

*Dirassat & Abhath*  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*  
*ISSN : 1112-9751*

واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها  
**The reality of organizational knowledge management at the Algerian  
University and how to strengthen it**

سريير الحرتسي حياة Sereir El Hirts Hayet ربيحي كريمة Rebhi Karima

haroun.moussa84@gmail.com

hayetserier90@gmail.com

جامعة البليدة 2 University of Blida 2

مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر Algeria's economic and human development laboratory

المؤلف المرسل: سريير الحرتسي حياة Sereir El Hirts Hayet hayetserier90@gmail.com

تاريخ القبول: 2019-11-30

تاريخ الاستلام: 2019-07-14

## ملخص.

هذه الدراسة إلى الكشف وتحليل واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها من وجهة نظر الطلبة، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانته تم توزيعها على عينة عشوائية ضمت 247 طالب بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2، ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية كانت أبرز النتائج التي توصل إليها تمثلت بتوفر عناصر تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية بالكلية محل الدراسة، ولكن لا توجد إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الكلية كإدارة مستقلة في حد ذاتها، كما تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الهامة بما يساعد على إيجاد أرضية لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة التنظيمية، الجامعة الجزائرية.

**Abstract:**

The study was carried out to identify and analyze the reality of organizational knowledge management at the Algerian University and ways to strengthen it from the students' point of view. Data on research were collected through the design of a questionnaire that was distributed to a random sample of 247 students at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Blida University. Statistical methods The main findings were the availability of elements of the application of organizational knowledge management in the faculty under study, but there is no organizational knowledge management in this college as an independent administration per se. The study also included a number of important recommendations to help Z find a ground for the application of organizational knowledge management at the University of Algiers.

**Keywords:** Organizational Knowledge, Organizational Knowledge Management, University of Algeria.

المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها المواكبة هذه الثورة الإدارية الجديدة أو كما تسمى إدارة المعرفة التنظيمية.

وتعد هذه الأخيرة توجها إداريا حديثا وحتميا للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات نظرا لما تقدمه من قيم معرفية. إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة التنظيمية المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في المجتمع. ويتم من خلال القيام بعمليات تدريب القوى العاملة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وكذلك من خلال

1.مقدمة.

يشهد العالم تحولات هامة وتغيرات سريعة ومتلاحقة على جميع المستويات الاقتصادية، التقنية، السياسية، الاجتماعية والثقافية أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة لم تكن معروفة من قبل، كالعولمة التي كانت العولمة بمثابة منصة لانطلاق ثورة إدارة المعرفة التنظيمية وتقنياتها، التي خطفت اهتمام المختصين في عالم إدارة الأعمال حاليا، حيث ألزمت الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد

الوصفية التحليلية، فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب وإنما نعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة من خلال تحليل واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة وأفاقها المستقبلية.

### 3.1. أهمية الدراسة.

يكتسب هذا البحث أهمية خاصة تنبع من أهمية إدارة المعرفة التنظيمية التي أصبحت ضرورة ملحة في مجال التعليم العالي أمام ما تعانيه مؤسساته من تأخر في مستوى التنظيم والإدارة بصفة عامة. كما تمكن أهمية هذا البحث في كونه يتناول واحدة من أهم القضايا التي تمس الجامعة التي تعمل في بيئة أصبح التطور والتجدد سمة أساسية فيها والاستجابة لهذه التطورات أصبح ضرورة، وتعد إدارة المعرفة التنظيمية إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تكييف مؤسسات التعليم العالي مع تلك التطورات.

### 4.1. أهداف الدراسة.

هذه الدراسة لا تخرج عن كونها محاولة تهدف من خلالها تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة ومتطلباتها؛
  - تشخيص واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛
  - تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية.
2. إدارة المعرفة التنظيمية.

إن اتجاه العديد من مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة نحو بلورة إطار فكري جديد من خلال استيعاب التحولات الحالية والمنتظرة في الواقع المحيط بها، يتطلب إعادة النظر في الدور الذي يتحتم أن تقدمه مؤسسات التعليم العالي في تعليم كوادر المستقبل، لذلك فإن المطلوب من مؤسسات التعليم العالي محاولة وضع تصورات مستقبلية لإدارتها يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل، وباعتبار أن الجامعة هي

توجه المنظمات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال تعزيز ما يسعى الممارسة الأفضل.

إن الجامعة بطبيعتها مؤسسة قائمة على المعرفة، فهي بحاجة إلى إدارة أصولها المعرفية حتى تستطيع أن تؤدي رسالتها بالشكل المطلوب. فظهرت إدارة المعرفة التنظيمية نتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، فأصبحت من أهم مداخلات التطوير والتغيير، وبالتالي تستطيع إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء أهم مؤسسات المجتمع ألا وهي مؤسسات التعليم العالي.

ولم يعد خافياً على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في رفع سوية العملية التعليمية والارتقاء بأداء الجامعة وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل بل إن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة غداً من ضرورات البقاء للجامعة كياناً وسمعة في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحده مقياس الكفاءة ومعياري الأداء. وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة وسبل تدعيمها من وجهة نظر الطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة؟

ولمعالجة هذا الإشكال قمنا بطرح الأسئلة التالية:

- ما هو واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية؟
- ما هو الدور الذي يمكن لإدارة المعرفة التنظيمية أن تلعبه لتطوير أداء الجامعات الجزائرية؟
- ما هي سبل وخطوات بناء وإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؟

### 2.1. منهج الدراسة.

لدراسة الموضوع وتحليل أبعاده وكما محاولة لاختبار صحة الفرضيات سنعمد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى لتحقيقها في إطار هذه الدراسة

أجزائها، لأن توظيف إدارة المعرفة التنظيمية يضيف قيمة إلى المنظمة ككل.<sup>3</sup> كما تمكن أهمية تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعلم العالي فيما يلي:<sup>4</sup>

- دعم عملية اتخاذ القرار؛
- تبسيط العمليات؛
- خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المؤسسة الجامعية وتطوير علاقتها بمثيلائها.
- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي وتخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي.<sup>5</sup>
- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات؛<sup>6</sup>
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل : خدمات المكتبات، المعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلاب، إضافة إلى تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية الجامعة داخليا وخارجيا عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب عبر مواقع الجامعة الإلكترونية؛<sup>7</sup>
- تحسين قدرة الجامعة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية والتخطيط الإستراتيجي وصنع القرار؛<sup>8</sup>
- استيعاب متطلبات العولمة فلا يمكن لدولة مهما كبر حجمها أو ثروتها المعرفية أو المادية أن تتحمل بمفردها أعباء بناء مجتمع المعرفة؛<sup>9</sup>

وعليه فتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة يكون له تأثير إيجابي على كافة عناصر النظام التعليمي وهي: مدخلاته المتمثلة في (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، والأنظمة واللوائح والسياسات، والتجهيزات) أو في عملياته والتي منها على سبيل المثال العمليات الإدارية وتشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة، والتقييم) والعمليات الأكاديمية مثل

مصدر للمعرفة والاستثمار فيها، فهي الأنسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية فيها.

## 1.2. مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية.

يعد مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة حديثا نسبيا، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه. وفيما يلي سنقدم بعض التعاريف لإدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

وعرفت بأنها العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي.<sup>2</sup>

وفي إطار محاولة استنتاج تعريف إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن نعرف هذه الأخيرة بأنها جميع الممارسات والعمليات التي تركز على توليد واستخدام وتبادل وتشارك المعرفة التنظيمية بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي.

## 2.2. أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

تستطيع مؤسسات التعليم العالي (الجامعة- الكلية - المعهد- المدارس العليا) أن توظف إدارة المعرفة التنظيمية وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محليا وعالميا، وأيا كان المدخل الذي تستخدمه تلك المؤسسات من أجل توظيف إدارة المعرفة التنظيمية، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المنظمة، وإنما يمس كافة

المعرفة التنظيمية، ابتداء من وضع الأهداف الإستراتيجية وانتهاء بالمهام والأعمال التنفيذية، وقد تضمن هذا الإطار المراحل الأساسية والفرعية والخطوات التنفيذية لكل مرحلة، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثون، بمراجعة وفحص وتحليل أحد عشر نموذجًا لتطبيق إدارة المعرفة، وخلصوا إلى تطوير إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة، ومن ثم قاموا بتطبيقه في عمليات مركز الأبحاث والتطوير في إدارة الهندسة الصناعية بجامعة سول في كوريا.<sup>10</sup> ويوضح الجدول التالي تلك المراحل:

(التدريس، البحث العلمي، تقديم الاستشارات، والتدريب، تقييم الطلاب، الإشراف الطلابي، الخدمات الطلابية.) إضافة إلى تأثيرها على مخرجات النظام والتي تشمل: (الخريجين، الأعمال العلمية، الابتكارات والاختراعات والاكتشافات) التي تقدمها الجامعة والخدمات المقدمة للمجتمع.

3.2. خطوات إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

وقد قام كل من Kim, Lee & Park ، بإجراء دراسة

علمية هدفت إلى تقديم إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة

الجدول رقم (1): خطوات إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
الإستراتيجية Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح إستراتيجية المنظمة.</li> <li>تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فهم رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية.</li> <li>تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة التنظيمية وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة التنظيمية.</li> <li>تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة التنظيمية.</li> </ul>
الهيكل Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم للموارد البشرية فريق إدارة المعرفة التنظيمية.</li> <li>التنظيم للمعرفة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن.</li> <li>تحديد الأفراد المسؤولين (فريق إدارة المعرفة التنظيمية).</li> <li>تقييم وإعادة تنقية المعرفة التنظيمية.</li> <li>تحليل وتحديد مواقع المعرفة التنظيمية.</li> </ul>
الثقافة Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة التنظيمية.</li> <li>خلق ثقافة إدارة المعرفة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إشراك جميع العاملين.</li> </ul>
العمليات Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل العمليات.</li> <li>تحديد أنشطة إدارة المعرفة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد.</li> <li>تبني طريقة التطبيق من أسفل لأعلى.</li> <li>تخصيص أنشطة المعرفة التنظيمية المتعلقة بكل عملية من العمليات.</li> <li>ربط أنشطة المعرفة التنظيمية بالعمليات بشكل متزامن.</li> </ul>
النظام System	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء الأنشطة وفقاً لنظام إدارة المعرفة التنظيمية.</li> </ul>

(KMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة.</li> <li>■ دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة التنظيمية.</li> <li>■ التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة</li> </ul>
التعديل Adjustment	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ فحص نظام إدارة المعرفة التنظيمية.</li> <li>■ تقييم نظام إدارة المعرفة التنظيمية.</li> <li>■ تعديل وتهذيب النظام.</li> </ul>

المصدر: سامي حنون، رأفت محمد العوضي، المرجع سبق ذكره، ص: 20-21.

5- تشجيع التعلم المنظمي لكي تصبح المؤسسات التعليمية منخرطة في العمل الجماعي وفرق العمل البحثية التي تعزز من مقدرة هذه المؤسسات على إبداع المستقبل؛

6- التركيز على تعليم العلوم المتداخلة لإخراج منتجات جديدة تتعاطم قيمتها في سوق العمل مثل تكامل علوم الإدارة مع الهندسة وغيرها؛

7- التركيز على تعليم الثقافات المتعددة وخاصة في مجال الأعمال الدولية للتعامل معها على ضوء انعكاساتها الإنسانية والاجتماعية في العملية التعليمية والتطبيقية.

وترى الباحثتان أن التجديد في الإدارة وفي أنواع وأساليب وطرق العمل داخل مؤسسات التعليم العالي من شأنه أن يرفع بالمستوى الأكاديمي لهذه الأخيرة، كما أن لتكنولوجيا المعلومات دورا فاعلا في تحسين وتطوير أسس المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، في إطار حرص مؤسسات التعليم العالي على العمل بإدارة المعرفة التنظيمية، إذ هي من أحوج المؤسسات لتطبيقها بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها.

4.2. عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

إن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية تعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وأشار أغلبهم إلى العمليات الجوهرية كما يلي: تشخيص المعرفة التنظيمية، وتوليدها وخصنها وتوزيعها ثم التطبيق.

1.4.2. تشخيص المعرفة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك هناك الخطوات أخرى يتطلب من الجامعة القيام بها لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، تتمثل فيما يلي:<sup>11</sup>

1- تحديث محتويات الفصول الدراسية فيما يتعلق بإعادة التفكير في الخطط الدراسية للربط بين المناظر الجديدة المعتمدة على المعرفة التنظيمية، وهو ما تمارسه أحيانا بعض الجامعات المفتوحة، في تعليم إدارة المعرفة التنظيمية وقد تستغرق الدراسة فيها ثلاثة سنوات إلى خمسة سنوات، يتم التركيز خلالها على الجوانب النظرية والعملية ويغفل خلالها المفاهيم المتعلقة بالاتصال وكلف المعرفة وإدارتها وعملياتها ورأس المال الفكري وحقوق الملكية الفكرية والابتكار وتكنولوجيا المعلومات وممارسات إدارة المعرفة التنظيمية؛

2- تكامل المعرفة خلال المنهج الدراسي، من خلال التركيز على تطوير مخرجات التعليم المعتمدة على المنهج، وابتكار طرق جديدة في التعليم واستخدام الحالات الدراسية التي تشجع على العصف الذهني والتفكير الإبداعي؛

3- الذكاء العاطفي والإدراكي: وذلك من خلال التركيز على محتوى وعمليات الأعمال بما يتماشى مع الاتجاهات المهمة في تطوير الإدارة، والتي تعكس التحسينات في الفعالية التنظيمية وممارسة الإدارة، وقد يدعم هذا التوجه التعلم المختبري الذي يركز على تعليم اتجاهات رئيسية خمسة هي: الوعي الذاتي، الدافعية، الذكاء العاطفي، المهارات الاجتماعية؛

4- إجراء بحوث عملية التطبيقية التي تركز على حل المشكلات من خلال المنهج التحليلي؛

تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة التنظيمية فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها<sup>14</sup>

#### 4.4.2. توزيع المعرفة التنظيمية.

وهي عملية نقل المعرفة التنظيمية الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أم مصرحاً بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل المهم الأكبر لدى الإدارات في المنظمة، فالمشاركة بالمعرفة التنظيمية تمثل عمليات مهمة في تحسين الإبداع وأداء المنظمات والوصول إلى المنظمة المتعلمة، وهذا ما يسهم في استخدام عمليات التبادل للمعرفة التنظيمية والذي يركز على المعرفة الصريحة والمستخدم لنقلها وتبادلها بين الأفراد والمجموعة والمنظمات.<sup>15</sup>

#### 5.4.2. تطبيق المعرفة التنظيمية.

إن تطبيق المعرفة التنظيمية هو غاية إدارة المعرفة التنظيمية وهو يعنى استثمار المعرفة التنظيمية، فالحصول عليها وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التنظيمية التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة التنظيمية لديها يتوقف على حجم المعرفة التنظيمية المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال<sup>16</sup>.

ترى الباحثان يعد تطبيق المعرفة التنظيمية أكثر أهمية من المعرفة التنظيمية نفسها، وأنه لن تكون هناك جدوى لعمليات الإبداع والتشارك والتخزين ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، لذلك فالمعرفة التنظيمية قوة وثروة إذا طبقت، وحتى يتم تحقيق الاستفادة الفعلية من المعرفة التنظيمية يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة وإعطائهم الحرية الكافية

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة التنظيمية، وفي ضوء التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى وبرامجها، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن ونجاح مشروع إدارة المعرفة التنظيمية يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وتعد عملية التشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة التنظيمية والعملية الجوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعميقاً.<sup>12</sup>

#### 2.4.2. توليد المعرفة التنظيمية.

توليد المعرفة التنظيمية يعنى عملية إبداع المعرفة التنظيمية ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات العاملين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز ذلك ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يحقق يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.<sup>13</sup>

#### 3.4.2. تخزين المعرفة التنظيمية.

عمليات تخزين المعرفة التنظيمية تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية تخزين المعرفة التنظيمية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات تخزين المعرفة التنظيمية والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي

ولزيادة مقدرة إنتاجية المعرفة ونشرها في مؤسسات التعليم العالي لابد من إتباع الآتي:<sup>18</sup>

- إعادة هيكلة المؤسسات الأكاديمية لتحسين تبادل ونشر المعرفة التنظيمية، إذ أن عنصر تبادل المعرفة التنظيمية يعتمد على خلفية وتجربة المدرسين والتربويين في تكوين صناعة المعرفة لإدارة أفضل، وذلك من خلال الدور الأكاديمي لتعليم الطلاب، لكي يكونوا المعرفة أكثر من استهلاكها؛

- تكوين شبكات بحث مستمرة ومؤتمرات ومنتديات علمية تتكامل مع إبداع حلول المشكلات التي تواجه الأعمال وذلك من خلال تقوية الصلات بين الجامعة ومؤسسات الصناعية والشركات؛

- إيجاد نظم جديدة من الحوافز والأدوار الجديدة للأكاديميين الذين يرغبون في تطوير طرق عملية لإنتاج المعرفة التنظيمية، من خلال تمويل البحوث العلمية وربطها بالترقيات، أما الأدوار الجديدة فهي التي تخرج بالأكاديمي إلى خارج نطاق التدريس إلى الممارسة العلمية التي تعمق الصلة مع الصناعة؛

- إيجاد مقاييس جديدة لمعرفة التأثير الأكاديمي في الممارسة العملية تدل على براعة البحث ونشر نتائجه التي تعود على الباحث والمجتمع بالمنفعة المتبادلة؛

- تعزيز دور المؤسسة التعليمية المبنية على تداخل العلوم من خلال تكوين نموذج محاكاة يجمع بين الباحثين الأكاديميين التنفيذيين لتحليل التحديات التي تواجه الأعمال وإيجاد مجالات عمل جديدة تعمق من احترام الإنجاز الأكاديمي؛

- زيادة سرعة تدفق المعرفة من خلال سرعة نشر وتدقيق البحث العلمي الذي يعالج المشكلات قيد البحث، بدل انتظار الباحثين لمدد طويلة لنشر أبحاثهم وبذلك تفوت فرص معالجة المشكلات الحقيقية وتتقادم البحوث ونتائجها؛

- تبنى برامج دراسات عليا داعمة للتطبيق العلمي في الواقع العملي والذي يتماشى مع اقتصاد المعرفة؛

- التأكيد على دور الجامعات فيما يتعلق بجدية البحث العلمي الذي يساهم في تكوين المعرفة ونشرها والاتصال المستمر مع مراكز المعرفة الأخرى والمؤسسات الاستشارية والصناعة.

وعليه نرى أن الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وتفعيل دورها الاستراتيجي في بناء رأس مال البشري

لتطبيق معارفهم؛ وعليه إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء مؤسسات التعليم العالي لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها مداخل التحسين والتطوير التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

5.2. طرق تحسين إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

تعد مؤسسات التعليم العالي مؤسسات معرفية، ومن ثم فإن سياستها يمكن اعتبارها طريقة لتحسين إدارة المعرفة التنظيمية داخلها، ويمكن تحسين إدارة المعرفة التنظيمية فيها عن طريق:<sup>17</sup>

- وضع مؤسسات التعليم العالي لرسالة واضحة تحدد مهامها وواجباتها الأساسية، ويجب مناقشة هذه الوثيقة من المسؤولين في كافة المستويات داخل مؤسسات التعليم العالي، بل ولابد الاستعانة ببعض المشاركين من المجتمع الخارجي؛

- نشر الوعي بخصوص مسئولية ومحاسبة أعضاء هيئة التدريس تجاهها؛

- تبنى مدخل تبايني لإعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي والتخلص من الهيكل البيروقراطي المتدرج الذي قد يعوق العمل الفعال داخلها؛

- الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات بجانب إدارة المعرفة التنظيمية، فالأولى هي بمثابة تنمية ضرورية تساهم في فعالية توليد وابتكار المعرفة؛

- الانفتاح الفكري والمعرفي من قبل مؤسسات التعليم العالي على المجتمعات الأخرى؛

- إعداد الطلاب والباحثين للوفاء بالمتطلبات المادية وغير المالية التي يحتاجها مجتمع المعرفة؛

- استخدام أساليب التقويم الفعالة بحيث يتم توفير مناخ تنظيمي جيد يتيح للأفراد القدرة على الإبداع والابتكار؛

- يجب أن تتوقف مؤسسات التعليم العالي عن النظر إلى نفسها على أنها مؤسسات فردية وذلك لما ينجم عنه من إعاقة للاتصال المؤسسي والذي سيزداد مع مرور الزمن، فما هو صحيح على مستوى الفردي، فما يحتاجه كل الطلاب والأساتذة هو العمل سويا في جو من الحرية الأكاديمية بهدف رفع الأداء المؤسسي والفردي.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الطلبة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة2، والبالغ عددهم 8509 طالب، ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع الطلبة، وكذا ضيق الوقت اتجهنا إلى أسلوب العينة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية عامة من الطلبة.

بناءا عليه قمنا بتقدير حجم العينة العشوائية 260 مفردة وهو ما يمثل نسبة 3.05% من إجمالي مجتمع البحث وهي نسبة كافية لتعميم النتائج، غير أن وبعد البدء بعملية التوزيع صادفنا بعض العوائق التي أدت إلى عدم استجابة كل مفردات العينة حيث تعذر علينا استرجاع كل الاستثمارات الموزعة، حيث استرجعنا 247 استمارة وهو ما يقارب 91.47% من حجم العينة المختارة، وما يقابل 2.90% من مجتمع البحث وعلى الرغم من ذلك نرى أنها نسبة كافية لتعميم نتائج الدراسة.

### 2.3. محور المقرر الدراسي.

تظهر المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الطلبة حول بنود محور المقرر الدراسي النتائج التالية:

جزائري راق مؤهل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، يقتضي التزاما جادا من الدولة الجزائرية باهتمام الحقيقي بمدخل الإدارة المعرفة التنظيمية في مجال اكتساب المعرفة ترجمه على أرض الواقع، وذلك من خلال تبني فلسفة الجودة الشاملة في رسم وتنفيذ الأدوار الجديدة للمؤسسات التعليم العالي ككل، والبحث العلمي والتطوير التقني بشكل خاص، لاسيما فيما يتصل بكيفية بناء القدرات البشرية الجزائرية، ونهوض بالتعليم العالي من خلال تطوير إدارته، وإصلاح بنيتيه، والارتقاء به إلى مستوى العالمية.

### 3.دراسة تطبيقية حول واقع إدارة المعرفة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة2

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل آراء الطلبة حول واقع إدارة المعرفة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة2، وذلك بعد القيام بالمعالجة الإحصائية للاستمارات الموجهة للطلبة.

### 1.3.مجتمع وعينة الدراسة.

### الجدول رقم ( 1): نتائج آراء أفراد العينة (الطلبة) حول محور المقرر الدراسي.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول
ب				
5	محايد	1.41	3.38	1- أهداف المقرر واضحة ومعلنة مع بدء الدراسة.
6	محايد	1.21	2.97	2- يستخدم المحاضرون مقررات دراسية حديثة ومناسبة لسوق العمل واحتياجات المجتمع.
1	موافق	0.85	4.1	3- المادة العلمية ضرورية لتعلم مواد أخرى.
3	موافق	1.07	3.76	4- محتوى المقرر يساعدك على فهم أساسيات المادة (المقياس).
2	موافق	1.14	3.84	5- التمارين والتدريبات العملية تساعدك على استيعاب المقرر.
4	موافق	1.85	3.49	6- ساعات المحاضرات النظرية كافية للمقرر.
	موافق	1.25	3.59	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج spss.

التعليمية والأداء الإداري، واتجاهات معظم أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات محور المقرر الدراسي (المنهج الدراسي) تميل نحو الموافقة، فالمعالجة الإحصائية لهذا المحور أظهرت

يتطلب لرفع من كفاءة وجودة النظام التعليمي العالي، تحسين كافة العناصر الأساسية للمنظومة الجامعية والمشتملة بصفة أساسية على: الطالب، الأستاذ، البرامج، والمناهج

لكي يكون لديه الدافع للربط بين المنهج الدراسي ومركز مصادر التعلم للحصول على مصادر أخرى للمعرفة والعلم تساند الكتاب الدراسي وتدعم المنهج الدراسي (المقرر).

وجاء في العبارة الرابعة "محتوى المقرر يساعدك على فهم أساسيات المادة (المقياس)" إجابة موافق بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.60، وقد أبدى أفراد العينة موافقة على العبارتين الخامسة والسادسة بمتوسط حسابي 3.84 و3.49، وانحراف معياري 1.14 و1.85 على التوالي، بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على أن التمارين والتدريبات العملية تساعد على استيعاب المقرر، وكذا ساعات المحاضرات النظرية كافية للمقرر الدراسي.

وعليه فالمقرر الدراسي هو العنصر الثالث في العملية التعليمية الجامعية، فلا يمكن أن يتم إعداد الطالب من غير منهج تعليمي يتميز بمواكبة التطورات العلمية ويغطي للطالب كافة المجالات الثقافية والفكرية لتنمية شخصيته المثقفة، فالمقرر الدراسي يعد الحجر الأساسي في تزويد الطالب الجامعي (المعلومات والقيم والاتجاهات والمهارات) ولأجل بناء شخصية الطالب الجامعي المتكاملة.

### 3.3. محور المراجع.

تظهر المعالجة الإحصائية لإجابات الباحثين من الطلبة حول بنود محور المراجع النتائج التالية:

الموافقة على معظم العبارات المتعلقة بالمحور، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري كبير قدره 1.25 والذي يعكس تباعد مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثالثة "المادة العلمية ضرورية لتعلم مواد أخرى" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.1 وانحراف معياري 0.85، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى وموافقة أفراد العينة إلى أهمية وفوائد المواد العلمية لتعلم مواد واكتساب معارف أخرى.

احتلت العبارة الثانية "يستخدم المحاضرون مقررات دراسية حديثة ومناسبة لسوق العمل واحتياجات المجتمع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.97 و انحراف معياري 1.21، وحصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة يرجع لكون لا توجد علاقة بين المقررات الدراسية وسوق العمل واحتياجات المجتمع، حيث أن أفراد العينة يرون أن الكلية لا تقوم بدراسات مسحية لتحديد احتياجات سوق العمل من اليد العاملة هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم الزبائن الخارجيين للكلية ويفترض منها أيضا أن تعمل على تنظيم عملية الاتصال بين القطاع الجامعي وقطاعات سوق العمل من أجل المساهمة في التقارب بين الواقع الأكاديمي والممارسة التطبيقية.

جاءت إجابة محايد على العبارة الأولى "أهداف المقرر واضحة ومعلنة مع بدء الدراسة" بمتوسط حسابي يساوي 3.38 وانحراف معياري يساوي 1.41، حيث يجب على الأستاذ أن يعتبر المقرر الدراسي نقطة انطلاق نحو المعرفة وليس معرفة نهائية أو مطلقة

### الجدول رقم (2): نتائج آراء أفراد العينة حول محور المراجع.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
4	غير موافق	1.02	1.95	1- توفر الجامعة المراجع والكتب الحديثة المناسبة بشكل كافي.
1	محايد	1.12	2.79	2- تتميز المراجع بسهولة العرض والفهم.
2	محايد	1.13	2.72	3- تتضمن المراجع أمثلة عملية وتدرجات متنوعة.
3	غير موافق	0.99	2.10	4- المراجع متوفرة في بداية الدراسة.

متوسط العام	2.39	1.06	محايد
-------------	------	------	-------

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج spss.

موافقة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.10 و انحراف معياري 0.99، بمعنى أن الكليات لا توفر المراجع في بداية السنة. وليحقق الكتاب الجامعي الهدف المرجو منه في بناء وتطوير إدارة المعرفة التنظيمية لابد له من منطلقات واضحة يبني على أساسها تتمثل في<sup>xix</sup>:

- ليس هناك كتاب جامعي يغني عن التجربة المباشرة وعن التفاعل المباشر مع الواقع؛
- ليست المعلومات التي ترد في الكتاب الجامعي غاية في حد ذاتها وإنما تستمد قيمتها من أنها وسيلة لفهم جانب أو مظهر من مظاهر الحياة؛
- الأستاذ الكفاء هو الذي يستطيع تحرير نفسه من أسر الكتاب الجامعي، فلا يسيطر الكتاب بذلك على الوضعية التعليمية؛
- الكتاب الجامعي ليس المستودع الوحيد للمعرفة ولكنه أداة من جملة أدوات التعليم وأحد مصادر المعرفة؛
- الكتاب الجامعي نظام فرعي ضمن نظام أشمل هو المقرر الجامعي ومن ثم ينبغي أن يعكس فلسفته بوضوح.

#### 1.3. محور أعضاء هيئة التدريس.

تظهر المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الطلبة حول بنود محور المحاضرين النتائج التالية:

#### الجدول رقم ( 3 ): نتائج آراء أفراد العينة حول محور المحاضرين (الأساتذة).

عبارات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
1- يلتزم الأساتذة بمواعيد المحاضرات.	2.67	1.29	محايد	9
2- الأستاذ يتحدث بصوت واضح ومسموع.	3.05	1.29	محايد	8
3- يتميز الأساتذة بالكفاءة في الأداء .	3.17	1.18	محايد	7
4- متمكن من مادته العلمية.	3.47	1.11	موافق	1
5- يمتلك المقدرة على توصيل المعلومات والمعرفة و الأفكار المختلفة.	3.31	3.31	محايد	4
6- يشجع الطلاب على المشاركة والتفاعل في المحاضرة.	3.26	1.14	محايد	5

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات معظم أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور المراجع تميل نحو الحياد، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.39 وانحراف معياري كبير قدره 1.06 والذي يعكس تباعد مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الثانية "تميز المراجع بسهولة العرض والفهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 1.12، ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى وحياد أفراد العينة إلى أن المراجع تتميز بسهولة العرض والفهم ولكن ليس جميع المراجع مما جعل اتجاهات أفراد العينة تختلف.

واحتلت العبارة الأولى "توفر الجامعة المراجع والكتب الحديثة المناسبة بشكل كافي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري 1.02، وحصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة وعدم موافقة أفراد العينة عليها، يرجع لكون أن مكثبات الكلية تعاني لا تتوفر بشكل كافي على المراجع والكتب الحديثة.

وجاءت إجابة محايد على العبارة الثالثة "تتضمن المراجع أمثلة عملية وتدرجات متنوعة" بمتوسط حسابي يساوي 2.72 وانحراف معياري يساوي 1.13. كما أبدى أفراد العينة عدم

2	موافق	1.18	3.42	7- يحفز الطلاب على التعلم الذاتي
6	محايد	1.22	3.25	8- يحترم آراء الطلاب
11	غير موافق	1.03	2.01	9- يستخدم وسائل تعليمية متنوعة ومتطورة
10	محايد	1.3	2.61	10- يراعي ظروف الطلاب
3	موافق	1.21	3.41	11- يناقش الأستاذ الأخطاء التي يقع فيها الطلبة
	محايد	1.19	3.05	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج spss.

واتجهت آراء أفراد العينة إلى حياد على العبارة "يلتزم الأساتذة بمواعيد المحاضرات" بمتوسط حسابي يساوي 2.67 وانحراف معياري قدره 1.29، كما اتجهت آراء أفراد العينة إلى حياد على العبارتين الثانية والثالثة بمتوسط حسابي 3.05 و 3.17 وانحراف معياري 1.29 و 1.18 على التوالي، بمعنى لم يجمع أفراد العينة على أن كل الأساتذة يتحدثون بصوت واضح ومسموع و يتميزون بالكفاءة في الأداء.

وقد أبدى أفراد العينة حياد على العبارتين الخامسة والسادسة "يمتلك المقدرة على توصيل المعلومات والمعرفة والأفكار المختلفة" و"يشجع الطلاب على المشاركة والتفاعل في المحاضرة" بمتوسط حسابي 3.31 و 3.26، وانحراف معياري 1.19 و 1.14 على التوالي، بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أن التمارين والتدريبات العملية تساعد على استيعاب المقرر وكذا ساعات المحاضرات النظرية كافية للمقرر الدراسي.

وجاءت الإجابة موافق على العبارة السابعة "يحفز الطلاب على التعلم الذاتي" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.18، وذلك من خلال البحوث التي يكلف بها الطالب والتي تساهم باكتسابه المعلومات والمعارف المختلفة، فتغيير طرق التدريس التقليدية المعتمدة على التلقين والحفظ والخروج بالطلاب من نفق المعرفة المحدودة إلى عالم "شعاره معرفة بلا حدود" هذا العالم يجذب الطلاب لجمع المعارف والعلوم ومتابعة التطورات الحديثة في مختلف المجالات العلمية، ويجعله عضوا فاعلا ومشاركا في الأحداث والفعاليات التي تدور من حوله بدلا من أن يكون مشاهدا لها ولا دور له في التغيير والتطوير.

بالإضافة إلى ذلك فقد اتجهت آراء أفراد العينة إلى الحياد على العبارتين "يحترم آراء الطلاب" و"يراعي ظروف

يتضح من هذا الجدول أن المعالجة الإحصائية لهذا المحور أظهرت حياد على مختلف العبارات المتعلقة بالمحور، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري كبير قدره 1.19 والذي يعكس تباعد مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الرابعة "متمكن من مادته العلمية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.47 وانحراف معياري يساوي 1.11، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى وموافقة أفراد العينة إلى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2 يتميزون بأنهم متمكنون من مادتهم العلمية.

في حين احتلت العبارة التاسعة "يستخدم وسائل تعليمية متنوعة ومتطورة" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 2.01 وانحراف معياري 1.03 و قد أبدى أفراد العينة عدم موافقة على هذه العبارة، ويرجع ذلك لكون الجامعة في حد ذاتها لديها نقص في توفير الأجهزة ووسائل التكنولوجيا التعليمية الحديثة، والذي انعكس على الأستاذ في عدم تمكنه من استخدام الوسائل التعليمية المتنوعة والمتطورة. حيث يجب على الأستاذ ألا ينظر إلى الكتاب المدرسي ويعتبره المصدر الوحيد للمعرفة، ويراعى أن هناك مصادر عديدة للتعلم تساند الكتاب منها الدوريات والموسوعات والقواميس والمراجع العلمية ووسائل الملتيميديا والأقراص المدمجة التعليمية والمراجع الحديثة والمواد السمعية والبصرية وشبكة الإنترنت والمواد التي تعتمد على الحاسب الآلي والأجهزة الحديثة، فكل هذه المصادر المتطورة يمكنها أن تضيف أبعادا وأفاقا لا حصر لها في عالم المعرفة و العلم لدى الأستاذ وبالتالي سوف ينعكس ذلك على العملية التعليمية.

اللقاء الأكاديمي، وبذلك يمكنه العمل على التقويم السليم لسلوكه وتوجيهه بالشكل المطلوب، ليكون عضوا ناجحا في المجتمع، ومن هنا يمكن مساعدة الطالب في تنظيم معارفه وحفزه للوصول إلى معارف جديدة، وبذلك يمكنه استخدام هذه المعارف وتطبيقها في حل المشاكل التي تواجهه، وبهذا يبرز دور الأستاذ الجامعي في إدارة نظام المعرفة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية لدى الطلبة.

#### 5.3.5. المحور تقييم الأداء.

تظهر المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الطلبة حول بنود المحور التقييم النتائج التالية:

#### الجدول رقم (4): نتائج آراء أفراد العينة (الطلبة) حول محور التقييم.

الترتيب ب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الرابع
1	محايد	1.29	2.63	1- طرق التقييم معلنة وواضحة منذ بداية الدراسة.
3	غير موافق	1.18	2.03	2- يتم إعادة أوراق الامتحان للطلاب مصححة مع تعليقه عليها.
4	غير موافق إطلاقا	0.96	1.76	3- يتم تصحيح المواد وإعادتها في الوقت المناسب.
2	غير موافق	1.14	2.06	4- التقييم عادل.
	غير موافق	1.14	2.12	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss.

واحتلت العبارة الثالثة " يتم تصحيح المواد وإعادتها في الوقت المناسب " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.76 وانحراف معياري 0.96، وحصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة وعدم موافقة على الإطلاق من قبل أفراد العينة يرجع إلى تأخر الأساتذة في التصحيح نظرا للعدد الكبير للطلبة.

كما أبدى أفراد العينة عدم موافقة على العبارتين " يتم إعادة أوراق الامتحان للطلاب مصححة مع تعليقه عليها" و"التقييم عادل" بمتوسط حسابي يساوي 1.76 و 2.06 وانحراف معياري 0.96 و 1.14. حيث أن أغلب الأساتذة لا يقدم تعليق في الأوراق الامتحان كما أن الطلاب لا يرون أن تقييم الأساتذة لهم عادل، وهذا يرجع إلى الحاجز الكبير بين الأستاذ والطلاب في الجامعات الجزائرية.

الطلاب" بمتوسط حسابي 3.25 و 2.61 وانحراف معياري 1.22 و 1.3 على التوالي، وموافقة على العبارة "الحادية عشر" يناقش الأستاذ الأخطاء التي يقع فيها الطلبة " بمتوسط حسابي 3.41، و انحراف معياري 1.21.

وعليه إن لأستاذ الجامعي الناجح دور ومسؤوليات كبيران في عملية إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة، فهو يستطيع أن يولد الأفكار والمعلومة من خلال التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع، وتشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار، وبناء شخصية الطالب المتكاملة، خاصة أن الأستاذ الجامعي هو الأقدر على مراقبة وملازمة ردود الأفعال وتوجيهات الطالب من خلال

يتضح مما سبق أن المعالجة الإحصائية لهذا المحور أظهرت عدم الموافقة على معظم العبارات المتعلقة بالمحور، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.12 وانحراف معياري كبير قدره 1.14 والذي يعكس تباعد مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

احتلت العبارة الأولى " طرق التقييم معلنة وواضحة منذ بداية الدراسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 1.29، وقد أبدى أفراد العينة حياد على هذه العبارة لكون أنه لا يقوم كل الأساتذة بتوضيح طرق تقييمهم للطلبة منذ البداية السنة.

## 4. الخاتمة.

المساهمة في التقارب بين الواقع الأكاديمي والممارسة التطبيقية.

■ هناك نقص في توفير الأجهزة ووسائل التكنولوجيا التعليمية الحديثة في الكلية، والذي انعكس على الأستاذ في عدم تمكنه من استخدام الوسائل التعليمية المتنوعة والمتطورة.

■ يرى الباحثون أن الأستاذة لا يقومون بتوضيح طرق تقييمهم للطلبة منذ البداية السنة، وأن أغلب الأستاذة لا يقدم تعليق في الأوراق الامتحان، كما أن الباحثين لا يرون أن تقييم الأستاذة لهم عادل، وهذا يرجع إلى الحاجز الكبير بين الأستاذ والطلاب في الجامعات الجزائرية.

■ كشفت الدراسة الميدانية أن الجزائر قطعت شوطا كبيرا في مجال الانجازات على الصعيد الكمي فيما يخص الهياكل القاعدية وقدرات الاستقبال وأعداد الطلبة والأستاذة وغيرها من الانجازات الأخرى. ولكنها كشفت في نفس الوقت عن العجز الكبير الذي تعانيه المنظومة الجامعية، حيث تعيش اليوم وضعا متأزما في مستوى المعرفة والجودة في إدارتها وعدم توافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل ومقتضيات التنمية. حيث أن الهوية ما بين الجامعة والمجتمع لا تزال تتوسع وتظهر في الاتجاه العام غير المنتج لتدفقات الطلبة، وفقدان الشامل لمحفضات الدراسة، مع تضاعف كبير لبطالة حاملي الشهادات، خاصة إذا قارنا هذا المستوى بمستوى بعض الجامعات العربية والعالمية الأخرى.

## 6. التوصيات والاقتراحات.

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

■ تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وجعلها في متناول كل الأطراف الفاعلة في المنظومة التعليمية العالي، وتجهيز الجامعات والمعاهد والكليات بكل المستلزمات العلمية والعملية والوسائل التقنية الحديثة التي تساهم في تحفيز التميز والإبداع لدى الأستاذة والطلاب، والتشجيع والتحفيز على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات واستثمار النظم المعرفية في اتخاذ القرارات لانجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء.

■ جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل دائم بغية التحسين والتطوير المستمرين، وذلك عن مختلف مستويات الأداء داخل المؤسسة الجامعية، ومواجهة أي

إن تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة- الكلية – المعهد-المدارس العليا) يكون له تأثير إيجابي على كافة عناصر النظام التعليمي وهي: مدخلاته المتمثلة في (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، والأنظمة واللوائح والسياسات، والتجهيزات) أو في عملياته والتي منها على سبيل المثال العمليات الإدارية وتشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة، والتقييم) والعمليات الأكاديمية مثل (التدريس، البحث العلمي، تقديم الاستشارات، والتدريب، تقييم الطلاب، الإشراف الطلابي، الخدمات الطلابية)، إضافة إلى تأثيرها على مخرجات النظام والتي تشمل (الخريجين، الأعمال العلمية، الابتكارات والاختراعات والاكتشافات التي تقدمها الجامعة والخدمات المقدمة للمجتمع)، لذا فتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات يرفع من كفاءة وجود النظام التعليمي الجامعي، ويحسن كافة العناصر الأساسية للمنظومة الجامعية والمشملة بصفة أساسية على: (الطالب، الأستاذ، البرامج، المناهج التعليمية والأداء الإداري).

## 5. نتائج الدراسة.

من خلال هذه الدراسة توصلنا للاستنتاجات التالية:

- الباحثون في الكلية محل الدراسة يوافقون على توفر بعض عناصر تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، وأنه لا توجد إدارة المعرفة التنظيمية في الكلية كإدارة مستقلة في حد ذاتها.
- هناك نقص في الكلية محل الدراسة فيما يخص الاهتمام بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز للتعليم الداخلي، وكذا بتوفير الأساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال توصلها مع البيئة الخارجية.
- أفراد العينة يتفقون على أن التمارين والتدريبات العملية تساعد على استيعاب المقرر، وكذا ساعات المحاضرات النظرية كافية للمقرر الدراسي.
- يرى أفراد العينة أن الكلية لا تقوم بدراسات مسحية لتحديد احتياجات سوق العمل من اليد العاملة هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم الزبائن الخارجيين للكلية ويفترض منها أيضا أن تعمل على تنظيم عملية الاتصال بين القطاع الجامعي وقطاعات سوق العمل من أجل

- اعتماد الجامعات الجزائرية على تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة التنظيمية كجزء من عملها اليومي، عبر متابعة الفرص الإبداعية الجديدة، وتقييمها للعاملين واختيار الأفضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لذلك، والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة بين العاملين.
  - ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة التنظيمية وتطويرها، والسعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الجزائرية، تمكنها من خزن المعرفة التنظيمية وتبادلها بين (الموظفين، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب).
  - بناء قاعدة معلومات تساعد المؤسسات الجامعية على الوقوف على التطورات والمستجدات في مجالات الإدارة و نظم التسيير والجودة التعليمية، فيما يتعلق بالجامعات الأخرى على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
  - الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة التنظيمية لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة التنظيمية وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.
6. قائمة المراجع.

- مشكلة يظهر من خلال تفسير هذه البيانات مثل: بيانات خاصة بالطلبة واحتياجاتهم، بيانات خاصة بالأساتذة، بيانات خاصة برضا المؤسسات الاقتصادية عن نوعية الخرجين وكفاءتهم.
- ضرورة الأخذ بالأساليب المستحدثة في التدريس والتقويم التي أثبتت فاعليتها، مع توفير التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس لممارسة تلك الأساليب، وتوجيه الطلاب للتعلم الذاتي.
- مراجعة البرامج والتخصصات والمناهج وتحسينها وتطويرها لصيغ مناسبة أكثر لحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع، ولتسهم في تنمية مهارات الطلاب وتنمية قدراتهم الإبداعية والإبتكارية.
- تفعيل أكثر عملية تقييم الأداء المستمر لجميع الأساتذة والإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية الجامعية، مع مراعاة الشفافية ووضوح لمعايير التقييم والاهتمام بمكافأة الأداء المتميز.
- العمل على اشتراك الأساتذة والموظفين في القرارات الإستراتيجية بما ينسجم ومتطلبات إدارة المعرفة التنظيمية، وكذا ضرورة إشراكهم في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي وهذا من أجل تنمية روح الانتماء والولاء لديهم.

<sup>8</sup> إيمان سعود أبو خضير، المرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>9</sup> فراس محمد بن عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 92.

<sup>10</sup> إيمان سعود أبو خضير، المرجع سبق ذكره، ص 20-21.

<sup>11</sup> عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 259.

<sup>12</sup> يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، 2010، ص 57.

<sup>13</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 27-28.

<sup>14</sup> محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 99.

<sup>15</sup> محمد تركي بطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 75-76.

<sup>16</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>1</sup> ياسر عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، السعودية، 2008، ص 21.

<sup>2</sup> إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 4-1 نوفمبر 2009، ص 14.

<sup>3</sup> Leontiades, J. C, Managing the Global Enterprise, Prentice Hall, Harlow, England, 2001, p 51.

<sup>4</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 77.

<sup>5</sup> Jillinda J. Kidwell & all, Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education, EDUCAUSE Quarterly, No. 04, November, 2000, <http://www.educause.edu/>, 16/01/2019, P P:32 -33.

<sup>6</sup> حسن حسين البيلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 492-493.

<sup>7</sup> Jillinda J. Kidwell & All, Op Cit, P 32.

<sup>17</sup> حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في

التعليم، دارالوفاء، الإسكندرية، 2007، ص264.

<sup>18</sup> عبد الستار العلي، وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص260.

<sup>xix</sup> فراس محمد عودة، المرجع سبق ذكره، ص 98.