

دور إدارة المعرفة في تدعيم مخرجات التعليم في الجامعات في ظل أزمة COVID 19  
**The role of knowledge management in supporting higher education outcomes  
in universities during the COVID 19 crisis**

موساوي هاجر<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أستاذة محاضرة ب، جامعة الجزائر3، الجزائر، [moussaoui.hadjer@univ-alger3.dz](mailto:moussaoui.hadjer@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2021/1/1

تاريخ القبول: 2020/12/28

تاريخ الاستلام: 2020/11/18

**ملخص:**

تعتبر الجامعات المحرك الرئيسي وخزان قطاع الأعمال بما تمنحه من كفاءات، ومهارات ستندمج فيه مستقبلا، حيث أنها تستعين في تكوينها بجملة من المعارف التي تجمعها، تمحصها، وتخزنها لتشاركها حين اللزوم، عن طريق توظيفها الكامل لأساسيات إدارة المعرفة. من خلال هذه الورقة البحثية، سيتم ابراز لمحة حول مدى تأثير أزمة COVID19 على مخرجات التعليم العالي، وبوجه أخص مخرجات جامعة الجزائر3. كلمات مفتاحية: إدارة معرفة، مخرجات التعليم العالي، COVID 19.

تصنيف JEL: XN1، XN2.

**Abstract:**

The Universities are the main engine and store of the business sector with the competencies that they provide, and the skills that will be integrated into it in the future, as they use in their formation a collection of knowledge that they collect, examine, and store to share when necessary, through their full employment of the fundamentals of knowledge management.

Through this research paper, an overview will be shed lighted about the impact of the COVID19 crisis on higher education outputs, and in particular the outputs of the University of Algiers 3.

**Keywords:** Knowledge management, Higher education outcomes, COVID 19.

**Jel Classification Codes:** XN1, XN2.

المؤلف المرسل: موساوي هاجر، الإيميل: [hadjer.abbi@gmail.com](mailto:hadjer.abbi@gmail.com)

## 1. مقدمة:

للتعليم العالي أهمية بالغة ومتزايدة في المجتمعات، بالنظر للخدمات التي يقدمها في سبيل تطوير وتحسين الكفاءات التي تعتبر محرك نشاط الاقتصاديات. فالجامعات تعتبر خزان ومستودع كافة المهارات الفردية التي يتم فيما بعد إدراجها في سوق العمل، فإن تميزت وأبدعت ارتقت بالقطاع الذي تنشط فيه، وإن كانت دون المستوى، صعب الحصول على نتائج إيجابية في ذلك القطاع الاقتصادي، الأمر الذي يحدث غالبا في الدول السائرة في طريق النمو، أين جودة التعليم فيه لم ترق للمستويات المطلوبة. وعليه، فتبني وانتهاج وسائل وطرق تكنولوجية حديثة بات لزاما من أجل مواكبة آخر التطورات الحديثة وعدم التقوقع في زاوية.

تعتبر إدارة المعرفة من أهم المداخل الحديثة التي إن اتبعت وجسدت بفعالية أسهمت في ترقية المجال الذي تُعتمد فيه، وإدراجها في كيان منظومة التعليم العالي سيُثمر بالإيجاب على كافة عناصرها أي في المدخلات من طلبية بالدرجة الأولى، عمليات إدارية وبيداغوجية، تعليمية ومخرجات (خريجون متخصصون في مجال معين).

مما سبق، يمكن طرح الإشكال التالي:

كيف تسهم إدارة المعرفة في تدعيم مخرجات جامعة الجزائر 3 في ظل أزمة COVID 19؟

ينبثق عن هذه الإشكالية سؤالين فرعيين هما:

1- هل نجحت جامعة الجزائر 3 في تبني مبادئ إدارة المعرفة؟

2- هل أثرت أزمة COVID 19 إيجابا أو سلبا على مخرجات التعليم في جامعة الجزائر 3؟

للإجابة على هذه التساؤلات تم اقتراح الفرضيات التالية:

1- جامعة الجزائر 3 تعمل على جعل إدارة المعرفة كأحد ركائزها، من خلال توفير الإمكانيات الحديثة والوسائل التكنولوجية اللازمة، توفير الكفاءات المتمكنة، توفير مخزون معرفي دائم ومتجدد، وتسهيل الاستفادة منه بغية تحقيق أحسن جودة ممكنة لمخرجاتها؛

2- أزمة COVID 19 جعلت سيرورة تطوير المخرجات المعرفية لجامعة الجزائر 3 تسير بوتيرة أسرع، مما سيعطي قيمة مضافة لمخرجاتها التعليمية، ودعامة مستقبلية للتعليم الحضوري.

من أهم أهداف هذه الورقة البحثية ما يلي:

- التطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة وكذا تدعيمها التعليم في الجامعات؛

- التعرف على مدى تفعيل وتطبيق جامعة الجزائر 3 لإدارة المعرفة؛

- معرفة مدى تأثير أزمة COVID 19 على مخرجات جامعة الجزائر 3.

نظرا لطبيعة الموضوع محل البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل تسليط الضوء على

كافة الحقائق وتأصيل كافة المفاهيم المتعلقة بالدراسة.

## 2. ماهية المعرفة:

في خضم التطورات المتسارعة بالأخص فيما يتعلق بميدان المعلوماتية والتكنولوجيا، أصبحت المعرفة تعتبر من أهم مصادر خلق القيمة وأساس تحقيق الثروة مما جعلها تكسب أهمية بالغة إلى درجة أنها أصبحت تعد من أهم القيود التي من شأنها تحديد مصير المؤسسة سواء تعلق الأمر بنجاحها أو بفشلها.

باعتبار المعرفة أصبحت تحسب ضمن مجموع موارد المؤسسة، فلا بد إذن من إدارتها بأفضل الطرق. فحاليا إدارة المعرفة تعد من بين أهم المداخل الإدارية الحديثة، والتي فحواها الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني والصريح من أجل خلق القيمة.

### 1.2 مفهوم المعرفة:

تعددت تعريفات مفهوم المعرفة وتنوعت، وذلك مرده تعدد اتجاهات وأفكار من تطرقوا لها في أبحاثهم. ومن بين أهم المداخل التي شملت التعريف نجد ما يلي:

#### 1.1.2 المدخل الاقتصادي:

تبعاً لأصحاب هذا المذهب، تعتبر المعرفة رأسمال فكري من شأنه خلق قيمة مضافة، وذلك عن طريق استثمارها من جهة، ومن ثم تحويلها إلى قيمة من خلال التطبيق. ومن بين رواد هذا الاتجاه نجد Peter Drucker و Stewart، حيث أن الأول اعتبر كون المعرفة هي رأس المال الفكري الممكن توظيفه لصالح المؤسسة، موضحاً في آن معاً أن الموجودات الفعلية لا بد من أن تكون متميزة واستراتيجية. Drucker جاء ليؤكد نفس نهج Stewart، مشيراً إلى أننا نتجه نحو تأسيس مجتمع المعرفة، أين لم يعد الفرد المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة الممكن تحويلها إلى رأسمال (التي أصبحت تصنف ضمن الأصول الغير ملموسة، وغير الظاهرة في الميزانية)، حيث أنها تشتمل على كافة مهارات العاملين، المعلومات، حقوق الملكية، وكذا الاستخدام الابتكاري للأصول (الزطمة، 2011، صفحة 34)؛

#### 2.1.2 المدخل المعلوماتي:

أساس هذا المدخل هو التركيز على تلك العلاقة المتبادلة بين كل من المعرفة والمعلومات، وعلى اعتبار كون المعرفة ناتجة عن معالجة المعلومات. وبالتالي على هذا الأساس تعرف المعرفة تبعاً لهذا المذهب على أنها تلك القدرة على التعامل مع المعلومات، وذلك من خلال جمعها، تبويبها، تصنيفها، وهذا من أجل توظيفها في الأخير لصالح تحقيق أهداف المؤسسة؛

#### 3.1.2 المدخل التقني:

أساسه دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها من أجل دعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. كما وأن ذلك يتم عبر الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية، والشبكات المحلية (عليان، 2008، صفحة 53)؛

#### 4.1.2 المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها تدفق المعلومات بين أفراد المجتمع. إن هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا للمعرفة، حيث ينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في المدخلات لكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي المعرفي، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المؤسسة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها لكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (الزطمة، 2011، صفحة 3)؛

#### 5.1.2 المدخل الثنائي:

يشير هذا المدخل إلى المعرفة من زاويتين: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة. أي أن المعرفة توليفة من الأفكار والخبرات المتراكمة من جهة، والقواعد والعمليات والمعلومات من جهة أخرى، والتي ستعمل في إيجاد الحلول في الحالات الصعبة (عقاب، 2009، صفحة 3). في هذا الإطار أوضح Nonaka & Takeuchi كون المعرفة تفاعل بين نوعين، المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الأفراد، والمعرفة الصريحة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية. في الأخير، يمكن القول أن المعرفة هي من أهم ما تمتلكه المؤسسة فهي توليفة من التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات والقرارات التي تشكل القاعدة الفكرية التي توجه كافة النشاطات من أجل خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

#### 2.2 تصنيفات المعرفة:

لقد اختلف الباحثون في تصنيفهم للمعرفة تبعا لتباين توجهاتهم، ومن بين أهم تلك التصنيفات نجد التصنيف الذي يقسمها إلى نوعين: معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

#### 1.2.2 المعرفة الظاهرة (الصريحة):

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والسندات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال

ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، كما يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها، إنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، 2008، صفحة 4) :

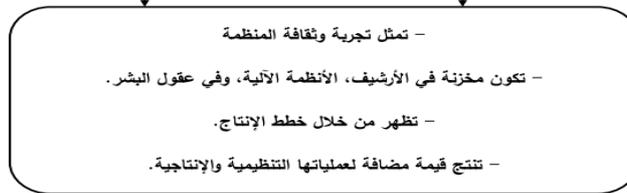
## 2.2.2 المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، وما تحويه هذه العقول من معارف وأفكار ولا تنفصل عنهم، أي أنها غالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة (الخطيب وزيغان، 2009، صفحة 9).  
تعتبر المعرفة الضمنية تلك المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أساس كونها عملية، وليس من السهل التعبير عنها بالكلمات (عليان، 2008، صفحة 81).  
كما تعبر كذلك عن حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الفرد، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك، حيث سيتم تحويل بعض المعلومات الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح بذلك معلومات. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل الخبرات والمهارات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات (طالب و الجنابي، 2009، الصفحات 58-59).

بناء على ما سبق ذكره، يوضح هذا التصنيف كون المعرفة الضمنية تصب اهتمامها على جل ما يتعلق بالجانب الانساني الشفاف المتمثل في كل من الخبرة، التفكير والمهارات، فهي لا تنفصل عن الأفراد في سياق المؤسسة، وهي تعد الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة. أما المعرفة الظاهرة الصريحة، فهي تمثل ذلك الجانب الصلب من المعرفة، حيث أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المؤسسة مقارنة بمنافسيها.  
فيما يلي شكل توضيحي لتصنيفات المعرفة:

شكل(1): مخطط توضيحي لتصنيفات المعرفة

المعرفة		النوع
معرفة ظاهرة	معرفة ضمنية	
المعطيات، الإجراءات، المناهج، التحليل	المواهب المهارات	المكونات
غير متجانسة، غير كاملة، تعبر ظروف تجانسها	تكتسب من العمل، تنتقل بالتمهين الجماعي	الخصائص
موزعة على عدة مواقع	محصورة في موقع معين	الموقع



Source : (Grundstein, 2002, p. 106)

بعد التطرق للتصنيفين السابقين، لا بد من الإشارة إلى أن هناك تصنيفات أخرى ارتأينا إبرازها في الجدول التالي:

جدول (1): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات

الوصف	نوع المعرفة	اسم المؤلف
المستوى الأدنى من الصناعة	المعرفة الجوهريّة	ميشيل زاك M.H.Zack
المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسياً من خلال التميز	المعرفة المتقدمة	
المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة	المعرفة الابتكارية	
معرفة رسمية، قياسية، رمزية، نظامية، قابلة للنقل والتعليم.	المعرفة الصريحة	نونাকা I.Nonaka
معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم.	المعرفة الضمنية	
موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل	المعرفة الصريحة	توم باكمان T.Backman
غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة	المعرفة الضمنية	
حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي	المعرفة الكامنة	
اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث والمناقشة	المعرفة غير المعروفة	
قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين	المعرفة المرزمة	مورتن هانسن M.Hanson
ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم	المعرفة المشخصة	
قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القمة، روتينية وسطحية	المعرفة المركزية	ميكوس سارفي M.Sarvary
غير قياسية، تتركز في الأفراد (تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم)	المعرفة اللامركزية	
تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات	معرفة القواعد	شون وي كون C.Wei.Choo
مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط	المعرفة الضمنية	
سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص والإشعارات...	المعرفة الثقافية	

المصدر: (سملاي، 2005، صفحة 157)

### 3.2 مصادر المعرفة:

مصدر المعرفة يعبر عن ذلك المنبع الذي من شأنه تزويدنا بالمعرفة، باعتباره يحويها ويجمعها. ولقد تمّ تقسيم هذه المصادر إلى قسمين ندرجهما فيما يلي:

#### 1.3.2 المصادر الداخلية:

تتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، فعلى سبيل المثال نجد: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد الناتجة عن الذكاء والعقل والمهارة والخبرة، أو من خلال التعلم بالعمل والبحوث (الكبيسي و المحياوي، 2005، صفحة 20)؛

#### 2.3.2 المصادر الخارجية:

تعتبر مختلف المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة، حيث أنه يتوقف عليها تحديد نوع العلاقة بينها وبين المؤسسات الأخرى الرائدة في قطاع نشاطها، أو في محاولتها الانتساب إلى التجمعات التي تسهّل عليها عملية استنساخ المعرفة. من أمثلة المصادر الخارجية نجد كلا من المكتبات، الانترنت، قطاع نشاط المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، إضافة إلى كل من الجامعات ومراكز البحث العلمي.

### 4.2 خصائص المعرفة:

المعرفة من الظواهر غير الملموسة، أو بمعنى آخر المعنوية، بحيث أن استهلاكها لا يتم عن طريق الاستخدام بل تستعمل عن طريق المشاركة والتبادل، بحيث أنها تبقى عند مالِكها الأصلي، ينمى؛ ومنها ما ينشئ بعد عديد من عمليات الاستخدام. كما أنه ليس من الضروري أن تبقى هذه المعارف صالحة بل يمكن أن تفقد أهميتها لتصبح غير صالحة للاستعمال في حال ظهور معارف أكثر تطوراً. من أهم خصائصها نجد:

أ. القابلية للتبادل؛

ب. التجديد والاستمرارية؛

ج. إمكانية الزوال؛

د. قابلية الامتلاك؛

هـ. إمكانية التخزين؛

و. القابلية للتقاسم والتواصل.

### 3. مدخل إلى إدارة المعرفة:

في هذا العنصر سنحاول الإلمام بتلك الجوانب التي من شأنها إيضاح مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها وكذا متطلبات تطبيقها في المؤسسة.

#### 1.3 مفهوم إدارة المعرفة:

تعددت التعاريف لمصطلح إدارة المعرفة بتعدد وجهات نظر المهتمين بهذا المجال، من أهمها نجد: - عرفت على أنها "العملية التي يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بغية الوصول إلى قرارات كفؤة، تتميز بالفاعلية والابتكارية، هذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تضمن وفاء وولاء العملاء" (Chou & YAYING, 2005, p. 26)؛

- عرفها David Skyrme بكونها "إدارة نظامية للمعرفة وبكافة العمليات المرتبطة بها، بما في ذلك تلك الخاصة بتحديثها واستغلالها، كما تتعلق بتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية تعاونية يمكن تقاسمها وتشاركها من خلال المؤسسة" (LEVINE, 2001, p. 24)؛

- هناك من عرف إدارة المعرفة بكونها "جملة ممارسات تنظيمية منسقة ومنظمة بالشكل الذي يساعد في الحصول على الفهم الدقيق من خلال تفعيل الخبرات الذاتية، كما تساعد على جمع وتحصيل واستخدام المعرفة من أجل حل مشاكل تنظيمية، أو تدعيم التعلم الديناميكي، أو في صناعة القرارات، وغير ذلك، مع تدعيمها حماية المكاسب الذهنية من الزوال والزيادة في ذكاء الأعمال (نجم، 2009، صفحة 96).

مما سبق نخلص إلى كون إدارة المعرفة مدخل يسمح للمؤسسة بإيجاد وتوفير حلول للإدارة من خلال استثمار الموارد المعرفية، وتدعيم مبدأ مشاركة المعرفة وتبادلها من أجل زيادتها وتطورها في إطار مدخل منهجي منظم.

#### 2.3 أهمية إدارة المعرفة:

تتلخص فيما يلي من نقاط:

- خفض تكاليف المؤسسات من خلال تفعيل الموارد الداخلية في توليد إيرادات جديدة؛
- عملية نظامية متكاملة تضمن تنسيق كافة الأنشطة الخاصة بمختلف المستويات الإدارية وجعلها في نسق واحد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري؛
- أداة تستعملها المؤسسة لتشجيع القدرات الإبداعية للمورد البشري من أجل خلق وتطوير معارف جديدة؛

- تحفيز المؤسسات على تطوير ذاتها، والتجديد في مكتسباتها الجماعية، ومواكبة التطورات والتحولات البيئية على مختلف الأصعدة،
- تيسير الحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني الابداعات والمساهمات العلمية الجديدة؛
- تدعيم الجهود وتضافرها من أجل تسخير واستغلال جميع ما تحوزه المؤسسة من موارد ملموسة وغير ملموسة لتوفير وعاء وجو عمل يعزز المعرفة الضمنية؛
- الاسهام في تعزيز وتحسين عملية اتخاذ القرار (قرار في وقت أقل في كافة المستويات، باستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل).

### 3.3 أهداف إدارة المعرفة:

- تنوع أهداف إدارة المعرفة وتتعدد تبعاً للمجال الذي توظف فيه، وعلى العموم توجد مجموعة منها تعتبر عامة تشترك في تحقيقها أغلب المؤسسات أهمها:
- تجميع المعرفة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب لاستغلالها بشكل أمثل؛
- تسهيل وتشجيع مشاركة المعرفة داخل الكيان المؤسسي الواحد؛
- توفير وبناء قواعد لتخزين المعلومات والمعرفة لتصبح كوعاء يتم الرجوع إليه عند كل ضرورة؛
- استخراج وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة؛
- تدعيم وتحسين عمليات اتخاذ القرار؛
- جلب وجذب رأس المال الفكري وتوظيفه في المؤسسة؛
- تدعيم الابداع وتشجيع الابتكار؛
- دعم وغرس ثقافة العمل بروح الفريق؛
- تدعيم ثقافة التطوير الذاتي للملكات الفردية المكتسبة؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية والتنظيمية، وبالتالي خفض التكاليف والتخلص من الوقت الضائع؛
- تجميع واستغلال الخبرات التراكمية المكتسبة من خلال الممارسات التنظيمية والإدارية اليومية.

### 4.3 أبعاد إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أبعاد تتلخص في:

#### 1.4.3 البعد التكنولوجي:

- مرتبطة بجملة المعارف التكنولوجية والتقنية (برمجيات وكذا وسائل متعلقة بالبنية التحتية)، حيث تعتبر الدعامة الأولى لتجسيد إدارة المعرفة من خلال تفعيل محركات البحث، وتنشيط قواعد للبيانات، وتوفير رأس المال الفكري إضافة إلى التكنولوجيات الحديثة اللازمة؛

#### 2.4.3 البعد التنظيمي:

يتم عن طريق استحداث طرق وإجراءات مدعمة بوسائل وعمليات فعالة بغية الوصول للمعرفة والتحكم بها (تجميعها، تحويلها، تخزينها، نشرها عند الاحتياج والضرورة وتعزيزها إن استوجب الأمر):

#### 3.4.3 البعد الاجتماعي:

أساسه تقاسم وتشارك المعارف بين الأفراد بحيث يصبحون صناع معرفة، لبناء دعامة مجتمع قائم على الابتكار، أساسه تشارك الخبرات الشخصية، وعلاقاته تكون من شبكات فاعلة، ليكون بذلك ذو ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة (الزيادات، 2008، صفحة 67):

#### 4.4.3 البعد الاقتصادي:

متعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وبشكل أدق بالمنافسة المفروضة في ظل تحرير الاقتصاد والعملة، مما يدفع بالمؤسسات للبحث عن ديمومة رأس مالها البشري المبدع والمتميز، الذي تعتبره المعيار الأول لنموها واستمراريتها.

#### 5.3 عمليات إدارة المعرفة:

عمليات إدارة المعرفة تتم بشكل تسلسلي متتابع، متكامل ومتناسق، حيث أن كل واحدة تعتمد على سابقتها، وتشكل الداعم لمن تليها.

#### 1.5.3 تشخيص المعرفة:

عملية حتمية وضرورية، تهدف لتحديد حاملي المعرفة، وكذا مكان المعرفة وطبيعة المعرفة المتوفرة في المؤسسة. قائمة على سياسات وبرامج، وهي تشكل أهم التحديات التي تواجه المؤسسة لإنجاح مشروع الإدارة بالمعرفة لكونها المفتاح الجوهرى ومنطلق جميع العمليات الأخرى.

#### 2.5.3 إنشاء المعرفة:

تتم بصفة دورية، مبدؤها توليد المعارف والابداع، تتم من خلال تفعيل فكر المشاركة والعمل بروح الفريق بغية تحديد معالم رأس مال فكري جديد، يضمن ممارسات جديدة من شأنها حل مختلف المشاكل المطروحة، والوصول لحلول ابتكارية جديدة بصفة مستمرة ومتجددة. تعتمد هذه العملية على القدرة الذهنية للأفراد ومدى قدرتهم على خلق تصورات جديدة ومتباينة من خلال اختلاف منظورهم. إنشاء المعرفة يؤدي بشكل أو بآخر إلى توسيعها من خلال ديناميكيتين هما: تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وكذا تحويل المعرفة من مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي وبالتعدي إلى المستوى المنظمي:

### 3.5.3 خزن المعلومات:

الهدف من هذه العملية الاحتفاظ والوصول واسترجاع المعرفة في الوقت المناسب وعند الضرورة، وكذا ديمومة المعرفة. ففقدان المعرفة من أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات، فعادة ما تكون نتاج مغادرة الأفراد لسبب أو لآخر دون حفظ ما كانوا يشغلونه من معارف، مما جعل الاحتفاظ بالمخزون المعرفي ضرورة ملحة. تخزين المعرفة يتم على أساس فرز عقلاني ومنطقي يتم في شكلين: التخزين في الأفراد (منح التحفيزات المادية والمعنوية التي تضمن ولاء الفرد وعدم مغادرته المؤسسة بما يمتلكه من رصيد معرفي، مع تشجيع إجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي)، التخزين في الحواسيب (يتم الاعتماد عليها بالنظر لقدرتها الاستيعابية لكم كبير وهائل من المعلومات والمعارف والمستندات في شكلها الرقمي، وكذا إمكانية وسرعة معالجتها بطرق متنوعة ومختلفة وبأنسب وسيلة لإعطاء المعلومة اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الأنسب)؛

### 4.5.3 توزيع المعرفة:

تعتبر أولى خطوات استخدام المعرفة، فهي تهدف إلى إيصال المعرفة اللازمة في الوقت اللازم للشخص المناسب، بالشكل الملائم وفي إطار التكلفة المناسبة.

### 6.5.3 تطبيق المعرفة:

الهدف من إدارة المعرفة تطبيقها بالشكل الأمثل مما سيسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة التي تمارسها. فالمعرفة مهما تميزت وكانت مبدعة لا تكون ذات فائدة أو قيمة إذا لم تستغل في حل المشكلات، ولم توظف في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، بحيث لن تسمح بفقدان أي فرصة استثمار جديدة للمؤسسة، وتدعم بناء ميزتها التنافسية (ياسين، 2003، صفحة 122).

### 6.3 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

من أجل تبني إدارة المعرفة لا بد من توافر جملة من المقومات والمتطلبات الأساسية من حيث كل من الجوانب التنظيمية، البشرية وكذا التكنولوجية، واستغلالها بأمثل شكل وصولاً للاستفادة الكاملة من المعرفة في الحدود الممكنة طبعاً.

### 1.6.3 الإمكانيات البشرية:

الفرد هو أساس قيام أي تنظيم لأنه من يملك القدرة على تسيير المعطيات والمعلومات بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي سيقع على عاتقه تسيير وإنجاح الإدارة بالمعرفة وتفعيل كل أنشطتها الأساسية (انشاء معرفة، حفظها، توزيعها، اعداد برمجيات خاصة بها وغير ذلك من التفاعلات).

يصنف أفراد المعرفة كل حسب الوظيفة التي يمارسها في النظام المعرفي القائم، حيث نجد كلا من:

- قائد المعرفة (هو المنفذ الرئيسي لمبادرات إدارة المعرفة، حيث يدافع عنها ويصمم البنية التحتية لها، يقيّمها، ويعمل على تطويرها)؛

- مدير المعرفة (هو ذلك الخبير المتخصص في الاستراتيجية وفي دراسة المنافسة القائمة على المعرفة في القطاع الذي تنشط فيه مؤسسته، من أهم أدواره نجد: تعزيز مشاركة المعارف بين الأفراد وتشجيع الابتكارات، تعظيم العائد على استثمار المعرفة، حل مختلف المشاكل القائمة ومنع حصول غيرها، وتشخيصها في الوقت المناسب، الاسماع إلى كافة الأفكار مع محاولة تمحيصها ودمجها ان لزم الأمر واستخلاص النتائج المترتبة عنها...؛

- صانع العرفة (هناك من عرفه على أنه من يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتحسين مردوديته، وهناك من عرفه على أنه ذلك الفرد الذي من خلال تطبيقه لمعارفه يضيف قيمة لمنتجات المؤسسة، كما يوجد من عرفه بكونه من يغلب العقل على الجهد العضلي في إنتاجه للقيمة المضافة. يتميز صانع المعرفة بمهارة عالية في شتى المجالات، وتكمن أهميتهم في معارفهم الكامنة في عقولهم، والتي تمكنهم من تحقيق نتائج متميزة ومهمة للمؤسسة، من خلال قدرتهم على حل المشكلات في وقت وجيز وبطرق فريدة، وكذا إنشاءهم لمعارف جديدة (داسي، 2007، صفحة 63)؛

- فرد الدعم والإسناد (هو ذلك الفرد الذي يعمل في مجال المعرفة، وتتلخص وظيفته في دعم مختلف عمال المعرفة السابق ذكرهم وإسنادهم، فهو من يقوم فعليا بتجميع المعلومات، تصنيفها، تبويبها ونقلها للفئة التي تقوم باستغلالها في بناء معارف، أي أنه من يجمع المادة الخام، غالبا ما يمثلون تلك الكفاءات المنوطة بها المستويات التشغيلية الذين يتميزون بمعرفتهم أكثر بالبيانات الميدانية مما سيسهل على المستويات الأخرى اتخاذ القرار الأمثل).

من أهم صفات أفراد المعرفة مهما اختلفت وظائفهم نجد:

- القدرة على الانسجام في الفريق؛
- التفاعل الديناميكي مع كافة أعضاء فريق العمل؛
- الميل إلى القيام بأعمال جديدة ومستحدثة أكثر من القيام بالأعمال الروتينية؛
- التعلم والتدريب المستمرين؛
- القدرة على بناء جسور تواصل مع مختلف الأفراد مهما تباينت المستويات؛
- القدرة على تحديد المعلومات اللازمة لإنشاء المعرفة وتمييزها عن غيرها، ومعرفة استخدامها بالشكل الأمثل؛

- المعرفة الدقيقة والتمامة بكيفية ممارسة الأعمال بشكل عام؛
- القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات التنظيمية الدنيا؛
- القبول بصفة مطلقة لمبدأ التشارك المعرفي وعدم احتكار المعارف؛
- الاستفادة مما سبق من أخطاء وتجارب، ومحاولة إيجاد حلول لكل المشكلات، والابتعاد عن الروح الانهزامية؛
- قابلية تطوير المعارف والابتعاد عن التفكير المتحجر غير القابل للتطوير.

### 2.6.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعتبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال وسيلة داعمة لإدارة المعرفة لأنها تتعامل بشكل مباشر مع وظائف التعلم التنظيمي، فهي تركز على دعم المعرفة المنظمة واقتناصها. من أهم ما تقدمه هذه النظم لإدارة المعرفة ما يلي:

- نظم إنشاء المعرفة: هي نظم تعمل على انشاء وابتكار معرفة جديدة في عدة مجالات لدعم الأفراد العاملين فيها. من أهمها نجد: نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم الواقع الافتراضي، نظم التنقيب عن البيانات؛

- نظم الذكاء الاصطناعي: تشتمل على تلك الجهود العاملة على تطوير نظم المعلومات المحوسبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للأفراد، من أهمها نجد: النظم الخبيرة، نظم الشبكات العصبية، نظم المنطق الضبابي، والخوارزميات الجينية؛

- نظم خزن المعرفة: نظم تسمح بتخزين وحفظ المعرفة بتلك الطريقة التي تسمح بالوصول إليها في الوقت المناسب. من أهمها: قواعد البيانات، قواعد المعرفة؛

- نظم توزيع المعرفة: تعتبر قلب عمليات إدارة المعرفة لأنها تعمل على نشر وتبادل المعارف، لذلك وضعت العديد من النظم والتكنولوجيات التي من شأنها ان تسيّر ذلك، من أمثلتها نجد: البرمجيات الجماعية، الأنترنت، والإنترانت؛

- نظم تطبيق المعرفة: التوصل إلى المعرفة غير كاف وحده إذا لم تطبق، بحيث أنها ستبقى حبرا على ورق، من هذا الباب أوجدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال. من أهم أنواع هذه النظم نجد: نظم دعم القرار، ونظم المعلومات الإدارية.

### 3.6.3 الهيكل التنظيمي:

يعتبر ذلك الإطار المحدد لمختلف الأدوار والمهام والمسؤوليات المنوطة بكل فرد في المؤسسة، مع الربط بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

4. مساهمة إدارة المعرفة في تحسين مخرجات التعليم العالي:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي مولد اليد العاملة في المجتمعات بدرجة أولى، مما يضع البحث العلمي على رأس أولويات الأمم التي ترغب في النهوض وتطوير اقتصادياتها، وإثراء أرصدها المعرفية، وفيما يلي مجموعة من النقاط التي توضح التأثير الناتج بين إدارة المعرفة ومخرجات التعليم العالي.

#### 1.4 اسهام إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي:

تلخص تلك الاسهامات في:

- التقليل من تكلفة المصاريف الإدارية، وبالتالي التقليل من مصاريف البحث بصفة عامة؛
- فتح المجال نحو التشارك في الأبحاث في تخصصات مختلفة ومترابطة فيما بينها؛
- اختصار الوقت والوصول للمعلومة المناسبة في الوقت الأنسب؛
- فتح المجال للتنافس العلمي؛
- تحسين مستوى وفعالية ما يقدم من خدمات ذات علاقة بأنشطة البحث العلمي؛
- تحقيق التوازن بين المهام الإدارية والأنشطة ذات العلاقة بالبحث العلمي (البيلاوي و سلامة، 2007، صفحة 490).

#### 2.4 تدعيم إدارة المعرفة للخدمات الطلابية:

- من أهم ما تساهم به إدارة المعرفة في مجال جودة الخدمات الطلابية ما يلي:
- تحسين وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للطلبة (مكتبات إلكترونية، مواقع تعليمية داخلية، موقع الكتروني رسمي يفتح المجال للتواصل مع الإدارة...):
  - تطوير وتحسين كفاءة جهود الإشراف الطلابي من خلال فتح فضاء يربط بين الطالب ومشرفه والإدارة كوسيط في حال وجود تساؤلات حول سيرورة الملفات الإدارية؛
  - تحسين جودة الخدمات لموظفي مؤسسة التعليم العالي؛
  - الرفع من مستوى خريجي مؤسسات التعليم العالي (البيلاوي و سلامة، 2007، صفحة 491).

#### 3.4 مساهمة إدارة المعرفة في تطوير مناهج التعليم العالي:

من أهم ما تساهم به ما يلي:

- تحديث وتطوير المناهج؛
- تدعيم جودة المنهج من خلال الفحص والتقييم لمخرجات التعليم العالي؛
- فتح المجال لتطوير هيئة التدريس ورسكلتها، مع إتاحة الفرصة لتكوين الموظفين الجدد؛
- استغلال التقنيات الحديثة لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة؛

- سهولة تصميم وتطوير المناهج المشتركة بين أكثر من تخصص وتعميمها (البيلاوي و سلامة، 2007، صفحة 492).

4.4 أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات الإدارية للتعليم العالي:  
من أهم النقاط نجد:

- تدعيم وتحسين مستوى وكفاءة مختلف الخدمات الإدارية المقدمة؛
- التمكن من التركيز أكثر على جهود التطوير والبحث؛
- تيسير التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية من أجل ترشيد النفقات؛
- تدعيم مبدأ اللامركزية في التسيير مع ضرورة توحيد الخطوط والأهداف الكبيرة، وبالتالي الرفع من القدرة الإدارية لمؤسسة التعليم العالي (البيلاوي و سلامة، 2007، صفحة 491).

5. واقع تفعيل إدارة المعرفة لتفعيل التعليم عن بعد في ظل أزمة COVID 19 بجامعة الجزائر 3:  
جامعة الجزائر 3 تعتبر من أكبر مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، بحيث أنها وفي كل موسم جامعي تستقطب الآلاف من الطلبة الجدد، وتقوم بتخريج دفعات معتبرة من طلبة الليسانس والماستر كل سنة.

تعتبر السنة الجامعية 2019-2020 سنة استثنائية في هذه المؤسسات كغيرها بسبب جائحة الكورونا، وما لها من آثار على مردوديتها ونشاطها، مما اضطر الهيئة الإدارية بدرجة أولى إلى تفعيل وتدعيم مبادئ إدارة المعرفة من أجل اختتام هذه السنة، وافتتاح السنة الجامعية الجديدة.

1.5 إدارة المعرفة والتعليم عن بعد بجامعة الجزائر 3 ما قبل أزمة COVID 19:

التعليم عن بعد وإدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3 ليسا وليدي الساعة، بل هما ثمرتا جهود سنوات تطوير عملت عليها، ولا زالت تعمل إلى يومنا، فبالرغم من العدد الكبير للطلبة، وكذا لهيأة التدريس إلا أنه قد تم وضع من قبل العديد من الوسائط للربط وتيسير تسيير كافة المشاغل البيداغوجية منها والإدارية.

بالنسبة لمختلف الأعمال الإدارية، فبعدما كانت تتم يدويا أصبحت تتم بواسطة برمجيات خاصة، وتم الاعتماد على نظام الأرشفة الالكترونية كداعم للأرشفة الورقية من أجل اختصار الجهد والوقت لإجراء كافة المعاملات الإدارية.

تسيير الطلبة كان يتم بفضل برمجيات الكترونية بسيطة، ليتم في سنة 2010 اعتماد قاعدة بيانات موحدة وشاملة G-Pédagogie التي قام بتطويرها أحد أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الأمر الذي نستشف من خلاله التشجيع الدائم للأفكار المبدعة والهادفة في هذه الجامعة. وبعد اعتماد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للوسيط الالكتروني Progress يتم

الانتقال في الجامعة إلى العمل به بصفة تدريجية بالنظر للعدد الكبير للطلبة وصعوبة نقل كافة البيانات عليه ونسخها، فكمرحلة أولى تم تسجيل طلبة السنة الأولى جذع مشترك وطلبة السنة الأولى ماستر للسنة الجامعية 2018-2019 من أجل البدء في تفعيله.

من أجل التواصل مع الهيئة التدريسية وكذا الطلبة واعلامهم بمختلف المستجدات، وضع الموقع الرسمي للجامعة تحت تصرفهم، فيتم فيه نشر مختلف المداورات السداسية منها والسنوية، إعلانات العطل الجامعية، وغيرها من الإعلانات الضرورية.

بالنسبة للتعليم الأكاديمي عن بعد، أولى التجارب في الجزائر كانت في عدد محدود من الجامعات، من بينها جامعة الجزائر 3 حيث تم فتح ماستر عن بعد تخصص محاسبة، وذلك للموسم الجامعي 2016-2017، تم تخرج دفعتين منه، وقد أثبت نجاعته مع الوقت بالنظر للعدد المتزايد للمسجلين في كل سنة. حاليا يتم النظر في إمكانية فتح مزيد من التخصصات بالنسبة للماستر عن بعد من أجل فتح باب التكوين وتطوير الذات لخريجي الجامعة الذين يتعذر عليهم مواصلة التعليم الحضوري.

#### 2.5 إدارة المعرفة والتعليم عن بعد بجامعة الجزائر 3 في ظل أزمة COVID 19:

هذه الأزمة لم تكن آثار سلبية كبيرة على منتجات التعليم بجامعة الجزائر 3 على العموم، وفي كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بوجه خاص، فهذه الأخيرة، وبالنظر للتقدم الملحوظ في عدد الحصص المقدمة حضوريا للسداسيات الزوجية (8 حصص حضورية) لجأت لاعتماد مخزونها المعرفي عن طريق التفعيل المباشر للتعليم عن بعد كداعم لما تم تحصيله حضوريا.

بالنسبة لنتائج التحول من الاعتماد على الحضوري إلى الاعتماد على المخزون المعرفي المنشور عبر الوسائط الالكترونية، فقد تباينت، فبالنسبة للعلاقة بين الهيئة الإدارية وهيأة التدريس، أغلب الأساتذة قد كانوا على اطلاع دائم بالحثيات الحديثة، وقد تم اعتماد الامضاء الالكتروني لكل من محضر الخروج ومحضر الدخول حفاظا على سلامة كافة الأفراد، تم اتاحة مختلف الوسائط لتسهيل العملية.

بالنسبة لتدعيم مخرجات التعليم، أي المساندة البيداغوجية للطلبة، فقد تم تفعيل على مستوى موقع الجامعة نافذة خاصة تربط الطالب بكل من أستاذ المحاضرة، وأساتذة الأعمال الموجهة، لمواصلة التحصيل العلمي من أجل استكمالهم للرصيد المعرفي الذي يخول لهم مزاولة الحياة المهنية دون أي عائق، تم نشر المحاضرات النظرية على شكل ملفات مبسطة ومشروحة، وتم الاستعانة بالفيديوهات والأسلوب التحويري لشرح المقاييس التطبيقية.

بالنسبة للدفعات المتخرجة ليسانس وماستر، بالنسبة للفئة الأولى تم التأكيد على التواصل الالكتروني بالمشرف من أجل اخراج وتصويب تقارير تربصهم، وتم التكفل التام من طرف الأساتذة

بعملية الإيداع؛ أما الفئة الثانية أي طلبة الماجستير 2، فقد خصصت فترة لمناقشة المذكرات حضوريا مع الاعتماد الصارم للبروتوكولات الصحية المعمول بها، ولم تسجل أي حالة إصابة بالمرض، ليتم بعدها فتح المجال لفترة أخرى يتم فيها الإيداع دون مناقشة والتقييم عن بعد بالنسبة لمن تعذر عليهم الحضور للجامعة.

6. خاتمة:

التعليم العالي في الجزائر يواجه طلبا متزايدا عليه، باعتبار النمو الديمغرافي متزايد، وكذا رغبة كل فرد في الحصول على شهادة تعتبر تأشيرته في الولوج إلى سوق العمل، مما يضع المؤسسات الجامعية أما حتمية وضرورة السعي إلى تطوير وتحسين هياكلها لاستيعاب الطلب عليها من جهة، ومن جهة لا بد من وضع معايير انتقائية من أجل تفادي الفائض في سوق العمل، مع ربطها في ذات الوقت للاحتياجات الفعلية مع التخصصات التي تتيحها.

في ظل أزمة COVID 19 التي تمر بها الجزائر شأنها شأن باقي دول العالم، سعت المؤسسات الجامعية إلى اعتمادها على مبادئ إدارة المعرفة لتسهيل تسيير مختلف أنشطتها، وعصرنتها وتطويرها في آن معا، وباعتبار جامعة الجزائر 3 من أكبر الجامعات على القطر الوطني، فقد كانت لها جهود كبيرة في تسيير اختتام السنة الجامعية 2019-2020، وذلك من خلال الاعتماد على المخزون المعرفي السابق وتفعيله، لتدعيم ما تم تحصيله قبل الجائحة، والخروج بنتائج إيجابية أهمها ضمان التحصيل العلمي الضروري واللازم الذي يجعل خريجي الجامعة قادرين على خوض الحياة المهنية بكل أريحية.

وعليه، رغم ما للجائحة من سلبيات على الصعيد الاجتماعي، إلا أنها كانت فرصة للدفع بعجلة التطوير واستحداث أساليب وأفكار جديدة من شأنها الزيادة من القيمة المضافة لمخرجات التعليم العالي بالعموم، ومخرجات جامعة الجزائر 3 بوجه خاص، وظهرت حتمية تبني إدارة المعرفة لما لها من ثمار سواء في تحصيل المعارف، تخزينها أو مشاركتها بما يخدم المصلحة العامة، ولما لا الخروج بمعارف أحدث.

7. قائمة المراجع:

- Grundstein, M. (2002). De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. Paris: 1er colloque du groupe de travail Gestion des Competences et des Connaissances en Génie Industriel.
- Integrating Knowledge and Processes in A Decembre, 2001.) Linda LEVINE. *Information Systems Management Learning Organization*.
- The Implementation of (Septembre, 2005.) Mary YAYING. و Yeh Chou *journal of Knowledge Management System In Taiwan Higher Education*. Num 9.)vol 2 'college teaching and learning
- أحمد الخطيب، و خالد زيغان. (2009). *إدارة المعرفة*. عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- حسن حسين البيلاوي، و عبد العظيم حسين سلامة. (2007). *إدارة المعرفة في التعليم* (المجلد الطبعة الأولى). الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ربحي مصطفى عليان. (2008). *إدارة المعرفة* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سعد غالب ياسين. (2003). *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات*. عمان: دار المناهج.

- صلاح الدين الكبيسي، و سعد زناد المحياوي. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة: مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- عبود نجم نجم. (2009). *إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والأسس*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- كمال عقاب. (2009). *إدارة المعرفة في المؤسسة: الجزائر: رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3*.
- محمد عواد الزيادات. (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نضال محمد الزطمة. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء*. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- وهيبة حسين داسي. (2007). *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية*. سوريا: رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- يحيى سملالي. (2005). *أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مدخل الجودة والمعرفة*. (الجزائر: أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر).