

تشخيص واقع مقومات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:  
دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية

Diagnosing the reality of knowledge management in higher education  
institutions: A field study of a sample of Algerian universities

تاريخ الاستلام : 2019/08/28 ؛ تاريخ القبول : 2019/11/04

ملخص

من منطلق كون توفر القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة يشكل سياقاً يكرس ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، حاولت هذه الدراسة تقصي واقع مقومات إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية الخمسين، من خلال أخذ عينة ممثلة عنها قدر عددها بثمانمائة وعشرين جامعة. توصلت الدراسة إلى أن مقومات إدارة المعرفة التنظيمية تتوافر في الجامعات الجزائرية بمستوى متوسط، إذ كان مستوى كل من (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) و(تكنولوجيا المعلومات والاتصال) مرتفعاً، في حين كان مستوى كل من (الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية) و(الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) متوسطاً.

**الكلمات المفتاحية:** مقومات إدارة المعرفة ؛ مؤسسات التعليم العالي ؛ الجزائر.

\* د. محمد بن موسى

مخبر بحث الطرق الكمية في العلوم  
الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال  
وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة  
(MQEMADD)  
جامعة زيان عاشور  
الجلفة

**Abstract**

Proceeding from the availability of leadership that supporting organizational knowledge management, information and communication technology (ICT), as well as organizational culture and structure is a context that perpetuates knowledge management practices in organizations, this study attempted to investigate reality of knowledge management in the 50 Algerian universities, by taking a representative sample (28 universities). The study concluded that organizational knowledge management is available in Algerian universities at a medium level, where the level of (leadership) and (ICT) were high, while (the organizational structure) and (the organizational culture) were moderate.

**Keywords:** Knowledge Management Requirements; Higher Education Institutions; Algeria.

**Résumé**

Partant du principe que la disponibilité de leadership qui soutiennent la gestion des connaissances organisationnelles, les technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que la culture et la structure organisationnelles est un contexte qui perpétue les pratiques de gestion des connaissances dans les organisations, cette étude a tenté d'enquêter sur la réalité de la gestion des connaissances dans les 50 universités algériennes, en prenant un échantillon représentatif (28 universités). L'étude a conclu que la gestion des connaissances organisationnelles est disponible dans les universités algériennes à un niveau moyen, où le niveau de (leadership) et (TIC) était élevé, tandis que (la structure organisationnelle) et (la culture organisationnelle) étaient modérés.

**Mots clés:** Exigences de la gestion des connaissances; Établissements d'enseignement supérieur; Algérie.

\* Corresponding author, e-mail: m.benmoussa@mail.univ-djelfa.dz

## I- مقدمة

تتطلب إدارة المعرفة التنظيمية نمطا غير عادي من القيادة الإدارية يتمكن من قيادة المرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالمعرفة هي ملك للعاملين لكن المسؤولية تقع -أولا وأخيرا- على عاتق القيادة الإدارية في المنظمة بغرض تكوين مناخ يشجع الإبداع والمشاركة في المعرفة. يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود "ثقافة تنظيمية" تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين، نشر وتطبيق المعرفة بصفة أفضل. تعد تكنولوجيا المعلومات من الآليات الفعالة في تخزين المعرفة، تناقلها وتشاركها، حيث تتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مسار إدارة المعرفة وتشغل في سياق ذلك العديد من الأدوار المحورية منها (بناء مستودعات فعالة للمعرفة من أجل ضمان معارف مخزنة بصفة أكثر وضوح وإتاحة، تسهيل البحث عن المعرفة واكتشافها، تدعيم التواصل الافتراضي وتنشيط العملية الإبداعية). من أجل إدارة فعالة للمعرفة لا بد من بناء هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها، وكذا تخزينها وإعادة استخدامها، كما يجب أن يتحدد ضمن الهيكل التنظيمي الإجراءات، التسهيلات، الوسائل المساعدة، إلى جانب العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة كفؤة وفعالة، من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**-إشكالية الدراسة وأسئلتها:**

في سياق نقصي وتتبع إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من زاوية مقوماتها، تم طرح إشكالية الدراسة كما يلي: ما هو واقع مقومات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ممثلة في الجامعات الجزائرية؟

في سبيل المعالجة الأفضل للإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية؟
  - ما هو واقع الثقافة التنظيمية المحفزة للفعل المعرفي في الجامعات الجزائرية؟
  - ما هو واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفتها دعامة رئيسة لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية؟
  - ما هو واقع الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية؟
- فرضيات الدراسة:**

كفرضيات من أجل الإجابة عن الأسئلة أعلاه:

- مستوى القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية متوسط؛
- مستوى الثقافة التنظيمية المحفزة للفعل المعرفي في الجامعات الجزائرية متوسط؛
- مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفتها دعامة رئيسة لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية متوسط؛
- مستوى توافر الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية متوسط.

**-حدود الدراسة:**

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كالاتي: الحدود المكانية تتمثل في الجامعات الجزائرية وعددها خمسون جامعة على مستوى الجزائر حيث تم اخذ ممثلة عنها، أما

**الحدود الزمنية** فهي خلال سنة 2017، وفيما يتعلق **بالحدود بالموضوعية** فهي مقتصرة على إدارة المعرفة من خلال مقوماتها الأربع (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي).

#### **-منهج الدراسة:**

**المنهج المعتمد** في سبيل بتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة والإمام بمختلف حيثياتها في الجانب النظري من خلال التطرق إلى المفاهيم والأسس النظرية لأبعاد متغير الدراسة ( مقومات إدارة المعرفة) هو المنهج الوصفي، لأجل جمع البيانات الميدانية والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين وتحليلها واختبار الفرضيات تم استعمال منهج دراسة الحالة -والذي يعد منهجا فرعيا من المنهج الوصفي - من خلال استمارة الاستبيان.

#### **1.I- إدارة المعرفة**

ظهرت إدارة المعرفة جراء الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة وما تبعه من تطورات وأساليب فكرية معاصرة غيرت -بشكل جذري- الطرق والأساليب التقليدية المتبعة في إدارة المنظمات، وقد انبثق هذا الاهتمام عندما أدرك الباحثون في مجال الإدارة أن المعرفة يمكن أن تسهم بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التميز لها.<sup>(1)</sup>

تتمثل إدارة المعرفة في إطار نظامي وتنظيمي محدد، لقص، اكتساب، تنظيم وتوصيل المعرفة (ضمنية كانت أو صريحة) للعاملين في المنظمة، حيث يستعملها هؤلاء بغرض تحقيق أكبر إنتاجية وفعالية في أعمالهم وتعظيم معرفة المنظمة.<sup>(2)</sup>

من أبرز تعاريف إدارة المعرفة التنظيمية التي تداولتها الأدبيات النظرية والتي حاولت تحديد معالمها بدقة تعريف (Kimble, 2002)، حيث اعتبرها بأنها إدارة العمليات التي تحكم: اكتساب، نشر واستخدام المعرفة، بدمج تكنولوجيا المعلومات، هيكل المنظمة والأفراد، لإيجاد التعلم الفعال، حل المشاكل واتخاذ القرارات بالمنظمة.<sup>(3)</sup>

#### **2.I- مقومات إدارة المعرفة**

يوجد شبه اتفاق على كون أن محددات إدارة المعرفة التنظيمية هي: القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وسوف يتم اعتماد هذه المحددات بوصفها مقومات لإدارة المعرفة التنظيمية، أي التركيز فقط على شقها المُفَعَّل لإدارة المعرفة التنظيمية.

#### **1.2.I- القيادة الإدارية**

تؤدي القيادة الإدارية في المنظمة دورا محوريا في تطوير إستراتيجية المعرفة ويمتد هذا الدور إلى تعزيز بيئة تنظيمية تعمل على تقليص الفجوات المعرفية،<sup>(4)</sup> فالقادة يتمتعون بدور فاعل في توضيح السلوك المرغوب والأمثل لإدارة المعرفة.<sup>(5)</sup> ويمكن توضيح دور القيادة الإدارية في إدارة المعرفة التنظيمية من خلال استعراض الجوانب الآتية<sup>(6)</sup>

✓ **تشكيل فريق عمل إدارة المعرفة التنظيمية:** تحتاج إدارة المعرفة التنظيمية إلى قيادة إدارية واعية وقادرة على تشكيل واختيار فريق العمل الذي سيقوم بعمليات إدارة المعرفة بدءا من تشخيصها وانتهاء بتطبيقها، فالقائد الإداري الذي يشكل فريق العمل يعتبر هو المسؤول -الأول والأخير- عن عمل كل فريق و نجاحه، وتظهر فعالية القائد الإداري في كونه يقرر من هم الأفراد

الذين سيشكل منهم فريق عمل إدارة المعرفة ومن هي الفرق التي يجب حلها أو إجراء التغييرات عليها، إذ من المهم جدا أن تكون لدى القائد وجهة نظر ورؤية وافية عن إستراتيجية المنظمة تساعده في تطبيق قرارات تشكيل فرق إدارة المعرفة؛

✓ **التركيز على إنتاج المعرفة وابتكارها:** تسعى القيادات الإدارية إلى الانتقال من حفظ المعلومة ونقلها إلى إنتاج المعرفة وابتكارها، والتحول من دور الملقن إلى دور قائد الفريق الإبداعي؛

✓ **وضع سياسة معلوماتية واضحة:** يتوقف نجاح القائد الإداري في إدارة المعرفة التنظيمية على مدى وضوح السياسة المعلوماتية، ويقصد بها (القوانين، الأنظمة، السياسات العامة التي تشجع أو لا تشجع تنظيم، إنشاء، استخدامه، خزن وتوصيل المعلومات) ومن ثم فهي تتصل بالمتغيرات المجتمعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية والقانونية) وتتضمن سياسة المعلومات عدة مجالات منها: حماية المعلومات، حرية النفاذ العام للمعلومات الرسمية ومجتمع المعلومات.

### 2.2.I - الثقافة التنظيمية

إن بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة يتطلب وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم ومؤسس على الثقة يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، مما يتطلب تغيير العقلية من منطلق اختزان المعرفة إلى منطلق تقاسمها.(7) وفي هذا الصدد تظهر ضرورة بناء بيئة تنظيمية متكاملة، هذه الأخيرة التي يتوجب أن تتوفر فيها العديد من المعايير، الممارسات والقيم الثقافية التي من شأنها أن تدعم وتعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية ويمكن أن نذكر بعضا منها في الآتي:

✓ **الرؤية المشتركة:** إن وجود رؤية، تطلعات وأهداف مشتركة، يساعد العاملين على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص اكبر لتبادل آرائهم، معارفهم وخبراتهم بحرية.

✓ **اللغة، القصص والحكايات المشتركة:** اللغة المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على الوصول للآخرين كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة. أما القصص والحكايات المشتركة فتشكل أداة قوية وسط الجماعة لتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها إضافة إلى كونها تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية.(8)

✓ **المعايير الثقافية:** من المعايير الهامة التي يتطلبها بناء المعرفة نذكر التفتح الذهني في البيئة الداخلية، الانفتاح على البيئة الخارجية، الاتصال المفتوح، إتاحة الفرصة للتجديد والمخاطرة، إعطاء الوقت للتأمل والتبصر والتي تجعل الفرد يتحول من إنسان أناني إلى عضو في جماعة تمتلك مصالح وهوية مشتركة؛

✓ **ممارسات الإدارة:** الغرض من هذه الممارسات هو ضمان أن العاملين وسلوكياتهم تتوافق مع ثقافة المنظمة.(9)

✓ **الثقة والموثوقية:** عندما تنمو علاقات الثقة داخل الشبكة الاجتماعية في المنظمة يبني أطرافها سمعتهم بين الآخرين بجدارتهم بالثقة (الموثوقية)، وبالتالي لا يستغرب أن الطرف الأكثر موثوقية هو أكثر طرف تلجأ إليه الأطراف الأخرى سعيا للتبادل المعرفي معه؛

✓ **الثقافة الجماعية:** إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه، مصالحه وأنشطته الشخصية لأهداف الجماعة، ويمكن

لمعايير التعاون أن توجد قاعدة قوية وصلبة لبناء رأس المال المعرفي،  
وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل تكون ذات تأثير كبير على التبادل  
المعرفي وتساهم في فتح المنافذ أمام الأطراف المتبادلة.<sup>(10)</sup>

### I.3.2- تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات قدرة على تخزين المعرفة في عقول الأفراد أو الوثائق  
المتاحة لهم، عملية إدارة المعرفة من استيعاب، تكوين، ترتيب، تخزين، نقل ونشر  
للمعرفة، كلها تعتمد على التسهيلات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات. إن تطبيق  
تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة يؤثر بوضوح على نتاج التعاون المعرفي،  
يمكن التحكم في كلا مصادر المعرفة الداخلية والخارجية نحو فعال من خلال تطبيق  
تكنولوجيا المعلومات، ومن هنا فإن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورا مهما في تحديد  
نجاح أو فشل تنفيذ نظم إدارة المعرفة.<sup>(11)</sup>

تتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مسار إدارة المعرفة التنظيمية  
وتشغل في سياق ذلك أربع أدوار محورية، هي<sup>(12)</sup>

- ✓ بناء مستودعات فعالة للمعرفة من أجل ضمان معارف مخزنة بصفة أكثر  
وضوح وإتاحة؛
- ✓ تسهيل البحث عن المعرفة واكتشافها؛
- ✓ تدعيم التواصل والتعاون الافتراضيين؛
- ✓ تنشيط العملية الإبداعية وحل المشاكل المعقدة.

اعتبرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال -بكل أبعادها وقدراتها- العنصر المتدخل  
الحاسم في إدارة المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي،<sup>(13)</sup> كما اعتبرت من  
الأمر الهامة في تناقل المعرفة وتشاركها

### I.4.2- الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل داخل المنظمة  
نظرا لما يحتويه من متغيرات لا تقيد الحرية بالعمل وتعيق إطلاق الإبداعات الكامنة  
لدى أفراد التنظيم، إذن لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة  
من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها وإدارتها  
وتخزينها وإعادة استخدامها، كما يجب أن يتحدد ضمن الهيكل التنظيمي الإجراءات  
والتسهيلات والوسائل المساعدة إلى جانب العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة  
فعالة وكفوة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية.<sup>(14)</sup>

إن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة  
التحول إلى مجموعة من الممارسات المتوافقة مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- ✓ التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات إلى الهياكل التنظيمية  
المنبسطة.<sup>(15)</sup>

- ✓ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في  
مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار  
معرفي يغطي المنظمة ككل؛

- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل  
الجماعي في فرق عمل ذاتية.<sup>(16)</sup>

### I.3- الدراسات السابقة:

#### I.3.1- دراسة (التلبناني وآخرون، 2015)،<sup>(17)</sup> بحث منشور بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم توزيع (286) استبيان، وتم استرداد (241) منها، بنسبة استرداد (84.26 في المائة).

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

الدراسة الحالية-وعلى خلاف هذه الدراسة التي تضمنت عينة من الإداريين (أكاديميين وعاملين)- ستقتصر في عينتها على إطارات الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، والتي تزاوُل مهامها في كل من (مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات).

#### I.3.2- دراسة (Gelard & all, 2014)،<sup>(18)</sup> بعنوان: (Relationship between transformational leadership and knowledge management).

##### (العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة إيفان سابت (Ivan Sabet Co) في إيران، وقد اشتملت عينة الدراسة على (47) من الخبراء العاملين في هذه الشركة.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية عالية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الشركة، كما أظهرت الدراسة أن القيادة لها دور في تسهيل عملية تطبيق المعرفة بمختلف مراحلها من خلال تسهيل مشاركة العاملين في العملية، وتمكينهم من الاستفادة منها.

ركزت هذه الدراسة على مقوّم واحد من مقومات إدارة المعرفة مُمثلاً في القيادة، في حين الدراسة الحالية جمعت المقومات الأربع الأكثر تداولاً في الأدبيات النظرية (القيادة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، كما أن ميدانها شركة في حين دراستنا طبقت في الجامعات.

#### I.3.3- دراسة (عبد الوهاب، 2005)،<sup>(19)</sup> بحث منشور بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة مدينة القاهرة).

من خلال دراسة تطبيقية تعرضت لإدارة المعرفة في المدن العربية، وركزت على مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية كنموذج، وذلك بتشخيص الوضع الحالي لإدارة المعرفة ومدى توافر متطلبات التطبيق فيها، تم التوصل إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في:

- ✓ أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً، وليس رأسياً هرمياً؛
- ✓ أن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين؛

✓ أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، بحيث تنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية؛  
✓ يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.  
كشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية خاصة مدينة القاهرة، فالهياكل التنظيمية في هذه المدن هياكل هرمية، ونمط القيادة يتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع، الأمر الذي لا يتفق مع مبادئ إدارة المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية.  
هذه الدراسة تم تطبيقها على المدن (مدينة القاهرة)، في حين الدراسة الحالية تستهدف التعرف على المقومات في الجامعات الجزائرية.

## II- الطريقة والأدوات:

**II.1- مجتمع الدراسة:** ميدان هذه الدراسة هو الجامعات الجزائرية كأحد مؤسسات التعليم العالي، وحسب وزارة التعليم العالي الجزائرية الجامعات مقسمة إقليمياً تقسيماً يتماشى مع (النسيج الاقتصادي الاجتماعي وأعداد الطلبة) وفق ثلاثة نواحي<sup>(20)</sup> (ناحية الوسط "17 جامعة"، (ناحية الشرق "22 جامعة")، (ناحية الغرب "11 جامعة").

**II.2- عينة الدراسة:** قُدِّر عدد أفراد عينة الدراسة (140) فرداً اختيروا من بين ثمانية وعشرين (28) جامعة "من أصل (50) جامعة على المستوى الوطني" موزعة جغرافياً -استناداً إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- على ثلاثة نواحي (الوسط، الشرق، الغرب)، تم اختيارها من خلال الطريقة الطبقيّة العشوائية وفق مستوى التوزيع المناسب، حيث كانت وحدة معاينة الدراسة ممثلة في إطار الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والتي تزاوّل مهامها في كل من (مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات).

**II.3- طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها:** من أجل جمع البيانات الميدانية المتعلقة بواقع ومستوى متغيرات الدراسة في الجامعات الجزائرية تم الاستعانة باستمارة الاستبيان، ولغرض تحليلها واستخلاص المعلومات المفيدة تم استعانة بالعديد من الأدوات الإحصائية والمتوفر جليها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الإصدار الثاني والعشرين منه، وفي ما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

- ✓ **معامل ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات المحور أو البعد في الاستبيان؛
- ✓ **التكرارات والنسب المئوية:** من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛
- ✓ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الأفراد المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛
- ✓ **استخدام الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ومحورها عن المتوسط الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت؛

#### 4.II- أداة قياس الدراسة (الأبعاد، الاتساق الداخلي و الثبات):

من أجل الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم استمارة استبيان من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، حيث جاءت استمارة الاستبيان في (19) عبارة من أجل تشخيص مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وفق الصورة التالية:

- ✓ البعد الأول (القيادة الإدارية)؛
- ✓ البعد الثاني (الثقافة التنظيمية)؛
- ✓ البعد الثالث (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)؛
- ✓ البعد الرابع (الهيكل التنظيمي).

بغية التعرف على صدق المحتوى أو مدى الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة قياس الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من العبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1): معاملات الارتباط بين عبارات مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الهيكل التنظيمي		تكنولوجيا المعلومات والاتصال		الثقافة التنظيمية		القيادة الإدارية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.762*	16	0.701*	10	0.784*	06	0.726*	01
0.832*	17	0.752*	11	0.795*	07	0.688*	02
0.743*	18	0.499*	12	0.771*	08	0.770*	03
0.705*	19	0.703*	13	0.673*	09	0.457*	04
		0.741*	14			0.673*	05
		0.564*	15				

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بناءً على ما نتائج الجدول (1) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين (0.457) في حدها الأدنى عند العبارة (04)، و(0.832) في حدها الأعلى عند العبارة (17).

من أجل التحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة قياس الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (2): معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أداة قياس الدراسة
0.881	19	أداة قياس الدراسة

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (2) تمتع أداة قياس الدراسة -المتتمثلة في استمارة الاستبيان- بنسبة ثبات عالية جدا حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.881)، وهذا يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأغراض والأهداف التي وضعت لأجلها،

وبشكل عام يبين معاملات ألفا كرونباخ إمكانية ثبات النتائج إلى يمكن أن تُسفر عنها أداة قياس الدراسة جراء تطبيقها.

### III-النتائج والمناقشة:

فيما يلي سنعرض ونناقش البيانات المتعلقة بمستوى توافر مقومات إدارة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، من خلال قياس درجة توافر كل من: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي. في سبيل ذلك سنعتمد على حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مقومات إدارة التنظيمية وترتيبها كما يلي:

#### جدول رقم (3): مستوى توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

أبعاد مقومات إدارة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافر
القيادة الإدارية	3.849	0.678	1	مرتفعة
الثقافة التنظيمية	3.066	0.839	4	متوسطة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.807	0.661	2	مرتفعة
الهيكل التنظيمي	3.125	0.789	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.462	0.598	/	متوسطة

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (3) أن أفراد عينة الدراسة المبحوثين يوافقون على توافر أبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.462) بانحراف معياري قدره (0.598)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين. جاء بعد (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.849) -وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.462)- وانحراف معياري بلغ (0.678)، في حين جاء بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.066) -وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.462)- وانحراف معياري قدره (0.839).

في ما يلي توضيح لآراء عينة الأفراد المبحوثين المتعلقة بالعبارات التي تقيس درجة توافر كل بعد من أبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية على حدة.

#### البعد الأول: درجة توافر بعد القيادة الإدارية

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (1، 2، 3، 4، 5)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (4): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	
3.75	1.071	2	24	7	63	30	تكم 1/ تتقبل إدارة الجامعة التغيير وتشجعه طالما هو ضمن المصلحة العامة
		1.6	19	5.6	50	23,8	%
3.79	0.867	1	8	19	64	34	تكم 2/ تسعى الجامعة إلى التطوير والتحسين في نشاطها ونوعية خدماتها
		0.8	6.3	15.1	50.8	27	%
3.33	1.206	10	25	27	42	22	تكم 3/ تشجع الجامعة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمفيدة
		7.9	19.8	21.4	33.3	17.5	%
4.39	0.779	2	1	8	50	65	تكم 4/ تساهم المعرفة في نجاح الجامعة وتطورها.
		1.6	0.8	6.3	39.7	51.6	%
3.81	1.093	4	14	23	46	39	تكم 5/ توفر الجامعة فرص التكوين المستمر للموظفين.
		3.2	11.1	18.3	36.5	31	%
3.849	0.678	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية					

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول رقم (4) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين يوافقون على توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.849) بانحراف معياري قدره (0.678)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.68 إلى 5.00) مما يدل على توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية حسب درجة الموافقة كالتالي:

1/ جاءت العبارة رقم (4): (تساهم المعرفة في نجاح الجامعة وتطورها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.39) بانحراف معياري قدره (0.779)، وهذا مؤشر واضح يعكس الاعتماد الدائم والكبير للجامعات الجزائرية على المعرفة وإدارتها على الوجه الأكمل من أجل المساهمة في توفير عناصر وأساسيات النجاح والتطور؛

2/ جاءت العبارة رقم (5): (توفر الجامعة فرص التكوين المستمر للموظفين) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.81) بانحراف معياري قدره (1.093)، ويتضح من هذا أن الجامعات الجزائرية -وفي سبيل المساهمة في تكوين المعرفة- تعمل على دائما على إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مسارهم الوظيفي؛

3/ جاءت العبارة رقم (2): (تسعى الجامعة إلى التطوير والتحسين في نشاطها ونوعية خدماتها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.79) بانحراف معياري قدره (0.867)، وهذا يدل على السعي الدائم للجامعات الجزائرية نحو العمل إلى الارتقاء بنشاطها نحو الأحسن، من خلال التركيز على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للأطراف المتعاملة معها سواء كانوا طلابا، أساتذة، موظفين أو حتى الشركاء الخارجيين؛

4/ جاءت العبارة رقم (1): (تتقبل إدارة الجامعة التغيير وتشجعه طالما هو ضمن المصلحة العامة للجامعة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.75) بانحراف معياري قدره (1.071)، ويتضح من هذا الاستعداد الموجود لدى الجامعات الجزائرية من أجل إجراء التعديلات الضرورية واللازمة ضمن السياقات العملية والعلمية المختلفة، إذ تشجع المقترحات البناءة من طاقمها الإداري والتقني وهيئتها التدريسية، كما ترفع التوصيات إلى الوزارة الوصية وذلك في كل ما من شأنه أن يحقق المصلحة العامة للجامعة؛

5/ جاءت العبارة رقم (3): (تشجع الجامعة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمفيدة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.33) بانحراف معياري قدره (1.206)، وهذا يعكس وجود تشجيع -وإن كان ليس كبيرا وفي بعض الأحيان فقط- على طرح الأفكار الجديدة. من خلال ربط هذه العبارة مع العبارة أعلاه (العبارة رقم 1) من أجل رفع التعارض بينها نرى أن الجامعات الجزائرية تشجع التغيير والتطوير الذي يرمي إلى تحقيق المصلحة العامة للجامعة، في حدود الأفكار الموجودة وتتحفظ -بصفة ليست كلية- في ما يخص الأفكار الجديدة جذريا، وهذا تفاديا لتأثيراتها غير المتوقعة بالنظر إلى جديتها وحدائتها.

**البُعد الثاني: درجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية**

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (6، 7، 8، 9)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد الثقافة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
		موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.043	3.33	3	29	33	45	16	تك	6/ تشجع الجامعة تشرك المعرفة بين الموظفين.
		2.4	23	26.2	35.7	12.7	%	
1.189	2.87	14	42	31	25	14	تك	7/ تقوم الجامعة بمكافأة الموظفين الذي يساهمون في تكوين المعرفة
		11.1	33.3	24.6	19.8	11.1	%	
1.127	3.16	11	25	36	41	13	تك	8/ تعمل الجامعة على توظيف الأشخاص الأكفاء ذوي المعرفة
		8.7	19.8	28.6	32.5	10.3	%	
1.077	2.90	11	41	28	41	5	تك	9/ توجد رؤية واضحة ومشاركة لدى الموظفين الجامعة
		8.7	32.5	22.2	32.5	4	%	
0.839	3.066	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية						

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين يوافقون على توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.066) بانحراف معياري قدره (0.839)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية حسب درجة الموافقة كالاتي:

1/ جاءت العبارة رقم (6): (تشجع الجامعة تشارك المعرفة بين الموظفين) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.33) بانحراف معياري قدره (1.043)، وهذا يدل على أن الجامعات الجزائرية تقوم أحيانا بتشجيع ثقافة التشارك المعرفي، حيث تحفز الموظفين وتدفعهم إلى تقاسم المعارف التي يمتلكونها سواء الضمنية منها أو الصريحة مع زملائهم في العمل، لكن هذا التحفيز والدفع ليس بالقدر الكافي والمناسب لرفع مستوى التشارك المعرفي فيها، إذ يتوجب مضاعفة الجهود التوعوية للموظفين والتي تبين لهم أهمية غرس ثقافة تقاسم المعرفة في ما بينهم؛

2/ جاءت العبارة رقم (8): **(تعمل الجامعة على توظيف الأشخاص الأكفاء ذوي المعرفة والمهارة) في المرتبة الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) بانحراف معياري قدره (1.127)، يتضح من هذا أن توجه الجامعة نحو استقطاب وتوظيف الأشخاص الأكفاء موجود، لكنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب وهذا أمر لا مسوغ له، إذ أن الجامعات الجزائرية عندما تلجأ إلى توظيف الأفراد فإنها تضع معايير معينة يجب استيفاؤها ومن ثم المفاضلة بين أصحابها، لذا يجب استخدام الأسلوب العقلاني الموضوعي في الانتقاء، والابتعاد أو بالأحرى الاستغناء تماما عن المعايير الذاتية الشخصية، والتي من شأنها خلق مجموعة موظفين متوسطي أو عديمي المهارة يساهمون بطريقة أو بأخرى في تكريس الأداء السلبي في الجامعة؛

3/ جاءت العبارة رقم (9): **(توجد رؤية واضحة ومشاركة لدى الموظفين الجامعة)** في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.90) بانحراف معياري قدره (1.077)، جلي هنا أن الرؤية لدى موظفي الجامعة غير واضحة وغير مشتركة في ما بينهم بالقدر اللازم والكافي، وهذا يعكس غموض أهداف ومساعي الجامعة المستقبلية، وعليه يجب أن تقوم الجامعات الجزائرية بإيجاد آليات وابتكار طرق من خلالها تعمل على توحيد وتوضيح الرؤية المشتركة لدى الموظفين، وذلك يمكن أن يتم من خلال تخصيص جانب من الندوات والورشات التي تستهدفهم من أجل شرح منطلقات وغاية الجامعة بأسلوب مبسط ومختصر؛

4/ جاءت العبارة رقم (7): **(تقوم الجامعة بمكافأة الموظفين الذي يساهمون في تكوين المعرفة ونشرها)** في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.87) بانحراف معياري قدره (1.189). يتضح من هذا أن الجامعات الجزائرية لا تكافئ بالقدر الكافي الجهود التي قد يبديها الموظفون في سبيل نشر ثقافة تكوين المعرفة وإرسائها داخل الجامعة، فهي وإن كانت تقوم بذلك أحيانا إلا أنه غير كاف تماما، إذ أن ترسيخ ثقافة من هذا النوع هو أمر جوهري جدا حيث يوفر على الجامعة تكاليف إضافية -قد تكون باهضة- في حال ما إذا لجأت -مثلا- إلى مصادر خارجية من أجل طلب الاستشارة والنصح.

**البعد الثالث: درجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية**

يتكون هذا البعد من ستة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (10، 11، 12، 13، 14، 15)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (6): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.002	4.06	1	15	8	53	49	10/ تتوفر الجامعة أجهزة الحواسيب وملحقاتها (الطابعات، الماسحات الحسنة الخ)
		0.8	11.9	6.3	42.1	38.9	تك %
1.175	3.70	8	18	9	60	31	11/ تعمل الجامعة على تجديد و صيانة أجهزة الكمبيوتر والبرامج
		6.3	14.3	7.1	47.6	24.6	تك %
0.773	4.21	2	3	6	71	44	12/ تتوفر لدى الجامعة أفراد مختصين مؤهلين في الإعلام الآلي والمعلوماتية
		1.6	2.4	4.8	56.3	34.9	تك %
0.992	3.69	3	13	30	54	26	13/ تقوم الجامعة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الحائز
		2.4	10.3	23.8	42.9	20.6	تك %
1.009	3.54	5	19	19	69	14	14/ تعمل الجامعة على استغلال شبكة الانترنت بصفة جيدة في أنشطتها المتعددة
		4	15.1	15.1	54.8	11.1	تك %
0.975	3.64	2	17	27	58	22	15/ يتيح الموقع الإلكتروني للجامعة فرصة التواصل مع جميع الأطراف
		1.6	13.5	21.4	46	17.5	تك %
0.661	3.807	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال					

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (6) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.807) بانحراف معياري قدره (0.661)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.68) إلى (5.00) مما يدل على توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (12): (يتوفر لدى الجامعة أفراد مختصين مؤهلين في الإعلام الآلي والمعلوماتية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.21) بانحراف معياري قدره (0.773)،

ويتضح من هذا اهتمام الجامعات الجزائرية بعنصر البشري في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تتوافر على القدر الكافي من الأفراد المختصين والمؤهلين في الإعلام الآلي، وهذا يرجع إلى نشاط الجامعة الذي يتطلب التركيز على هذا الجانب والتحكم فيه، ولا يمكن أن ينأى هذا في ظل وجود موظفين ضعيفي التكوين أو محدودي المستوى في ميدان المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات؛

2/ جاءت العبارة رقم (10): (توفر الجامعة أجهزة الحواسيب وملحقاتها "الطابعات، الماسحات الضوئية،... الخ" بقدر كاف) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.06) بانحراف معياري قدره (1.002)، ويتبين من هذا التوافر الكبير لمختلف الأجهزة العتادية التي تستخدم في مجال المعلوماتية، وهذا ليس أمرا غريبا فكما سبق وأن أشرنا تعتمد الجامعة على التسيير المعلوماتي للمعلومة بنسبة كبيرة جدا، وهذا يتطلب توافر المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن مستوى يسمح بمواكبة هذا التسيير المعلوماتي ومسايرة تطوراته الآنية والمستمرة؛

3/ جاءت العبارة رقم (11): (تعمل الجامعة على تجديد و صيانة أجهزة الكمبيوتر والبرامج المستعملة في الجامعة باستمرار) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.70) بانحراف معياري قدره (1.175)، يعكس هذا العمل سواء التجديدي أو الخاص بالصيانة والمتعلق بالجانب العتادي أو البرمجي الاهتمام العالي بالمسايرة المستمرة للتطورات الحاصلة في حقل تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة، خصوصا ما يتعلق بالمكونات المادية، الملحقات والبرمجيات؛

4/ جاءت العبارة رقم (13): (تقوم الجامعة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.69) بانحراف معياري قدره (0.992)، ويتضح من هذا أن الجامعات الجزائرية غالبا ما تخصص جزءا من مواردها المالية للإنفاق على الجوانب التكنولوجية، وهذا يؤكد ويدعم فكرة محورية الجانب التكنولوجي والمعلوماتي في أداء ونشاط الجامعة؛

5/ جاءت العبارة رقم (15): (يتيح الموقع الإلكتروني للجامعة فرصة التواصل مع جميع الأطراف) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.64) بانحراف معياري قدره (0.975). تمتلك كل الجامعات الجزائرية مواقع الكترونية، وهذا أمر ضروري لأنه يتيح لها فرصة التواصل في ما بينها وبين الأطراف التي تتعامل معها، وعلى الرغم من توافر فكرة التواصل وتطبيقها إلا أنه يجب رفع درجة فعاليتها من خلال تحسين تصميم المواقع الإلكترونية والعمل على إثراء المحتوى، إلى جانب الالتزام بالتحديث المتواصل والآني للمعلومات الموجودة في هذه المواقع إذ يجب أن تتصف بصفتين جوهريتين هما (التحديث المستمر والآنية)؛

6/ جاءت العبارة رقم (14): (تعمل الجامعة على استغلال شبكة الانترنت بصفة جيدة في أنشطتها المتعددة) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (1.009)، يعكس

هذا اعتماد -حتى وإن كان ليس عاليا جدا- لشبكة الانترنت في سياق أداء الجامعة لنشاطها وتسيير شؤونها، وعليه من الضروري ربط كل مكاتب الموظفين بالشبكة العنكبوتية وتحسين سرعة تدفقها، فهذا من شأنه أن ينمي ويثري معارف الموظفين ويسهل لهم الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، سيما في ظل توسع هياكل الجامعة وامتدادها الجغرافي وكذا الانفتاح العالمي والعولمة.

**البعد الرابع: درجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية**

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (16، 17، 18، 19)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (7): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي تقيس درجة توافر بعد الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية**

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
16/ تشجع الجامعة الموظفين على تكثيف التواصل في ما بينهم	3.13	10	37	42	33	4	0.996
17/ تسمح الجامعة بتقويض السلطة للموظفين من أجل أداء أعمالهم	3.16	12	40	40	24	10	1.091
18/ تشجع وتؤمن الجامعة المبادرات الفردية البناءة.	2.87	5	32	40	40	9	1.004
19/ تتميز المصالح والمكاتب في الجامعة بالتنسيق والتكامل في العمل	3.34	12	55	30	22	7	1.052
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية	3.125						0.789

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (7) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين يوافقون على توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.125) بانحراف معياري قدره (0.789)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية حسب درجة الموافقة كالتالي:

1/ جاءت العبارة رقم (19): (تتميز المصالح والمكاتب في الجامعة بالتنسيق والتكامل في ما بينها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.34) بانحراف معياري قدره (1.052)، وهذا مؤشر إيجابي على وجود الانسجام التنظيمي ما بين مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة إلا أنه ذو مستوى متوسط فقط، وعليه يتعين على مسؤولي المصالح والمكاتب استغلال كل العلاقات الرسمية المتاحة من أجل رفع درجة التجاوب في ما بين مصالحتهم ومكاتبهم، لغرض تأمين الوصول إلى التنسيق والتكامل الدائمين بين مختلف الوحدات التنظيمية في الجامعة؛

2/ جاءت العبارة رقم (17): (تسمح الجامعة بتفويض السلطة للموظفين من أجل أداء مهامهم) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) بانحراف معياري قدره (1.091)، ويعكس هذا تفعيل الجامعة لألية تفويض السلطة عمليا على أرض الواقع، لكن هذا التفعيل ليس بالمستوى الكبير، وعليه يتوجب إضفاء المزيد من المرونة على الهياكل التنظيمية للجامعات الجزائرية من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات للموظفين وإعطائهم الثقة اللازمة، هذه الأخيرة التي تجعلهم أكثر إقبالا على تحمل المسؤولية وأكثر قابلية لأداء أعمالهم بصفة جيدة ومتفانية؛

3/ جاءت العبارة رقم (16): (تشجع الجامعة الموظفين على تكثيف التواصل في ما بينهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.13) بانحراف معياري قدره (0.996)، وهذا دليل على وجود التواصل والتشجيع عليه، إلا أنه لا يرقى إلى المستوى اللازم، وهنا تتضاعف الأدوار التي على المسؤولين في الجامعات الجزائرية القيام بها، إذ يجب أن يعملوا على تعزيز تواجدهم قنوات الاتصال القصيرة في ما بين الموظفين والتي تسمح لهم بتفعيل آليات التواصل في ما بينهم على تنوع مهامهم وتخصصاتهم واختلاف مصالحتهم وأقسامهم وضمن كل المستويات الإدارية، وهذا كله في سبيل تسريع دورة تدفق المعلومات والمعارف وتسهيل طرق الوصول إليها؛

4/ جاءت العبارة رقم (18): (تشجع وتثمن الجامعة المبادرات الفردية البناءة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.87) بانحراف معياري قدره (1.004)، وهذا يبين أنه أحيانا توجد مبادرات فردية بناءة، غير أن تشجيعها ليس في المستوى المطلوب، وهذا فعل من شأنه أن يكبح الإبداعات الموجودة لدى الموظفين حيث أن عدم وجود تثمين لهذه الإبداعات يقلل -إن لم نقل يلغي- روح المبادرة المستقبلية، وعليه يتعين على مسؤولي الجامعات الجزائرية الالتفات إلى هذه النقطة ووضع آليات واضحة لتثمين الجهد الفردي أو الفرقي المتميز من أجل أن يتمكن الموظفون من إطلاق العنان لإبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها

**IV - الخاتمة:**

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية ما يلي:

1/ إن سيرورة إدارة المعرفة وفق نسق منظم وعالي ينبغي توفير وتهيئة بيئة تنظيمية مواتية تسمح بالوصول إلى أقصى كفاءة استخدامية ممكنة للمعرفة، وهذا تقاديا لضياح الجهود التنظيمية بسبب إغفال أو تجاهل بعض مكونات البيئة التنظيمية على غرار (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) والتي يمكن أن تشكل مقومات يستند إليها قيام إدارة المعرفة التنظيمية؛

2/ يشكل توفر القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة يشكل بيئة تنظيمية تكرر ممارسات تكوين، تبادل وتطبيق المعرفة، مما يوفر إطارا يساهم في تكريس الفعل المعرفي في المنظمات؛

3/ تتوافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين، أما من منظور الأبعاد المكونة لها فقد كان مستوى كل من (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) و(تكنولوجيا المعلومات والاتصال) مرتفعا، في حين كان مستوى كل من (الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية) و(الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) متوسطا. من خلال مجموعة النتائج التي خرجت بها الدراسة يمكن طرح مجموعة توصيات، من شأنها أن تساهم في تعزيز مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية:

أ/ التأسيس لنمط قيادي ذي توجه معرفي، بمعنى تكريس القادة الإداريين لأسس ومبادئ إدارة المعرفة في توجهاتهم وسياساتهم؛

ب/ إرساء ثقافة تنظيمية محفزة للفعل المعرفي، ويتضمن في طياته العمل الدؤوب من طرف مسؤولي الجامعات الجزائرية على التغيير التدريجي والمتواصل للثقافات السلبية المتركمة؛

ت/ تعزيز البعد التكنولوجي، حيث بينت هذه الدراسة توافر هذا المقوم الرئيس لإدارة المعرفة بصفة مرتفعة في الجامعات الجزائرية وعليه ينبغي على هذه الأخيرة السعي إلى الحفاظ على المستوى وتعزيزه؛

ث/ بناء الهيكل التنظيمي الذي يلائم إدارة المعرفة، حيث أظهرت هذه الدراسة أن خصائص الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية تتوافر في الجامعات الجزائرية بدرجة متوسطة، وعليه ينبغي الارتقاء بهذه الخصائص لتبلغ درجة مرتفعة.

**هوامش البحث**

(1)-راشد بن مسلط الشريف، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة 38، العدد 144، 2012، ص 259.

(2)-Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P297.

(3)-محمد تركي البطاينة، أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة إربد للبحوث والدراسات (العلوم الاقتصادية والإدارية)، جامعة إربد الأهلية، الأردن، المجلد 14، العدد 1، 2010، ص 85.

- (4)-Joseph Firestone, Mark W McElroy, **Has Knowledge Management Been Done?**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P149.
- (5)-Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P267.
- (6)-السيدة محمود إبراهيم سعد، ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)، مرجع سابق مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد23، 2012، ص142-143.
- (7)-طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني (دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص36.
- (8)-فاطمة يحيوي، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدينة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدينة، الجزائر، 2010، ص86.
- (9)-حسن إسماعيل فارس، علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد35، العدد1، 2011، ص207-210.
- (10)-حسين حريم محمود، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)، الملتقى الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-29 أفريل 2005، ص14-15.
- (11)-جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (مع دراسة تطبيقية على بعض الوزارات الأردنية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2010، ص115.
- (12)-Handzic Meliha, **Knowledge Management: Through the Technology Glass Knowledge Management: Through the Technology Glass**, River Edge, NJ, USA: World Scientific Publishing Co., 2005, P26-32.
- (13)-Kazuo Ichij, Ikujiro Nonaka, **Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers** Cary, NC, USA: Oxford University Press, USA, 2006, P97.
- (14)-هشام الصمادي، الأثر الاقتصادي لاستخدام نظام إدارة المعرفة على الأداء، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد10، العدد4، 2009، ص10-11.
- (15)-سعید شعبان حامد، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد23، العدد2، 2011، ص169.
- (16)-هاله طه محمد، إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام)، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد23، العدد3، 2005، ص39.
- (17)-نهابة عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد11، العدد2، 2015.
- (18)-Gelard & all, **Relationship between transformational leadership and knowledge management**, International Journal of Information Science and Management, Volume 12, Issue2, 2014.
- (19)-سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، ندوة (مدن المعرفة)، ندوة مدن المعرفة، أمانة منطقة المدينة المنورة، المدينة المنورة، السعودية، نوفمبر 2005.
- (20)- <https://www.mesrs.dz/ar//universites> (27/07/2019, 09:18).