا، دمشق، العدد 06، المجلد 36، 2014.

317.محمد علي عاشور، ***تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية علي عاشور، تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة*** مجلة الساتل، جامعة مصراتة بليبيا، مصراتة.

318.محمد زرقون، الحاج عرابة، ***أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية***، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014.

319.لخضر شيبوط وآخرون، ***الأنماط القيادية لدى المدربين وعلاقتها بتماسك الفريق الرياضي (دراسة ميدانية لفريق الكوانكيدو –صنف اكابر– بمدينة حاسي بحبح)***، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 01 المجلد 12، 2019.

320.الغلم مريمة، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية***، مجلة التنظيم والعمل جامعة معسكر الجزائر، العدد02، المجلد 06، 2017.

321.نادية جبر عبد الله، عثمان حسين عثمان، ***التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية***، مجلة مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم والتنمية بالقاهرة، مصر، العدد 31، المجلد 09، أكتوبر 2003.

322.أحمد بدح، خالد الصرايرة، ***تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الالكتروني***، قسم علوم التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية بعمان، الأردن، 2011.

سابعا: الملتقيات والمؤتمرات

323.أبو فارة يوسف أحمد، ***العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء***، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004.

324.أثير عبد الأمير حسوني، بشرى عبد الحمزة عباس، ***الأنماط القيادية وأثرها في التعليم التنظيمي (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)***، المؤتمر العلمي حول العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، يومي 17-18 مارس 2009.

325.امجد عزت مقدادي، ***البعد التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية وصناعة المجتمع المعرفي***، المؤتمر العربي الثاني حول أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، سلطنة عمان، 2010.

326.إيمان سعود أبو خضير، ***تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات***، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 01-04 نوفمبر 2009.

327.إيمان سعود أبو خضير، ***تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي***، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 01-04 نوفمبر 2002.

328.بدروني هدى، ***إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائه***، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13– 14 ديسمبر 2011.

329.بروش زين الدين، قاسمي كمال، ***إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة***، الملتقى الدولي حول التسيير للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 03 – 04 ماي 2005.

330.بسمان فيصل محجوب، ***عمليات إدارة المعرفة (مدخل للتحول إلى جامعة رقمية)***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004.

331.بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ***ثقافة المنظمة المتعلمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز***، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 -09 مارس 2005.

332. أحمد بن عيشاوي ، ***إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات***، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005.

333.بوزيان عثمان، ***اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات***، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004.

334.بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، ***القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري***، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 14-15 أفريل 2009.

335.ثامر ياسر البكري، ***إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004.

336.رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، **دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز (دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى)**، المؤتمر الدولي الرابع حول الإبداع والأداء المتميز، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل بالعراق، بغداد، 2012.

337.رايس وفاء، ***دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 – 14 ديسمبر 2011.

338.زنيني فريدة، ***أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر)*** الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 – 14 ديسمبر 2011 .

339.سعداوي موسى، ***إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة***، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 – 14 ديسمبر 2011.

340.سملالي يحضيه، ***تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة***، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.

341.سناء عبد الكريم الخناق، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة***، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005.

342.سناء عبد الكريم الخناق، ***مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية***، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، يومي 08 - 09 مارس 2005.

342.صفاء أحمد العاني، سليمان حسين البشتاوي، ***دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي***، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، الأيام 26-28 أفريل 2004.

344.طرشي محمد، تقروت محمد، ***أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

345.عامر بشير، يدو محمد، **اقتصاد المعرفة في الجزائر: الواقع والتحديات**، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي البليدة 2 بالعفرون، الجزائر، يومي 17 – 18 أفريل2013.

346.عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، ***التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة (دراسة تحليلية)***، المؤتمر الدولي الأول لمركز التعليم الالكتروني – التعلم الالكتروني حقبة جديدة في التعلم والثقافة – ،كلية التربية، جامعة البحرين بمملكة البحرين، المنامة، أيام 17-19 أفريل 2006.

347.عبد الرزاق شحاذة، كوثر بنود، ***مساهمة المعرفة التدقيقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة***، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 23-25 أفريل 2005.

348.عبد الله البريدي، ***نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور (دراسة استطلاعية)***، المؤتمر الثالث حول المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 11-14 ديسمبر 2004 .

349.عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، ***المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)***، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 01- 04 نوفمبر2009.

350.العلوان حسن، **إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية**، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2001.

351.علي عبد الله، لخضر مداح، ***التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته***، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة التطلعات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، يومي 19 -20 ماي 2010.

352.عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، ***دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع***، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر 2011.

353.فريد القواسمه وآخرون، ***خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)***، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، جامعة جدارا – أربد المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر 2011.

354.فيصل بوطيبة، خديجة خالدي، ***دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعلم مع اقتصاد المعرفة***، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005.

355.قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر بلال، ***أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، عمان، أيام 26- 28 أفريل 2007.

356.كامل محمد الحواجزة، ***مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي***، المؤتمر السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، جامعة الزرقاء بالأردن، الزرقاء، 2009.

357.كمال رزيق، بن عبد الرحمن، ***تطور رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي***، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية عمان، الأردن، أيام 22-25 أفريل 2013.

358.محمد السعيد جوال وآخرون، ***الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية*** الملتقي الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

359.محمد صوالحي، بلقاسم تويزة، ***دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر 2011.

360.محمد فلاق، ***عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية***، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 09 -10 نوفمبر 2010.

361.موساوي زهية، خالدي خديجة، ***الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد***، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 23 – 25 أفريل 2005.

362.نبيلة جعيجع، حياة براهيمي، ***إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال***، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر 2011.

363.محمد أحمد، ***ضمان جودة التعليم العالي في إطار مجتمع المعرفة***، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، المعهد العالي للمهن الشاملة درنة، جامعة سبها ببيروت، الجمهورية اللبنانية، 2016.

364.هادي رضا الصفار، ***نظرة في تقييم رأسمال الذكاء***، المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، أيام 27- 29 أفريل2005.

365.هدى صقر، ***المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات***، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، جامعة القاهرة، مصر، أفريل 2002.

366.هدى صقر، ***المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة***، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، الجمهورية العربية السورية، أيام 13-16 أكتوبر 2003.

367.هيثم علي حجازي، ***قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)***، المؤتمر الدولي السنوي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، أفريل 2005.

368.هيثم ميلود تومي، ***إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية***، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005.

369.يحي الرشدان، ***المنظمات المتعلمة في عصر العولمة***، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة كلية العلوم التربوية، جامعة جدارا – إربد، المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر 2011.

370.يوسف أحمد أبو فارة، ***العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة بالأردنية، عمان، الأردن، أيام 26-27-28 أفريل 2004.

371.العسكر فهد بن عبد العزيز، ***برنامج كراسي البحث بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الريادة في التنظيم والتقويم***، ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية: التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 16-18 أفريل 2012.

II.مراجع بالغة الأجنبية:

First : Books

372.Andrew GOH, ***Adopting Knowledge – Centred Principles in Innovation Pursuits : The Case of Singapore Airlines : knowledge Management in Modern Organizations, Idea group publishing***, London, 2007.

373.Balogun.J, &Hailey. V. P, ***Exploring Strategic Change, Harlow,*** England PrenticeHall, 2004.

374. Bob nelso, peter economy, ***Le management pour les nuls***, Edition first paris, France, 2004.

375.Brilman Jean , ***Les meilleurs, Pratiques du Management,*** éditions d'organisation, Paris, France.

376.Baiyin Yang et al, ***The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation,*** human resource development quarterly, Copyright, N 01, Vol 15, 2004.

377.Chris Argyris et Donald A. Schon, ***Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode pratique***, De Boeck université, American, 2002.

378.Dennis Merrith, ***Building Expert systemes in prolog, on line edition copyright by Anzit***! Inc. USA, 2000.

379.Efraim Turban et al, ***Information Technolog for Management***, John and Sons Ine New York, 2002.

380.Gilles Balmisse**,** ***Gestion des connaissances***, Collection ntreprendre informatique paris, France.

381.Jan François souterain ,***organisation et gestion de l'entreprise***, copyright édition foucheur , paris , 2006 .

382.Jean-Yves Prax, ***Le guide du Knowledge management***, Ed Dunod, paris France 2000.

383.JP Hefer, Malika, Jorsoni, ***Management : Stratégie et Organisation*** Librairie Vuibert 04 éme édition, septembre, 2002.

384.James A . ALBERS, ***A Practical Appoach To Organisation for economicco – operation and development, Knowledge management in the learningsociety :eduation and skills***, centre for educational reseach and innovation, 2000, Paris,France, p 14 .

385.Marquardt M J, ***Building the learning organization : The five elements forcorporate Learning***, Davies Blanck Inc Publishing, Palo Alto USA ,2002.

386.Mechal porter, ***L'auantge concurrentiel***, parie:dunod, 2000.

387.Michal Petit, Audrey Klesta, ***management d'equipe: concepts et pratiques***, Edition UNAD, Paris, France ,2000.

388.Micheal J, ***Marquardr, Building the Learning Organization : Mastering the 5elements for corporate learning***, Davies – Black Publishing, INC, Pato: USA, 2 ndedition, 2002.

389.P. etrides Lisa A, Nodime Thad R, ***knowledge management in Education : Defining the Iandscape***, the institute of knowledge management in education, USA, 2003.

390.P.M.Sverlinger, ***Managing Knowledge in professional service Organizations***, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden.

391.Peter Senge, ***The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization***, Currency Doubleday, New York, 2004.

392.R. Dieng, O. Corby, ***Knowledge Management méthodes la gestion des connaissances***, 3éme Ed, Edition Dunod, paris, france, 2005.

393.Saida HABHAB – RAVE ,***Lerole des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites***, La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion, N 241, 2010.

Second: reports and publications

394.Aujirapongpan. S, Vadhanasindhu. P, Chandravhai. A , and cooparat, P ***Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. VINE***, the journal of information and knowledge management systems, N 02 Vol 40, 2010.

395.Caroline Sargis Roussel, ***Gestion des Connaissances en Contexte Projet: Quelles Pratiques et Quels Enjeux Pour les Entreprises*** ? Management & Avenir, N 44, 2011.

396.Désiré LOTH, ***Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication***, Revue internationale sur le travail et la société, N 01,Vol 08.

397.Duffy, Jan :***Something Funny is Happening the Way to Knowledge Management***, information Management studies, issue 04,Vol 03,2000.

398. Desiree Joy Cranfield and John Taylor***, Knowledge Managment and Higher Education : AUK Case Study, The Electronic*** , Journal Knowledge Managment, issue 02 Vol 06, 2008.

399.Elisabeth Brouner, Albrecht Becker, ***Beyond Knowledge Sharing: The Management*** issue 01, Vol 13, 2006.

400.***ImplementingKnowledge Management***, Journal of Knowledge Management Practice N 01,Vol 10, March 2009.

401. Jan Pawlowski and Markus Bick, ***The Global Knowledge Management Framework: towards atheory for Management in Global Distributed Settings***, Electromic Journal of Knowledge Management , issue 01, Vol 10 2012.

402.Lomi and E.R. larsen, ***dynamises of organisations, the mit press Menlo Park***California,USA, 2001.

403.***Management Practices***, Journal of Management Information System, N 03, vol 22 2005.

404.Michell. M, and Yate, D ,***How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool***, Nonprofit World, N 02 , Vol 20.

405.Muya James Ng'ang'a, Wesonga Justus Nyongesa, ***The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions***, International Journal of Business and Social Science, N08, Vol 03, April 2012.

406.NishadNawaz, Anjali Mary Gomes, ***Review knowledge Management in higher education institutions***, European journal of business and management No 07, Vol 06 2014 .

407.Nigar Cakar Demicran & Erturk Alper, ***Comparing Innovation Capability of Small and Medium – SizedEnterprises :Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment***, Journal of Small Business Managment, Turkey, Vol 48, Issue 03, 2010.

408.Rastogi, P.N ,***Knowledge Management and intellectual capital: the New virtuous Reality of Competitiveness***, Human systems Management, N19, Issue 01, 2000.

409.Rebacca Grossman and Eduardo Salas, ***The Transfer of Training: What Really Matters***, International, issue 02, Vol 15, 2011.

410.Saffady, Willian, ***Knowledge Management***, information Management Journal, issue 03, Vol 43, 2000.

Fhird : Conférences

411.Michel Grundstein, ***De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entre priseétendue***,Université de paris Dauphine,03 jour pour faire le point sur le knowledge management , 1-3 Avril 2003.

412.NICOLAS Eline, ***Apprentissage organisationnel et adoption d 'une démarche de développement durable***: entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), 13e Conférence de lAIMS. Normandie. Vallée de Seine, 2- 3 et 4 Juin 2004.

III.المواقع الإلكترونية:

413. http://www.business4lions.com، تاريخ الاطلاع (2019/08/06).

414.Rohan Nagwekar, ***The Learning organization***، متاح على الموقع www.hrfolks.com ، تاريخ الاطلاع (2019/08/06).

415. <http://ar.m.wikipedia.org> wiki، تاريخ الاطلاع (2019/08/06).

416.حكيم بوغرارة، ***الجزائر تراهن على الجامعة لتحقيق تنمية المورد البشري المؤهل قيمة مضافة لتحسين الخدمات والنهوض بالاقتصاد***، متاح على: WWW.ech-chaab.com، تاريخ الاطلاع (2019/09/09).

417.الله تركماني، ***مجتمع المعرفة وتحدياته في العالم العربي***، مقال منشور على صفحة الحوار المتمدن متاح على: < www. Ahewar. Org/ debat/show.art.asp ? aid 162255، تاريخ الاطلاع (2017/07/10).

الملاحق

الملحق رقم (01)

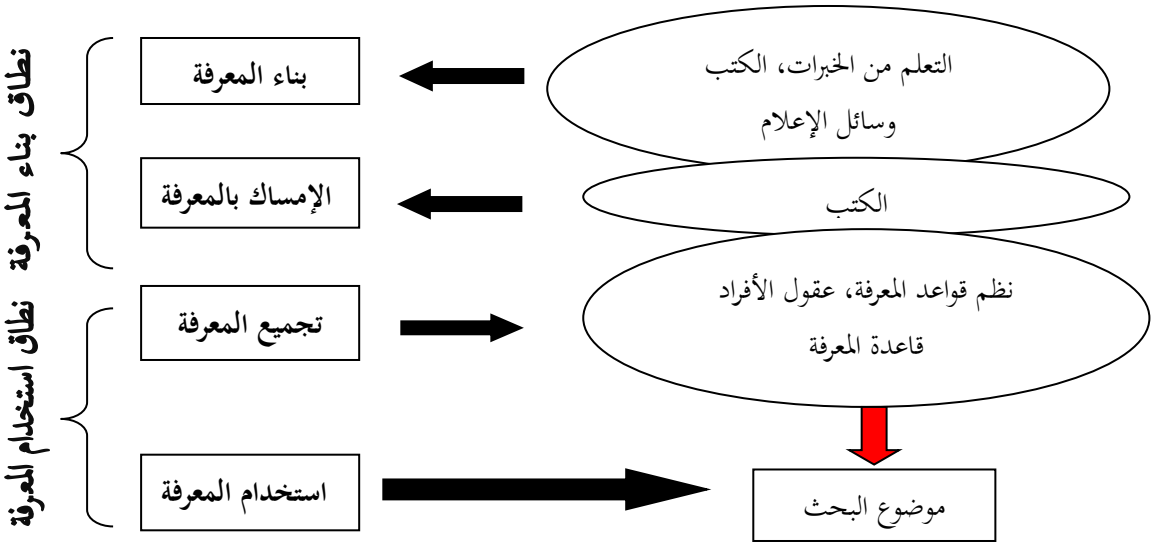
مصفوفة (Wiig) لإدارة المعرفة

أشكال المعرفة	نوع المعرفة			
	الحقيقية	التصورية	التوقعية	المنهجية
العامة	القياس	الاستقرار	عندما تتجاوز قيمة المخزون الطلب، ينخفض السعر	البحث عن قيم في متغيرات خارج المعايير
المشتركة	تحليل التوقعات	السوق الكثيفة	أي إضافة صغيرة لن تخلق مشاكل بيع	تعريف بعض الأخطاء من الماضي
الشخصية	قيمة المتغير هي المناسبة أكثر	الشركة لها مصادر جيدة	شك ذلك المحلل أحدث خطأ	ما هي أكثر الاتجاهات الحديثة ؟

المصدر: بن طاطة عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 299.

الملحق رقم (02)

نموذج إدارة المعرفة لـwiig



المصدر: هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 08 .

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	عبد الرزاق سلام	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية
02	حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
03	رشيد سالمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
04	مراد تهتان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
05	لمين علوطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
06	محمد بولصنام	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية
07	فيروز زروخي	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة الشلف
08	فوزية قديد	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة الجزائر 03
09	زكية جيجيق	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة برج بوعريريج
10	مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الوادي
11	مجيد شعباني	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس

الملحق رقم (04)

الاستبيان

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي (ة) الكريم (ة).....

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في إدارة الأعمال بجامعة يحي فارس حول:" **إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة متطلبات التطبيق وسبل النجاح – دراسة حالة في بعض الجامعات الجزائرية–**".

وتستعمل المعلومات الواردة في هذه الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع والإجابة بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه مناسبًا بكل صراحة وموضوعية نظرًا لأهمية إجابتكم على نتائج هذه الدراسة .

تقبلوا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع العلامة (√) بمحاذاة الإجابة المناسبة.

1. اسم الجامعة:.....

2. الجنس:

أنثى ☐ ذكر ☐

3. السن:

من 30 سنة إلى 35 سنة ☐ أقل من 30 سنة ☐

من40سنة إلى 45 سنة ☐ من 35سنة إلى 40سنة ☐

من 45 سنة فأكثر ☐

4. المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ دراسات عليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه) ☐

ليسانس ☐

5. المسمى الوظيفي:

رئيس قسم ☐ نائب المدير ☐

نائب رئيس قسم ☐ عميد ☐

إداري ☐ نائب عميد ☐

أخرى حددها:.....

6. الخبرة المهنية:

أقل من 5سنوات ☐ من 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10سنوات إلى أقل من 15سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

بالنسبة للمحاور الآتية ضع العلامة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

➢ **المحور الأول: إدارة المعرفة**

رقم العبارة	العبـــــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة					
02	لدى الموظفين تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري في مختلف المنظمات المتعلمة					
03	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة					
04	الجامعة تشجع الموظفين على تطوير وتبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم					
05	وجود تسهيلات لدى جميع الموظفين للوصول إلى المعرفة التي تمتلكها الجامعة					

06	تستعمل الجامعة الوسائل الحديثة في تخزين المعرفة مثل: الأرشيف الالكتروني					
07	يتم توزيع المعرفة في الجامعة عن طريق (فرق العمل، الاجتماعات، المطبوعات)					
08	هناك تحويل للمعرفة التي يمتلكها الموظفين إلى موظفين آخرين					
09	يساهم جميع الموظفين في البحث عن المعرفة بمختلف أنواعها					
10	يفرق أفراد الجامعة بين نوعي المعرفة الأساسيين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة					
11	لا تستغني الجامعة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات، التسجيلات الورقية وغيرها)					
12	الجامعة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (داخلية وخارجية) وتقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأس مالها الفكري					
13	التشجيع والعلاوات والأشكال الأخرى من التحفيز مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة					
14	دعوة خبراء من خارج الجامعة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة					
15	توفر الجامعة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية والتكنولوجية					
16	يقوم الموظفين بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية التي يمتلكونها					
17	يعتبر استغلال الاجتماعات والندوات وورش العمل والدورات التكوينية الداخلية التي يقوم بها الموظفين ذوي خبرات وكفاءة مصدرًا لتوزيع المعرفة					
18	يتم إجراء دورات تكوينية متخصصة للموظفين					

	كلما أُتيحت الفرصة لهم					
19	تسعى جامعتكم للاحتفاظ بالموظفين أصحاب المعارف حرصًا على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم في المستقبل					

➢ **المحور الثاني: المنظمة المتعلمة**

رقم العبارة	العبـــــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	إدارة الجامعة تشجع أعضاءها على الشعور بالفخر لانتمائهم إليها					
02	يشترك أعضاء الجامعة في رسم رؤيتها المستقبلية					
03	الجامعة تشجع أعضاءها على التعلم من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة					
04	يناقش الموظفون بشفافية الأخطاء المرتكبة بهدف التعلم والاستفادة منها					
05	يفكر الموظفون ويؤدون عملهم وفق النظرة الشاملة للجامعة ككل					
06	هناك تطور في استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء معلومات خاص بالجامعة					
07	يوجد مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل الجامعة					
08	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ واتساق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل					
09	هناك استفادة واضحة من الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة					
10	في الجامعة يستطيع الموظفون الحصول على المتطلبات اللازمة لتطور تعلمهم					

11	في الجامعة يعامل الموظفون بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، ثقافاتهم ومستوياتهم أو أي اختلافات أخرى					
12	يذكر الموظفون وجهة نظرهم ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر زملائهم					
13	يستفيد الموظفون من أخطائهم وأخطاء من حولهم					
14	الجامعة لا تتعلم من تجاربها الخاصة فحسب بل تحرص على متابعة الجامعات الأخرى وتتعلم من تجاربها					

➢ **المحور الثالث: متطلبات إدارة المعرفة**

رقم العبارة	العبـــــــــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات القيادة الإدارية** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يوافق رأيك						
01	تدعم القيادات بالجامعة فرص التعلم					
02	يمتلك المسؤول المباشر (القائد) رؤية واضحة لحاضر الجامعة ومستقبلها					
03	كل شخص لديه القدرة على أن يكون قائدًا					
04	القيادة هي التوجيه والتأثير على الآخرين في جامعتكم					
05	في مجال العمل المدير هو القائد					
06	حتى تكون قائدًا لابد أن تكون شهادتك العلمية أكبر من الأشخاص من حولك					
07	حتى تكون قائدًا لابد أن تكون لديك مالا وسلطة					
08	القيادة الفعالة والناجحة هي عندما تكون العلاقة قوية بين القائد وأتباعه					
09	إن نجاح أي قائد أو فشله مرهون بمدى معرفته					

	بالمجموعة التي يقودها					
10	تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارات إدارية وتقنية جديدة في العمل					
11	القائد الإداري يشرك المرؤوسين (الموظفين) في اتخاذ القرارات					
12	القائد يتحكم في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة					
13	القائد يأخذ بالمخاطر ويسعى إلى تشجيع وتطبيق الأفكار الجديدة حتى وإن كانت نتائجها غير أكيدة					
14	توافر الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات للموظفين					
ثانيا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات تكنولوجيا المعلومات** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يوافق رأيك						
15	توجد بالجامعة نظم معلومات كفأة					
16	توفير كل الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في إدارة المعرفة					
17	توفير الإنترنت بالجامعة لخدمة برامج إدارة المعرفة					
18	المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولا إضافية					
19	تطور وتعزز الجامعة إمكانياتها المعرفية بإدخال التكنولوجيا المتطورة والحديثة					
20	تستخدم الجامعة أنظمة الاتصال الحديثة تتمثل في شبكة الإنترانت التي لها العديد من الاستخدامات					
21	تلجأ الجامعة إلى استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة إخفاقات العمل التي تحدث					
22	تستخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في تجنب حالات البطء والاستجابة للتغيير والتكافؤ في					

	العمل الجامعي					
23	يتم تحديث إجراءات استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات مع تطور هذه الأجهزة بشكل مستمر					
24	يتم استخدام شبكة الانترنت للاتصال بين الموظفين داخل الجامعة وخارجها					
25	تضع الجامعة موقع الكتروني تفاعلي ومحدث					
26	وضع بريد الكتروني مهني للأساتذة والموظفين والطلبة					
ثالثا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات الثقافة التنظيمية** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يوافق رأيك						
27	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم					
28	القيم السائدة بالجامعة تنظر إلى الموظفين كمورد هام لهم قيمهم					
29	توفير القيم التي تشجع الموظفين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية					
30	الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات تساعد على التعلم واكتساب المعارف					
31	تتبنى الجامعة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات					
32	ثقافة الجامعة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة والتعلم والمشاركة					
33	ينظر للمشكلة في الجامعة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها					
34	تدعم الثقافة التنظيمية للجامعة الموظفين في تقديم أفكار لحل المشكلات					
35	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية					

36	يرى الموظفون أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على نجاح الثقافة التنظيمية بالجامعة					
37	تساند الثقافة التنظيمية للجامعة الاتجاه الايجابي نحو التميز والتألق					
رابعا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات الهيكل التنظيمي** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يوافق رأيك						
38	مرونة الهيكل التنظيمي بالجامعة يسمح باستيعاب كل مستجدات إدارة المعرفة					
39	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة مرونة المشاركة بالمعلومات المختلفة عبر الوحدات التنظيمية					
40	الهيكل التنظيمي للجامعة لديه القدرة على التنسيق بين مهام الجامعات والطاقة التي يمتلكها الموظفين					
41	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين					
42	يساهم الهيكل التنظيمي للجامعة في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية ويساعد في تدفق المعرفة في الجامعة					
43	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات					
44	تحقيق التوازن والتكامل بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظف بالجامعة					
45	هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية تبعًا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال					
46	التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية بالجامعة					

شاكرين لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (05)

النتائج المستخرجة من برنامج (SPSS)

01- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الاستبيان	,123	231	,200*	,996	231	712,

02- نتائج اختبار ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	79

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	46

03-نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور إدارة المعرفة.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	المعرفة إدارة محور
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,597**	,158*	,133*	,338**	,464**	,348**	,265**	,036	,206**	,154*	-,043	,133*	,218**	,051	,293**	,247**	,148*	,162*	,486**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,016	,044	,000	,000	,000	,000	,582	,002	,019	,518	,043	,001	,442	,000	,000	,025	,014	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,597**	1,000	,178**	,283**	,415**	,391**	,447**	,197**	,234**	,359**	,095	,236**	,202**	,124	,215**	,215**	,199**	,241-**	,137*	,620**

العبارة 3	Sig. (2-tailed)	,000	.	,007	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,151	,000	,002	,061	,001	,001	,002	,000	,037	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,158*	,178**	1,000	,365**	,283**	,476**	,220**	-,011	,277**	,244**	,062	,436**	-,004	,487**	,068	,014	,341**	,297**	,159*	,391**
العبارة 4	Sig. (2-tailed)	,016	,007	.	,000	,000	,000	,001	,870	,000	,000	,345	,000	,948	,000	,307	,835	,000	,000	,016	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,133*	,283**	,365**	1,000	,337**	,454**	,358**	,414**	,192**	,062	,212**	,719**	,445**	,272**	,543**	,074	,162*	,381**	,397**	,659**
العبارة 5	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,003	,348	,001	,000	,000	,000	,000	,262	,014	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,338**	,415**	,283**	,337**	1,000	,535**	,380**	,417**	,193**	,183**	,290**	,325**	,253**	,461**	,299**	,424**	,369**	,215**	,198**	,645**
العبارة 6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,003	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,464**	,391**	,476**	,454**	,535**	1,000	,580**	,368**	,284**	,276**	,247**	,387**	,138*	,440**	,374**	,309**	,334**	,229**	,300**	,705**
العبارة 7	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,036	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,348**	,447**	,220**	,358**	,380**	,580**	1,000	,328**	,252**	,199**	,347**	,364**	,245**	,413**	,436**	,329**	,320**	,240**	,109	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,097	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

العبارة 8	Correlation Coefficient	,265**	,197**	-,011	,414**	,417**	,368**	,328**	1,000	,312**	-,011	,350**	,370**	,425**	,235**	,391**	,471**	,209**	,150*	,199**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,870	,000	,000	,000	,000	.	,000	,868	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,023	,002	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة 9	Correlation Coefficient	,036	,234**	,277**	,192**	,193**	,284**	,252**	,312**	1,000	,346**	,200**	,304**	-,003	,185**	,062	,318**	,064	,045	,036	,330**
	Sig. (2-tailed)	,582	,000	,000	,003	,003	,000	,000	,000	.	,000	,002	,000	,968	,005	,347	,000	,335	,501	,589	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة 10	Correlation Coefficient	,206**	,359**	,244**	,062	,183**	,276**	,199**	-,011	,346**	1,000	-,091	,168*	-,138*	,070	-,243**	,113	,336**	,391**	-,055	,319**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,348	,005	,000	,002	,868	,000	.	,170	,011	,036	,287	,000	,087	,000	,000	,410	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة 11	Correlation Coefficient	,154*	,095	,062	,212**	,290**	,247**	,347**	,350**	,200**	-,091	1,000	,240**	,242**	,512**	,350**	,354**	,204**	,210**	,205**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,019	,151	,345	,001	,000	,000	,000	,000	,002	,170	.	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,002	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة 12	Correlation Coefficient	-,043	,236**	,436**	,719**	,325**	,387**	,364**	,370**	,304**	,168*	,240**	1,000	,330**	,331**	,465**	,043	,094	,447**	,336**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,518	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	.	,000	,000	,000	,516	,153	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة 13	Correlation Coefficient	,133*	,202**	-,004	,445**	,253**	,138*	,245**	,425**	-,003	-,138*	,242**	,330**	1,000	,234**	,520**	,222**	,124	,262**	,432**	,558**
	Sig. (2-tailed)	,043	,002	,948	,000	,000	,036	,000	,000	,968	,036	,000	,000	.	,000	,000	,001	,060	,000	,000	,000

العبارة 14	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,218**	,124	,487**	,272**	,461**	,440**	,413**	,235**	,185**	,070	,512**	,331**	,234**	1,000	,382**	,414**	,328**	,287**	,317**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,001	,061	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,287	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
العبارة 15	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,051	,215**	,068	,543**	,299**	,374**	,436**	,391**	,062	-,243**	,350**	,465**	,520**	,382**	1,000	,150*	,002	,052	,357**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,442	,001	,307	,000	,000	,000	,000	,000	,347	,000	,000	,000	,000	,000	.	,023	,970	,435	,000	,000
العبارة 16	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,293**	,215**	,014	,074	,424**	,309**	,329**	,471**	,318**	,113	,354**	,043	,222**	,414**	,150*	1,000	,344**	,233**	,174**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,835	,262	,000	,000	,000	,000	,000	,087	,000	,516	,001	,000	,023	.	,000	,000	,008	,000
العبارة 17	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,247**	,199**	,341**	,162*	,369**	,334**	,320**	,209**	,064	,336**	,204**	,094	,124	,328**	,002	,344**	1,000	,341**	,059	,426**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,014	,000	,000	,000	,001	,335	,000	,002	,153	,060	,000	,970	,000	.	,000	,369	,000
العبارة 18	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,148*	,241**	,297**	,381**	,215**	,229**	,240**	,150*	,045	,391**	,210**	,447**	,262**	,287**	,052	,233**	,341**	1,000	,337**	,559**
	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,023	,501	,000	,001	,000	,000	,000	,435	,000	,000	.	,000	,000
العبارة 19	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,162*	,137*	,159*	,397**	,198**	,300**	,109	,199**	,036	-,055	,205**	,336**	,432**	,317**	,357**	,174**	,059	,337**	1,000	,477**

		Sig. (2-tailed)	,014	,037	,016	,000	,002	,000	,097	,002	,589	,410	,002	,000	,000	,000	,000	,008	,369	,000	.	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	محور إدارة المعرفة	Correlation Coefficient	,486**	,620**	,391**	,659**	,645**	,705**	,641**	,577**	,330**	,319**	,402**	,588**	,558**	,546**	,553**	,475**	,426**	,559**	,477**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

04-نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور المنظمة المتعلمة

Correlations

			العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	العبارة31	العبارة32	العبارة33	المنظمة المتعلمة
Spearman's rho	العبارة20	Correlation Coefficient	1,000	,516**	,318**	,308**	,189**	,358**	,451**	,338**	,575**	,447**	,298**	,362**	,358**	,361**	,609**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة21	Correlation Coefficient	,516**	1,000	,387**	,252**	,109	,481**	,394**	,290**	,362**	,178**	,423**	,456**	,316**	,277**	,602**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,099	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة22	Correlation Coefficient	,318**	,387**	1,000	,503**	,259**	,276**	,363**	,542**	,358**	,349**	,259**	,261**	,320**	,101	,580**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,124	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة23	Correlation Coefficient	,308**	,252**	,503**	1,000	,560**	,344**	,260**	,418**	,365**	,327**	,348**	,364**	,602**	,244**	,649**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

العبارة24	Correlation Coefficient	,189**	,109	,259**	,560**	1,000	,344**	,135*	,416**	,171**	,176**	,257**	,144*	,384**	,110	,458**
	Sig. (2-tailed)	,004	,099	,000	,000	.	,000	,041	,000	,009	,007	,000	,029	,000	,094	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة25	Correlation Coefficient	,358**	,481**	,276**	,344**	,344**	1,000	,576**	,368**	,331**	,273**	,469**	,439**	,424**	,308**	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة26	Correlation Coefficient	,451**	,394**	,363**	,260**	,135*	,576**	1,000	,463**	,501**	,280**	,404**	,501**	,291**	,329**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,041	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة27	Correlation Coefficient	,338**	,290**	,542**	,418**	,416**	,368**	,463**	1,000	,440**	,426**	,364**	,335**	,413**	,159*	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة28	Correlation Coefficient	,575**	,362**	,358**	,365**	,171**	,331**	,501**	,440**	1,000	,403**	,391**	,526**	,535**	,427**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة29	Correlation Coefficient	,447**	,178**	,349**	,327**	,176**	,273**	,280**	,426**	,403**	1,000	,389**	,346**	,383**	,067	,552**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,314	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة30	Correlation Coefficient	,298**	,423**	,259**	,348**	,257**	,469**	,404**	,364**	,391**	,389**	1,000	,527**	,489**	,186**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,005	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة31	Correlation Coefficient	,362**	,456**	,261**	,364**	,144*	,439**	,501**	,335**	,526**	,346**	,527**	1,000	,619**	,425**	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,029	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

	العبارة32	Correlation Coefficient	,358**	,316**	,320**	,602**	,384**	,424**	,291**	,413**	,535**	,383**	,489**	,619**	1,000	,329**	,730**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة33	Correlation Coefficient	,361**	,277**	,101	,244**	,110	,308**	,329**	,159*	,427**	,067	,186**	,425**	,329**	1,000	,464**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,124	,000	,094	,000	,000	,016	,000	,314	,005	,000	,000	.	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	المنظمة المتعلمة	Correlation Coefficient	,609**	,602**	,580**	,649**	,458**	,714**	,676**	,662**	,675**	,552**	,685**	,724**	,730**	,464**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

05- نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وأبعاد محور متطلبات إدارة المعرفة

Correlations

			العبارة34	العبارة35	العبارة36	العبارة37	العبارة38	العبارة39	العبارة40	العبارة41	العبارة42	العبارة43	العبارة44	العبارة45	العبارة46	العبارة47	متطلبات بعد الإدارية القيادة
Spearman's rho	العبارة34	Correlation Coefficient	1,000	,671**	,069	,281**	,041	-,053	-,230**	,100	,165*	,375**	,397**	,478**	,348**	,506**	,627**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,294	,000	,540	,423	,000	,128	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة35	Correlation Coefficient	,671**	1,000	,315**	,245**	,159*	,176**	-,127	,167*	,033	,396**	,359**	,504**	,386**	,450**	,736**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,015	,007	,053	,011	,615	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة36	Correlation Coefficient	,069	,315**	1,000	-,275**	,116	,137*	,117	,064	-,092	,094	,220**	,079	,015	,091	,352**
		Sig. (2-tailed)	,294	,000	.	,000	,080	,037	,075	,332	,164	,153	,001	,233	,818	,166	,000

العبارة37	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,281**	,245**	-,275**	1,000	,271**	-,252**	-,108	,250**	,184**	,189**	,048	,255**	,279**	,249**	,325**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,102	,000	,005	,004	,467	,000	,000	,000	,000
العبارة38	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,041	,159*	,116	,271**	1,000	,259**	-,223**	,393**	,085	,303**	,271**	,149*	,109	-,212**	,355**
	Sig. (2-tailed)	,540	,015	,080	,000	.	,000	,001	,000	,197	,000	,000	,024	,098	,001	,000
العبارة39	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	-,053	,176**	,137*	-,252**	,259**	1,000	-,115	,086	-,163*	,093	,146*	,078	-,069	-,100	,239**
	Sig. (2-tailed)	,423	,007	,037	,000	,000	.	,081	,191	,013	,159	,026	,235	,294	,129	,000
العبارة40	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,230**	,127	,117	,108	,223**	,115	1,000	,236**	,006	,145*	,266**	,384**	,156*	,117	,384**
	Sig. (2-tailed)	,000	,053	,075	,102	,001	,081	.	,000	,927	,027	,000	,000	,018	,076	,018
العبارة41	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,100	,167*	,064	,250**	,393**	,086	-,236**	1,000	,546**	,271**	,066	,334**	,096	,225**	,390**
	Sig. (2-tailed)	,128	,011	,332	,000	,000	,191	,000	.	,000	,000	,320	,000	,146	,001	,000
العبارة42	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,165*	,033	-,092	,184**	,085	-,163*	-,006	,546**	1,000	,305**	,104	,224**	,252**	,279**	,295**
	Sig. (2-tailed)	,012	,615	,164	,005	,197	,013	,927	,000	.	,000	,114	,001	,000	,000	,000
العبارة43	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,375**	,396**	,094	,189**	,303**	,093	-,145*	,271**	,305**	1,000	,378**	,381**	,281**	,327**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,153	,004	,000	,159	,027	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

العبارة44	Correlation Coefficient	,397**	,359**	,220**	,048	,271**	,146*	-,266**	,066	,104	,378**	1,000	,583**	,343**	,263**	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,467	,000	,026	,000	,320	,114	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة45	Correlation Coefficient	,478**	,504**	,079	,255**	,149*	,078	-,384**	,334**	,224**	,381**	,583**	1,000	,361**	,506**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,233	,000	,024	,235	,000	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة46	Correlation Coefficient	,348**	,386**	,015	,279**	,109	-,069	-,156*	,096	,252**	,281**	,343**	,361**	1,000	,506**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,818	,000	,098	,294	,018	,146	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة47	Correlation Coefficient	,506**	,450**	,091	,249**	-,212**	-,100	-,117	,225**	,279**	,327**	,263**	,506**	,506**	1,000	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,166	,000	,001	,129	,076	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
متطلبات بعد الإدارية القيادة	Correlation Coefficient	,627**	,736**	,352**	,325**	,355**	,239**	-,155*	,390**	,295**	,573**	,655**	,660**	,608**	,572**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة48	العبارة49	العبارة50	العبارة51	العبارة52	العبارة53	العبارة54	العبارة55	العبارة56	العبارة57	العبارة58	العبارة59	متطلبات بعد تكنولوجيا
Spearman's rho	العبارة48	Correlation Coefficient	1,000	,490**	,311**	,412**	,385**	,303**	,282**	,374**	,388**	,402**	,414**	,441**	,547**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

	Correlation Coefficient	,490**	1,000	,648**	,499**	,361**	,615**	,402**	,434**	,419**	,574**	,675**	,553**	,740**
العبارة49	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,311**	,648**	1,000	,448**	,528**	,538**	,480**	,575**	,486**	,633**	,559**	,426**	,813**
العبارة50	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,412**	,499**	,448**	1,000	,628**	,517**	,361**	,471**	,475**	,451**	,657**	,358**	,659**
العبارة51	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,385**	,361**	,528**	,628**	1,000	,335**	,411**	,571**	,593**	,522**	,462**	,285**	,669**
العبارة52	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,303**	,615**	,538**	,517**	,335**	1,000	,445**	,428**	,376**	,527**	,591**	,538**	,685**
العبارة53	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,282**	,402**	,480**	,361**	,411**	,445**	1,000	,528**	,488**	,670**	,508**	,452**	,675**
العبارة54	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,374**	,434**	,575**	,471**	,571**	,428**	,528**	1,000	,775**	,660**	,660**	,486**	,763**
العبارة55	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,388**	,419**	,486**	,475**	,593**	,376**	,488**	,775**	1,000	,634**	,593**	,472**	,731**
العبارة56	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

		Correlation Coefficient	,402**	,574**	,633**	,451**	,522**	,527**	,670**	,660**	,634**	1,000	,700**	,575**	,817**
	العبارة57	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
		Correlation Coefficient	,414**	,675**	,559**	,657**	,462**	,591**	,508**	,660**	,593**	,700**	1,000	,530**	,793**
	العبارة58	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
		Correlation Coefficient	,441**	,553**	,426**	,358**	,285**	,538**	,452**	,486**	,472**	,575**	,530**	1,000	,651**
	العبارة59	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
		Correlation Coefficient	,547**	,740**	,813**	,659**	,669**	,685**	,675**	,763**	,731**	,817**	,793**	,651**	1,000
	متطلبات بعد تكنولوجيا المعلومات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

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

Correlations

			العبارة60	العبارة61	العبارة62	العبارة63	العبارة64	العبارة65	العبارة66	العبارة67	العبارة68	العبارة69	العبارة70	متطلبات بعد الثقافة
Spearman's rho	العبارة60	Correlation Coefficient	1,000	,649**	,736**	,627**	,509**	,431**	,504**	,531**	,530**	,363**	,481**	,834**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة61	Correlation Coefficient	,649**	1,000	,695**	,461**	,502**	,300**	,482**	,513**	,459**	,264**	,349**	,725**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة62	Correlation Coefficient	,736**	,695**	1,000	,581**	,489**	,385**	,424**	,536**	,507**	,366**	,387**	,818**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

العبارة63	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,627**	,461**	,581**	1,000	,466**	,307**	,368**	,384**	,464**	,151*	,296**	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,022	,000	,000
العبارة64	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,509**	,502**	,489**	,466**	1,000	,426**	,488**	,480**	,392**	,389**	,395**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
العبارة65	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,431**	,300**	,385**	,307**	,426**	1,000	,522**	,564**	,347**	,409**	,419**	,594**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
العبارة66	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,504**	,482**	,424**	,368**	,488**	,522**	1,000	,624**	,481**	,331**	,367**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
العبارة67	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,531**	,513**	,536**	,384**	,480**	,564**	,624**	1,000	,524**	,400**	,310**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
العبارة68	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,530**	,459**	,507**	,464**	,392**	,347**	,481**	,524**	1,000	,127	,397**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,053	,000	,000
العبارة69	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,363**	,264**	,366**	,151*	,389**	,409**	,331**	,400**	,127	1,000	,549**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,022	,000	,000	,000	,000	,053	.	,000	,000
العبارة70	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,481**	,349**	,387**	,296**	,395**	,419**	,367**	,310**	,397**	,549**	1,000	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000

متطلبات بعد التنظيمية الثقافة	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	Correlation Coefficient	,834**	,725**	,818**	,682**	,676**	,594**	,681**	,735**	,707**	,509**	,602**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة71	العبارة72	العبارة73	العبارة74	العبارة75	العبارة76	العبارة77	العبارة78	العبارة79	الهيكل متطلبات بعد التنظيمي
Spearman's rho	العبارة71	Correlation Coefficient	1,000	,648**	,595**	,662**	,591**	,528**	,455**	,475**	,503**	,734**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة72	Correlation Coefficient	,648**	1,000	,620**	,620**	,553**	,649**	,448**	,473**	,524**	,723**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة73	Correlation Coefficient	,595**	,620**	1,000	,675**	,666**	,698**	,443**	,587**	,535**	,807**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
	العبارة74	Correlation Coefficient	,662**	,620**	,675**	1,000	,701**	,672**	,497**	,538**	,631**	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة75	Correlation Coefficient	,591**	,553**	,666**	,701**	1,000	,654**	,581**	,590**	,563**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة76	Correlation Coefficient	,528**	,649**	,698**	,672**	,654**	1,000	,443**	,513**	,532**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة77	Correlation Coefficient	,455**	,448**	,443**	,497**	,581**	,443**	1,000	,470**	,489**	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة78	Correlation Coefficient	,475**	,473**	,587**	,538**	,590**	,513**	,470**	1,000	,649**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
العبارة79	Correlation Coefficient	,503**	,524**	,535**	,631**	,563**	,532**	,489**	,649**	1,000	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
متطلبات بعد التنظيمي الهيكل	Correlation Coefficient	,734**	,723**	,807**	,813**	,859**	,762**	,697**	,755**	,754**	1,000

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

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

06- نتائج وصف متغيرات الدراسة

الجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعة الشلف	24	10,4	10,4	10,4
	بومرداس جامعة	20	8,7	8,7	19,0
	03 (دالي إبراهيم) الجزائر جامعة	20	8,7	8,7	27,7
	جامعة الجلفة	21	9,1	9,1	36,8
	(خميس مليانة) بونعامة الجيلالي جامعة	12	5,2	5,2	42,0
	المدية) فارس يحي جامعة	43	18,6	18,6	60,6
	أولحاج (البويرة) محند أكلي جامعة	25	10,8	10,8	71,4
	(بجاية) جامعة	22	9,5	9,5	81,0
	(سطيف1) جامعة	24	10,4	10,4	91,3
	العفرون (البليدة) جامعة	20	8,7	8,7	100,0
	Total	231	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	154	66,7	66,7	66,7
	أنثى	77	33,3	33,3	100,0
	Total	231	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	49	21,2	21,2	21,2
	سنة 35 إلى 30 من	58	25,1	25,1	46,3
	سنة 40 إلى 35 من	77	33,3	33,3	79,7
	سنة 45 إلى 40 من	35	15,2	15,2	94,8
	فأكثر سنة 45 من	12	5,2	5,2	100,0
	Total	231	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	27	11,7	11,7	11,7
	ليسانس	98	42,4	42,4	54,1
	عليا (ماجستير، دكتوراه) دراسات	106	45,9	45,9	100,0
	Total	231	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير نائب	11	4,8	4,8	4,8
	عميد	36	15,6	15,6	20,3
	عميد نائب	7	3,0	3,0	23,4
	قسم رئيس	6	2,6	2,6	26,0
	قسم رئيس نائب	1	,4	,4	26,4
	إداري	167	72,3	72,3	98,7
	أخرى	3	1,3	1,3	100,0
	Total	231	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	45	19,5	19,5	19,5
	سنوات 9 من أقل إلى 5 من	79	34,2	34,2	53,7
	سنة 14 من أقل إلى 10 من	74	32,0	32,0	85,7
	سنة 15 من أكثر	33	14,3	14,3	100,0
	Total	231	100,0	100,0	