

## واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة الجامعة

(دراسة ميدانية على أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة سوق أهراس)

عزوز محمد\*، لعياضي عصام\*\*، مصوبر نور المنى\*\*\*

الإرسال: 02/03/2021

القبول: 12/10/2021

النشر: 06/02/2021

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس، ومعرفة الفروق الإحصائية لإستجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة تعزى لكل من السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وإستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة قصدية تتكون من 25 أستاذاً، كما تم إستخدام الإستبيان وأهم النتائج المتحصل عليها كانت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تعزى لمتغير الجنس، ومن أهم التوصيات وجوب وجود ثقافة تنظيمية ملائمة و داعمة لتشارك و تقاسم المعرفة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات إدارة المعرفة، أساتذة الجامعة، علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية.

تصنيف JEL: J9, B12

**The reality of applying knowledge management requirements to university professors**  
**(A field study on the professors of the Institute of Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities, University of Souk Ahras)**

**Abstract:** This study aims to highlight the reality of the knowledge management requirements of the professors of the Institute of Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities at the University of Souk Ahras, and to know the statistical differences of the responses of the sample members about the requirements of knowledge management attributable to each of the age, scientific qualification, years of experience, and the researchers used the descriptive method on an intentional sample consisting Of the 25 professors, and the questionnaire was used, and the most important results obtained, there were no statistically significant

\* أستاذ محاضر أ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجلفة، الجزائر، [azzouz.mohamed@univ-djelfa.dz](mailto:azzouz.mohamed@univ-djelfa.dz) ،

(المؤلف المرسل)

\*\* أستاذ محاضر أ، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، [i.layadi@univ-soukahras.dz](mailto:i.layadi@univ-soukahras.dz)\*\*\* طالبة باحثة، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر ، [messoubeurmoon26@gmail.com](mailto:messoubeurmoon26@gmail.com)

differences at a significance level of  $\alpha 0.05 \geq$  about the knowledge management requirements of the professors of the Institute of Science and Technology of Physical and Sports Activities due to the gender variable, and among the most important recommendations is the necessity of an appropriate and supportive organizational culture To share and share knowledge.

**Keywords:** Knowledge Management Requirements, University professors, Science and Technology of Sports Physical Activities.

**JEL Classification :** J9,B12,

## 1. مقدمة

إن الإهتمام بالجانب النظري المعرفي أوجد حقلا علميا يتعلق بإدارة المعرفة حيث أصبح للمعلومة قيمة كبيرة، بالمعلومات والبيانات نصل إلى المعرفة وهذا ما أدى إلى سرعة التدفق العلمي والتكنولوجي (بوبكر سومية، 2018، ص، 12)

شهد نهاية القرن الماضي إهتماما كبيرا بموضوع إدارة المعرفة وأثرها في المنظمات التي أخذت تعدها إحدى أهم موجوداتها الرئيسية وسببا مباشرا لنجاحها في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر، مما يستلزم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لما لها من أهمية في تحقيق الأداء المتميز (ماجد ، 2012، ص، 8).

لقد أصبحت دراسة المعرفة من قبل من هم في موقع المسؤولية لدى مختلف قطاعات العمل، ومنها القطاعات الرياضية، ومن الموضوعات التي تحظى بدرجة عالية من الأهمية، لما لها من آثار - سلبية كانت أم إيجابية - على مجريات سير العمل وتنفيذه، وصولا إلى تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية، كونها أصبحت أحد المعايير الأساسية في قياس درجة فاعلية الإدارة وتقييمها، ونجاح العاملين بها اليوم هو وليد عن قدراتهم المعرفية التي تنعكس على مردود ديتهم وتحقيقهم لأهدافهم . في حين إن إساءة استخدام المعارف يؤدي إلى ضعف إستغلال الموارد البشرية والمادية على حد سواء وبالتالي زيادة تكلفة العمل، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل.

## 2. الإشكالية:

لأن إدارة المعرفة عنصر حاسم لدى العاملين بالحقل الرياضي، و إستنادا إلى ماسبق يمكن طرح اشكالية الدراسة على النحو الآتي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

ومن خلال هذا التساؤل أدرجنا التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

## 3. الفرضيات:

- للإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية :
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير (الجنس)
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

## 4. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة :
- التعرف على إن كانت هناك فروق لإستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.
  - التعرف على إن كانت هناك فروق لإستجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.
  - الوقوف على واقع إدارة المعرفة في المجال الرياضي.
  - إضافة دراسة تهم بموضوع هام كإدارة المعرفة في مجال الدراسات والبحوث بميدان الرياضة.

## 5. الدراسات السابقة:

- دراسة (البيشي، 2009) بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى و مدى جاهزيته لتطبيقها- الرياض" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات التنظيمية و التكنولوجية و البشرية و الثقافية التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي و اعتمد على إستمارة الاستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات التنظيمية و التي تتمثل في نشر المعلومات التي تزيد من المعارف و إيجاد إستراتيجية لإدارة المعرفة و إشراك العاملين في بناء إستراتيجية المعرفة تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، و أظهرت أيضا أن المتطلبات التكنولوجية و المتمثلة في تعميم خدمة الإتصال بالإنترنت، توفير قاعدة بيانات خاصة بمجلس الشورى، إيجاد أساليب اتصال الكترونية عن بعد تساعد في اللقاءات و الإجتماعات و توفير رابط الكتروني خاص بكل إدارة و إيجاد منتديات الكترونية تساعد في تبادل و توثيق المعرفة و تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- دراسة (رشيد مناصرية وعبد الحق بن تفات، 2017) بمقال في المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 07 تحت عنوان " تشخيص واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، وقد هدفت الدراسة لمعرفة مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة وذلك من خلال إجراء مسح ميداني باستخدام الإستبيان والمقابلة، وأهم النتائج المتوصل إليها: أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة متوفرة مرتفعة خاصة لأبعاد الثقافة التنظيمية والموارد البشري وتكنولوجيا المعلومات، أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة متوفرة بدرجة متوسطة بالنسبة لبعدي القيادة التنظيمية والهيكلي التنظيمي.

- دراسة (عبد الوهاب، 2006) بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة و علاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به، و التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومدى توافرها في المدن العربية بصفة خاصة، و مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية .

و تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في أن يكون هناك قيادة واعية و مهتمة بتطبيق إدارة المعرفة و مشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين. كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين و التعلم منهم، و الرضاء المواطنين و المتعاملين مع المجالس و الإدارات الحكومية، ويتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

و كشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة. فالهياكل التنظيمية في هذه المدن هياكل هرمية، و نمط القيادة و الثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية و عدم إتاحة المعلومات للجميع بما لا يتفق مع إدارة المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية و الإمكانيات المادية.

## الإطار النظري للدراسة

### 1. مفهوم إدارة المعرفة

شهدت إدارة المعرفة السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة الذي يعبر عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، إستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الإستراتيجي. (العتيبي، 2019، ص12-20)

وتشمل إدارة المعرفة تعريف وتحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط اللاحق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات، بما يحقق أهداف المنظمة. فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدير العمليات التي تجري على الأصول. وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة والحفاظ عليها، إستخدام المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتتضمن كذلك الأصول المعرفية المعرفة التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتكنولوجيا والمنظمات التي تمتلكها أو التي تحتاج إلى إمتلاكها بحيث تؤدي إلى تطور في أعمال المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة. (Macintosh & Ann, 2006, p12)

وتستلزم إدارة المعرفة في المنظمة إدارة منهجية بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات، وإعادة الإستفادة منها، وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

وتُعد إدارة المعرفة ذات منهج علمي لأن المعارف تصنّف وتُوب، إستنادا إلى "أونطولوجيا" Ontology محددة سلفا في بنى أو شبه بنى للمعطيات وفي قواعد المعرفة، حيث أن قواعد المعرفة تولد، في الذكاء الإصطناعي، لإستخدامها ضمن ما يسمى بالنظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة، حيث يقوم الحاسوب بإستخدام قواعد إستدلالية للإجابة على أسئلة المستثمر.

مع أن تحصيل المعرفة في مجال الاستدلال الحاسوبي لا يزال مهماً، فإن معظم التطورات الحديثة التي وصلت إليها نظم إدارة المعرفة تتوجه نحو جعل المعرفة متاحة لإستهلاك المباشر من قبل الأفراد أو نحو تطوير برمجيات لمعالجة المعرفة وتهدف نظم إدارة المعرفة هو جعل المعرفة متاحة وتمكين المنظمة من إعادة الاستفادة منها. (خضري، 2004، ص، 13).

### 1.1. تعريف إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى إتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي: (Quinn, James, 1992, P37)

❖ عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة وإستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

❖ ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

❖ العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

❖ العملية المنظمة للبحث والإختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والإستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

❖ مجموعة من الحقائق، و وجهات النظر والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعمقة بطرف معين أو حالة معينة (السمير، 2013، ص، 7).

❖ عملية إدارية تنظيمية تتعامل مع كل أوجه المعرفة في بيئة المؤسسة، ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة، معالجتها، فرزها وتصنيفها وتخزينها في قواعد المعرفة من خلال أنظمة وإجراءات معدة لذلك (مانع، 2018، ص، 255).

### 2. متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات.

### 1.2. الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية من المكونات الأساسية للمنظمة بصفة عامة و في إدارة المعرفة بصفة خاصة، و هي تساهم في نجاح المنظمة إلى حد كبير، و تعزز التزام أعضاء المنظمة بمبادئها و فلسفتها، وصولاً لتحقيق أهدافها.

ويقول P.Druker أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى و إدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية و القيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية تربط بها مجموعة من المبادئ و السلوكيات و المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها إستناداً إلى القيم و التقاليد و المعتقدات و الإتجاهات و المثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات (عبد الله، 2002، ص، 01)

كما تعبر ثقافة المنظمة مع نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة و يتبنوها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا و ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكّل أساليب التفكير و طرق إنجاز العمل وإتخاذ القرارات و غيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة بشكل بين، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها و شخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب و تعزز الشعور بالولاء و الإلتزام و تتابع الأداء و التحاسب و الانحرافات(حلواني، 2009، ص، 01)

## 2.2. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية و الفعالة في تقدم و تطور المنظمة من جميع النواحي، حيث إنه يحدد طرق الإلتصال و إتجاهه و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات و المستويات التنظيمية، وبالطبع فإن الهيكل التنظيمي التقليدي لا يتناسب مع المنظمة التعليمية الساعية للتعلم، حيث أنه يحد من حركة الأفراد و صعوبة الحصول على المعلومات حيث أنها تتركز في الإدارة العليا كما أنه لا يوجد فصل واضح بين الإدارات لذلك فإن إتباع الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتدفق و إنسيابية المعلومات و يتيح حرية الحركة للأفراد بالعمل أو إعتتماد اللجان الفنية بالعمل وتشكيل فرق العمل و المهمات التي تدير أعمالها بحيرة و مرونة دون الرجوع إلى المركز في كل شيء و هذا ما يسمى Self Directed (الظاهر، 2008، ص، 186).

## 3.2. تعريف القيادة الإدارية

إن إختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد أصدفه، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدّد وتقلص وتوسع مهامه، أضافه إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية... الخ جعلت من إختلاف المفاهيم أمرا طبيعيا.

**القيادة لغة :** كما قال ابن منظور : القود : نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والإسم من ذلك كله القيادة (إبن منظور، 2000، ص، 315).

تعرفها موسوعة علم النفس الإجتماعي بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية (إسماعيل، 2005، ص، 227)

## 4.2. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

لقد تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا شاملا ولعل مرد ذلك يرجع لإختلاف مرجعياتهم العلمية ومنطلقاتهم الفكرية فمنهم من عرفها بأنها: مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات (القضاة، 2007، ص، 47).

مرت على هذه التكنولوجيا عدة تسميات، سميت أول ظهور لها بأنها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الإلتصال(NTIC) ثم حذفت كلمة الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات و الإلتصال (TIC) نظرا لزوال الحدائة عنها، بعد ظهورها من منتصف السبعينات للقرن العشرين من خلال تسويق أول حاسوب عرف باسم(ALTAR).

## الاجراءات الميدانية للدراسة

### 1. متغيرات الدراسة

أ - المتغير المستقل: هو الذي يؤثر في العلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يتأثر بها، وفي هذه الدراسة متطلبات إدارة المعرفة

ب - المتغير التابع: هو الذي يتأثر بالعلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يؤثر فيها، وفي هذه الدراسة هو الرفع من أداء الأساتذة.

## 2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 33 أستاذا حسب معلومات مدير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس، وقد تم إختيار 25 أستاذا، حيث تم إختيار العينة بطريقة قصدية.

## 3- المنهج المتبع في الدراسة:

في هذه الدراسة ومن أجل الوقوف على النتائج وتحليلها ومناقشتها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لمثل هذه الدراسات إنطلاقا من تحليل المعلمات النظرية، والمقارنة بنتائج الدراسات السابقة والمشاهدة.

## 4. حدود الدراسة

- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس

- المجال الزمني: تم الشروع في هذه الدراسة بداية شهر جانفي 2020، أما الإستبيان بدأ تحضيره في شهر فيفري 2020.

وتم توزيع الإستبيان في الفترة الممتدة ما بين 01-03-2020 إلى 15-03-2020 فيما تم تحليل و فرز النتائج من 19-03-2020 إلى 12-04-2020 .

## 5. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

قام الباحثون بالإعتماد على الإستبيان بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية والإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، وقد تكونت أبعاد الإستبيان من ثلاث أقسام:

القسم الأول: ويعبر عن البيانات والمعلومات الشخصية لعينة البحث والتي إشملت على (03) عناصر تمثلت في "الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

القسم الثاني: متطلبات إدارة المعرفة : وتكون من (20) عبارة مقسمة على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية: 05 عبارات

- الهيكل التنظيمي: 05 عبارات

- القيادة الإدارية: 05 عبارات

- تكنولوجيا المعلومات: 05 عبارات

## 6. حساب الخصائص السيكمترية للأداة:

أولا- صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري:

قام الباحثون بعرض أداة البحث (الإستبيان) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليها.

وطلب الباحثون من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، قام الباحثون بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء كان بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضيع الإلتباس فيها أو إضافة عبارة جديدة.

الجدول(1): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

### ب.1. صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، والجدول رقم (01) يوضح ذلك:

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

الجدول (1) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.559 و 0.757)، فتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

### ب.2. الإتساق الداخلي بين عبارات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يوفر معهد الرياضة مناخ ملائم للعاملين باتجاه مبادرات الابتكار والإبداع الفردية والجماعية	0.661	0.00
02	يقوم المعهد بتشجيع كل المبادرات الداعمة لخلق المعرفة	0.654	0.00
03	تتعامل إدارة معهد الرياضة بمهنية ومصداقية مع المعارف التي تحصل عليها	0.559	0.00
04	يوجد لدى إدارة المعهد منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة	0.579	0.00
05	يوفر المعهد بيئة تنظيمية تدعم إحتياجات الفرد المعنوية	0.757	0.00

الجدول(02): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	يتوفر المعهد على هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب البيئة الحاصلة داخلها وخارجها	0.540	0.00
07	يتوفر المعهد على هيكل تنظيمي يسمح بالتعاون المعرفي بين مناصب كل عضو فيه	0.711	0.00
08	هناك إعتماد على العلاقات غير الرسمية في الحصول على المعرفة بمعهد الرياضة	0.599	0.00
09	هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمي للنادي الرياضي تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي	0.599	0.00
10	هناك تقليل في المستويات الهرمية والإشرافية لمعهد الرياضة لإتاحة التقارب بين المستويات التنظيمية	0.503	0.00

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

الجدول (2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.503 و 0.711) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب.3 الإتساق الداخلي بين عبارات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

الجدول(03): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	تسعى قيادة المعهد لتوطيد العلاقات مع الأعضاء من خلال تنظيم لقاءات وحلقات نقاش تساهم في نشر وتبادل المعارف	0.782	0.00
12	تعتبر القيادة الفعالة لمعهد الرياضة قدوة لك في الموضوعية والتخصص	0.896	0.00
13	تتوفر فرص النقد وإبداء الرأي عبر حلقات تواصل بين قيادة معهد الرياضة وجماهيره.	0.750	0.00
14	تدرك القيادة الفعالة للمعهد احتياجات المعرفة المطلوبة فيما يتعلق بأعمالها	0.647	0.00
15	تسعى قيادة المعهد لمشاركة جميع الأعضاء في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية	0.693	0.00

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

الجدول (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.647 و 0.896) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب.4 الاتساق الداخلي بين عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

الجدول(04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تفضل إدارة المعهد التخلي عن الأعمال الورقية والتحول للأعمال الكترونية	0.757	0.00
17	يتوفر لدى معهد الرياضة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة (شبكة داخلية للنادي، بريد الكتروني للنادي، موقع للنادي... الخ	0.614	0.00
18	يتوفر المعهد على نظم قواعد البيانات	0.586	0.00
19	يتمكن أي عضو في معهد الرياضة استخدام التكنولوجيات لتنمية وتطبيق المعرفة	0.822	0.00
20	تعتمد إدارة المعهد في التواصل مع كافة المتعاملين على تكنولوجيات الاتصال الحديثة	0.663	0.00

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

الجدول (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.586-0.822) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

7. ثبات الأداة:

يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي إختبار أو استبيان، كما تساعد الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الإختبار، وهي تعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"، فبعد عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، قام الباحثون بقياس الثبات بإستعمال معامل كرونباخ ألفا.

### 1.7. طريقة ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)

إستخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، حيث تحصلت على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان، وللإستبيان ككل، والجدول رقم (05) يوضح ذلك:

الجدول (05): نتائج إختبار ألفا كرونباخ

معامل كرونباخ $\alpha$	عدد الفقرات	محاور الإستبيان
0.727	05	الثقافة التنظيمية
0.517	05	الهيكل التنظيمي
0.810	05	القيادة الإدارية
0.790	05	تكنولوجيا المعلومات
0.878	20	متطلبات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور، حيث تراوحت ما بين 0.517 و 0.878 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون الإستبيان قبلا للتوزيع، كما يكون الباحثون قد تأكدوا من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة النتائج.

### 8. الأساليب الإحصائية:

إستعمل الباحثون البرنامج الإحصائي spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 20) وإعتمد على

التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
- الإنحراف المعياري لقياس مدى إتفاق وعدم التشتت.
- المتوسط الحسابي.
- معامل الثبات كرونباخ (لقياس ثبات فقرات الإستبيان).
- إختبار t-test لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.
- تحليل التباين الأحادي (one way anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات.
- معامل الارتباط بيرسون للبحث لقياس صدق الاتساق الداخلي.

### 9. تحليل ومناقشة الدراسة:

ستتطرق إلى عرض النتائج ومناقشتها من خلال:

1. الإجابة على تساؤلات الدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

1.1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير الجنس؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعاً لمتغير السن والجدول (06) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير "السن" عند درجة حرية 23. الجدول (06): نتائج إختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للعينة حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة t-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاور الإستبيان
غير دال	0.97	2.789 -	9.92	74.95	23	ذكر	متطلبات إدارة المعرفة
			10.60	54.50	02	أنثى	

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

يتضح من الجدول (6) أن قيمة الدلالة المقدره 0.97 والمقابلة لقيمة t-test المقدره - 2.789 ، جاءت أكبر من مستوى الدلالة عند  $\alpha \leq 0.05$  وهذا عند محور الإستبيان لمتطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير السن، مما ينتج عنه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير الجنس.

2.1. الإجابة على التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

الجدول (07): يبين نتائج إختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للعينة حول متطلبات إدارة المعرفة لدى الأساتذة تعزى للمؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة t-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	محاور الإستبيان
غير دال	0.33	1.14	5.65	82.00	02	ماجستير	متطلبات إدارة المعرفة

			11.38	72.56	23	دكتوراه	
--	--	--	-------	-------	----	---------	--

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

من الجدول (7) نجد كذلك أن قيمة الدلالة المقدره 0.33 والمقابلة لقيمة t-test والمقدره 1.14 ، جاءت أكبر من مستوى الدلالة عند  $\alpha \leq 0.05$  وهذا عند محور الإستبيان حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.1. الإجابة على التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (08) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لإستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (1-5 سنة، 5-10 سنة، 10 سنوات فأكثر).

الجدول (08): يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الإتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الإستبيان
غير دال	0.93	0.00	1.005	01	1.005	بين المجموعات	متطلبات إدارة المعرفة
			132.4	23	3046	داخل المجموعات	
				24	3047	المجموع الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss الإصدار 20

يتضح من الجدول (8) أن قيم الدلالة حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى "سنوات الخبرة" .

### 10. مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن لنا أن نقوم بمناقشة نتائج دراستنا كالتالي:

- بالنسبة للفرضية الأولى: من خلال نتائج الفرضية الأولى، وصدقيتها، حيث أهر أفراد العينة توجهها نحو اعتماداً وتطبيق متطلبات تبادل المعارف والخبرات، ومن خلال نتائج الجدول (1) حيث وجدنا أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05، مت يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير الجنس، وقد إتفقت نتيج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه كل من

دراسة الباحث (عبد الوهاب، 2006)، وكذا دراسة (رشيد مناصرية، 2017). عند الإشارة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تسيير الأداء تعزى لمتغير الجنس.

- بالنسبة للفرضية الثانية: من خلال نتائج هذه الفرضية، وصدقيتها، حيث أقر أفراد العينة توجهها نحو اعتمادا وتطبيق متطلبات تبادل المعارف والخبرات، ومن خلال نتائج الجدول (2) حيث وجدنا أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05، مت يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة كذلك مع ما توصلت إليه كل من دراسة الباحث (عبد الوهاب، 2006)، وكذا دراسة (رشيد مناصرية، 2017). عند الإشارة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تسيير الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- بالنسبة للفرضية الثالثة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى سنوات الخبرة، وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نضال، 2001) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تسيير الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 11. خاتمة

تعتبر متطلبات إدارة المعرفة مهمة لتطوير قدرات أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من الناحية العلمية وسقل أفكارهم بالمعارف والمعلومات من أجل النهوض بالبحث العلمي نحو الأمام ولعل أهم ما توصل إليه هذه الدراسة، كان على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- هناك إختلاف واضح بين أفراد العينة من حيث إطلاعهم ودرايتهم بمفاهيم وتطبيقات إدارة المعرفة من أجل تطوير الأداء البيداغوجي في المؤسسة الجامعية.
- نقص الدورات التدريبية والتكوينية في الجامعة محل الدراسة المتعلقة بالتحكم في آليات إدارة المعرفة والتي يستفيد منها الطاقم التدريسي.

- وجود عدم إهتمام واضح بتطوير أدوات التدريس خاصة بالتجارب الحديثة، والإعتماد على الطرق التقليدية المكررة.

## التوصيات:

على ضوء نتائج هذه الدراسة وما توصات إليه الدراسات المشابهة لدراستنا يمكن لنا ان تعطي مجموعة من التوصيات كالتالي:

- التركيز على توفير تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي، خاصة ما كان بين الأساتذة بالجامعة.

- توفير جهات إدارية مسؤولة تمتاز بالرشادة والتفتح على مختلف الأفكار و تسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
- قدرة المتطلبات على قيادة و تفعيل إدارة المعرفة.
- وجوب وجود ثقافة تنظيمية ملائمة و داعمة لتشارك و تقاسم المعرفة .
- خلق مناخ إجتماعي مشجع، و تكنولوجيا ملائمة تواكب أحدث التطورات مما تساعد على تبادل المعارف والخبرات بين الأساتذة.
- تشجيع الأساتذة و تحفيزهم للمشاركة في الملتقيات و المؤتمرات العلمية التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة.
- الإهتمام بمقترحات الأساتذة من خلال تدعيم العمل الإبداعي و المبتكر، و الإشادة بالبحوث المتميزة و نشرها و طبعاها.

#### المراجع العربية:

- ابن منظور (2000). *لسان العرب*، ط1، دار صادر، بيروت، لبنان.
- بوبكر، سومية (2018). *أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر. وكالة أم البواقي*، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي.
- حنان، أحمد القضاة (2007). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت، الأردن.
- ماجد، عبد المهدي محمد، خالد عبد الوهاب هلال (2013). *تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من متغيرة، عمان، الأردن*.
- مانع سبرينة، بوزيدي هدى (2018). *تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول*، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 6، العدد 10، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- محمد، إسماعيل بلال (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر .
- نعيم، إبراهيم الظاهر (2008). *إدارة المعرفة*، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- سعد، مرزوق العتيبي (2019). *إدارة المعرفة*، الموقع الإلكتروني لمركز المدينة للعلم والهندسة، عبر الرابط التالي:

[www.mmsec.com/knowledgemanagement.htm](http://www.mmsec.com/knowledgemanagement.htm)

#### المراجع الأجنبية:

- Macintosh and Ann.(2006). *Knowledge Management*, web site, 2006.
- Quinn,James.(1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for industry*. New York : The Free Press