



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية

دراسة حالة: عينة من جامعات الشرق الجزائري

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

إشراف الأستاذ(ة):

- د فاطمة محبوب

من إعداد الطالب (ة):

- صارة لعمامرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د. قرمية دوفي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	رئيسا
د. فاطمة محبوب	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	مشرفا ومقررا
د. زيد جابر	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	ممتحنا
د. أسماء نمديلي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	ممتحنا
د. مروة كرامة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة	ممتحنا
د. سميرة فرحات	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر - باتنة 1	ممتحنا



شكر وامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم
(رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ)
(سورة القصص الآية 24)

الشكر والحمد لله رب العالمين أولا وآخرا، الذي منّ عليه بالنجاح في مختلف المناسبات والمسابقات العلمية فهو وليّ التوفيق والمسهل الملمّن الحديد الذي سهّل لي الصعاب وذلّلها فيّ طريقي فله الحمد على نعمه التي لا تعد ولا تحصى

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة "**محبوب فاطمة**" الأستاذة الوفيّة والمعطاءة التي كانت بمثابة المحفز الأول لشق الطريق نحو مواصلة التحدي، فهي لم تبخل عليا بكلمة من عبارات تحفيزية ملهمة، نصائح وتوجيهات، فكلّمة شكر لا تكفي بحقّها فجزاها الله خير الجزاء عنا، كما أتمنى ألاّ ينقطع العمل معها بعد هذا العمل الشكر الموصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين أثروا هذا العمل بملاحظاتهم القيمة، ولم يخلوا عليّ بنصائحهم وعلى رأسهم الأستاذ "**مقيح صبري**"، والمساهمين في عملية تحكيم أداة الدراسة وجميع الأساتذة المستجوبين المنتّمين إلى الجامعات المحل الدراسة

كما أتقدم بالشكر إلى **اللجنة المشرفة** على تقييم عملي المتواضع الذي أضعه بين أيديهم وأتمنى أن يكون محل تطلعاتهم.

شكرا لكل من ساهم في إثراء بحثي وعملي المتواضع هذا ولو كان بكلمة طيبة

سارة لعامرة

إهداء

إلى:

روح والدي الطاهرة يسكنه الله نسج جناته

"اللهم كما أظعمتنا من خيرات الدنيا أظعمه من ثمار الجنة واجعله من أهلها"

إلى:

رمز العطاء ومحمد الوفاء أمة الغالية

إلى:

الذين قال فيهم الله عز وجل "ولقد آتينا موسى الكتاب وجعلنا معه أخاه هاروناً ونيراً"

إخوتي سندي الأول في أفراحي ومشقات الحياة

إلى

جميع من مد لي يد العون

تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات التالية: جامعة محمد الصديق بن يحي (جيجل)؛ جامعة 20 أوت 1955 (سكيكدة)؛ جامعة عبد الحميد مهري (قسنطينة 2)، جامعة فرحات عباس (سطيف). ولغاية الوصول إلى الأهداف المدرجة تحت موضوع الدراسة، واختبار صحة الفرضيات، صمم استبيان الكتروني مكون من ثلاث محاور رئيسية؛ وجه لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية الدائمة على مستوى الجامعات الأربعة والمقدر عددها بـ 388 مفردة. وأستعمل برنامج Spss.V26 في عملية معالجة البيانات المتحصل عليها.

وأبانت النتائج المتوصل إليها أنّ لإدارة المعرفة مساهمة إيجابية في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات الأربعة، وأن مستوى توفر أبعادها المتمثلة في متطلباتها (الثقافة التنظيمية، القيادة؛ الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) كان متوسطاً، كما أن مستوى مجتمع المعرفة الجامعي متوسطاً مما يعكس فعالية إدارة المعرفة في الرفع من مستوى البحث العلمي. بالإضافة إلى أن لهذه الأبعاد الأربعة أثر إيجابي في تحقيق مجتمع معرفة جامعي.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بـ: العمل على الارتقاء بالبحث العلمي من خلال تفعيل دور الحاضنات الجامعية والمرافقة المتواصلة لذوي الأفكار الإبداعية مع تثمين العمل الجماعي، وخلق ثقافة تساعد على ذلك، مع ضرورة توفير البرمجيات والأجهزة المتطورة الداعمة لإدارة المعرفة، وربط الجامعة فعلياً بالمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مجتمع المعرفة، الجامعة.

Abstract:

The study aims to highlight the role of knowledge management in achieving a knowledge society in the following universities: Mohamed Seddik Ben Yahia University (Jijel), August 20, 1955 University (Skikda), Abd El Hamid Mehri University (Constantine 2), and Ferhat Abbas University (Setif). To achieve the study's objectives and test the validity of hypotheses, an electronic questionnaire was designed, targeting a sample of 388 permanent and active faculty members across the four universities. SPSS.V26 software was used to process the obtained data.

The results indicate that knowledge management has a positive contribution to achieving a knowledge society in the four universities. The availability levels of its dimensions, including (organizational culture, leadership, organizational structure, information technology, and communication) were found to be average. The level of the university's knowledge society was also average, reflecting the effectiveness of knowledge management in enhancing scientific research. Additionally, all four dimensions had a positive impact on achieving a university knowledge society.

Based on the results, the study recommends: enhancing scientific research by activating the role of university incubators, providing continuous support for individuals with innovative ideas, promoting collaborative work, and creating a culture that facilitates these efforts. It also emphasizes the need to provide advanced software and hardware supporting knowledge management, and to establish effective links between the university and economic institutions.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Society, University.

Résumé :

L'étude vise à mettre en évidence le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation d'une société de la connaissance dans les universités suivantes : Université Mohamed Seddik Ben Yahia (Jijel), Université du 20 Août 1955 (Skikda), Université Abd El Hamid Mehri (Constantine 2) et Université Ferhat Abbas (Sétif). Pour atteindre les objectifs de l'étude et tester la validité des hypothèses, un questionnaire électronique a été conçu, ciblant un échantillon de 388 membres permanents et actifs du corps professoral des quatre universités. Le logiciel SPSS.V26 a été utilisé pour traiter les données obtenues.

Les résultats indiquent que la gestion des connaissances contribue positivement à la réalisation d'une société de la connaissance dans les quatre universités. Les niveaux de disponibilité de ses dimensions, notamment (la culture organisationnelle, leadership, la structure organisationnelle, la technologie de l'information et la communication) se sont avérés moyens. Le niveau de la société de la connaissance de l'université était également moyen, reflétant l'efficacité de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la recherche scientifique. De plus, les quatre dimensions ont eu un impact positif sur la réalisation d'une société de la connaissance universitaire.

Sur la base des résultats, l'étude recommande : améliorer la recherche scientifique en activant le rôle des incubateurs universitaires, fournir un soutien continu aux individus ayant des idées innovantes, promouvoir le travail collaboratif et créer une culture qui facilite ces efforts. Elle souligne également la nécessité de fournir des logiciels et du matériel avancés pour soutenir la gestion des connaissances, et d'établir des liens efficaces entre l'université et les institutions économiques.

Mots-clés : Gestion des connaissances, Société de la connaissance, Université.

فهرس المحتو

الصفحة	المحتويات
I	شكر وامتنان
II	إهداء
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	الملخص باللغة الفرنسية
VI	خطة الدراسة
X	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
أ - ف	مقدمة
66-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية -
3	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وتصنيفاتها
8	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة
10	المطلب الثالث: مصادر المعرفة وخطوطها
15	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
15	المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني: متطلبات قيام إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وعوائق تطبيقها
35	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة وأنواعها
39	المطلب الرابع: رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة المعرفة
45	المبحث الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة
45	المطلب الأول: حصر عمليات إدارة المعرفة
55	المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة الداعمة لعملياتها
58	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
66	خلاصة الفصل
112-67	الفصل الثاني: اقتصاد ومجتمع المعرفة
68	تمهيد

69	المبحث الأول: مجتمع المعرفة
69	المطلب الأول: مفهوم ونشأة مجتمع المعرفة
76	المطلب الثاني: خصائص، أبعاد مجتمع المعرفة
78	المطلب الثالث: متطلبات ومؤشرات مجتمع المعرفة
83	المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة
83	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة والعوامل المساعدة على نشوئه
85	المطلب الثاني: مميزات اقتصاد المعرفة والمخاطر الناجمة عنه
88	المطلب الثالث: دعائم اقتصاد المعرفة ودور إدارة المعرفة في قيامه
92	المبحث الثالث: تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة انطلاقا من إدارة المعرفة
92	المطلب الأول: إدارة المعرفة في الجامعة
96	المطلب الثاني: مراحل تنفيذ إدارة المعرفة في الجامعة والفوائد المحصلة منها
99	المطلب الثالث: دوافع تبني مجتمع المعرفة في الجامعة والأدوار الجديدة لها
105	المطلب الرابع: ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة والتحديات المعيقة له
112	خلاصة الفصل
113-157	الفصل الثالث: الجامعة الجزائرية في عصر المعرفة
114	تمهيد
115	المبحث الأول: الجامعة الجزائرية (التطور، التوجهات الجديدة)
115	المطلب الأول: نظرة حول الجامعة الجزائرية -المفهوم والتنظيم-
124	المطلب الثاني: مبادئ، أهداف ووظائف الجامعة الجزائرية
131	المطلب الثالث: سمات وملامح الجامعة الجزائرية في ظل مجتمع المعرفة
138	المبحث الثاني: تحليل الأداء المعرفي للجامعة الجزائرية
138	المطلب الأول: التعليم العالي في الجزائر ضمن مؤشر المعرفة العالمي
139	المطلب الثاني: النتائج المعرفية في الجامعة الجزائرية
149	المبحث الثالث: الجامعة الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية
149	المطلب الأول: تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Shanghai
151	المطلب الثاني: تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Times Higher Education
154	المطلب الثالث: تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Webometrics

157	خلاصة الفصل
216-158	الفصل الرابع: دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة: عينة من جامعات الشرق الجزائري
159	تمهيد
160	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
160	المطلب الأول: تحديد الحدود المكانية، الزمانية والبشرية للدراسة
169	المطلب الثاني: المنهج المتبع - مجتمع وعينة الدراسة
171	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة في عملية التحليل وأدوات جمع البيانات
175	المبحث الثاني: دراسة وصفية - تحليلية لمحاول الاستبيان
175	المطلب الأول: ثبات، صدق الاستبيان
179	المطلب الثاني: تحليل الخصائص السيكو-مترية لعينة الدراسة
187	المطلب الثالث: تحليل إجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة
197	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
197	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
207	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
210	المطلب الثالث: التصور المقترح
216	خلاصة الفصل
217	الخاتمة
223	قائمة المصادر والمراجع
245	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف المعرفة حسب بعض المناهج	5
02	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	6
03	الفرق بين إستراتيجية التشخيص والترميز	38
04	علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة	43
05	عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين	55
06	الفرق بين مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة	70
07	الفروقات الجوهرية بين الاقتصاد التقليدي والمعرفي	86
08	مراحل تنفيذ إدارة المعرفة في الجامعات	97
09	إحصائيات عدد الأساتذة والطلبة الجامعيين لمختلف الأطوار لسنة 2021	117
10	تطور الهياكل القاعدية في الجامعة الجزائرية لغاية جوان 2021	118
11	مؤشرات الحكومة الالكترونية في الجزائر 2014-2022	132
12	المؤشرات الفرعية لمؤشر الحكومة الالكترونية ومكوناته	133
13	تحليل الأداء المعرفي لمؤسسات التعليم العالي حسب مؤشر المعرفة 2022	138
14	عدد المؤسسات البحثية	140
15	نسبة الانفاق على أنشطة البحث العلمي من الناتج المحلي الإجمالي في بعض الدول العربية 2001-2017	140
16	مؤشر البحث والتطوير والابتكار في الدول العربية 2021	141
17	تطور عدد المنشورات العلمية في الجزائر خلال الفترة 2010-2019	142
18	عدد الاستشهادات الإنتاج العلمي في الجزائر مقارنة مع بعض الدول العربية	143
19	تطور طلبات تسجيل براءات الاختراع للمقيمين وغير المقيمين 2010-2018	144
20	العدد التراكمي لطلبات تسجيل براءات الاختراع المودعة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي خلال الفترة 2020-2022	145
21	عدد براءات الاختراع المودعة خلال السداسي الأول 2023 من قبل الجامعات العشر الأولى	147

148	تطور عدد الأساتذة في مجال إنتاج المعرفة 2015-2019	22
149	تصنيف Shanghai والمعايير المعتمد عليها	23
150	تصنيف الجامعات العربية وفق مؤشر Shanghai لسنة 2023	24
151	مؤشر Times Higher Education والمعايير المعتمد عليها	25
152	تصنيف الجامعة الجزائرية عالميا - عربيا وفق مؤشر Times Higher Education لسنة 2023	26
153	الجامعات الجزائرية المشاركة في تصنيف Times Higher Education سنة 2023	27
154	مؤشر Webometrics والمعايير المعتمد عليها	28
155	تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Webometrics لسنة 2023	29
161	عدد كليات جامعة جيجل والمخابر البحثية والمجلات العلمية	30
162	كليات جامعة سكيكدة، المخابر البحثية والمجلات العلمية	31
163	معاهد وكليات جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	32
164	كليات -معاهد- المجلات العلمية والمخابر البحثية على مستوى جامعة سطيف 1	33
165	عدد الأساتذة الدائمين لدى جامعة جيجل حسب الرتب	34
166	عدد الأساتذة الدائمين لدى جامعة سكيكدة حسب الرتب	35
166	عدد الأساتذة الدائمين بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	36
167	عدد أساتذة جامعة فرحات عباس سطيف 1 الدائمين حسب الرتب	37
170	عدد مفردات مجتمع الدراسة	38
171	محاور - أبعاد متغيرات الدراسة، وترقيم عبارة كل بعد	39
172	أطول الفئات والاتجاه الموافق لكل فئة	40
173	الأساليب الإحصائية وطبيعة الاستخدام	41
176	نتائج الصدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	42
176	نتائج اختبار معامل بيرسون لعبارات محور إدارة المعرفة	43
178	نتائج اختبار معامل بيرسون لعبارات محور مجتمع المعرفة الجامعي	44
179	نتائج اختبار معامل الثبات - Cronbach 's Alpha -	45
180	النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية	46

187	قيم المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة	47
188	إجابات أفراد الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية	48
190	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة	49
191	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي	50
192	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	51
193	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجتمع المعرفة الجامعي	52
198	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع	53
199	قيم Tolerance-Vif حسب المتغيرات المستقلة	54
200	اختبار Durbin-Watson	55
200	مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي	56
202	نتائج الانحدار للعلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها ومجتمع المعرفة الجامعي	57
204	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة	58
208	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	59
211	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (مصفوفة swot)	60

قائمة الإشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنموذج الدراسة	ع
02	نموذج Ackoff لتسلسل البيانات-المعلومات-المعرفة والحكمة	4
03	الهيكل القائم على المعرفة	30
04	إطار تنفيذ إدارة المعرفة ضمن متطلباتها الأربعة	32
05	نموذج SECI لتوليد المعرفة	47
06	أنواع Ba حسب Nonaka & konno	49
07	نظم إدارة المعرفة	58
08	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	59
09	نموذج Wiig لإدارة المعرفة	60
10	نموذج Girard لإدارة المعرفة	61
11	نموذج Gilbert لإدارة المعرفة	62
12	نموذج Duffy لإدارة المعرفة	63
13	نموذج Frid لإدارة المعرفة	64
14	نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots & Bruijin	65
15	مراحل تطور مجتمع المعرفة	75
16	المتطلبات الأساسية لقيام مجتمع المعرفة	80
17	التعليم والاقتصاد في إطار الملكية الفكرية	89
18	قطاعات اقتصاد المعرفة	90
19	نظام إدارة المعرفة في الجامعة	94
20	الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي	119
21	مراحل التكوين الجامعي وفق التوجه الجديد LMD	124
22	الإطار المفاهيمي لأنشطة وظيفية الجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع	130
23	العملية التعليمية في عصر المعرفة	135
24	تطور طلبات تسجيل براءات الاختراع للمقيمين وغير مقيمين	144

قائمة الأشكال

148	تطور تعداد الأساتذة الناشطين في مجال إنتاج المعرفة 2015-2019	25
181	تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	26
182	تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	27
183	تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	28
184	تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	29
185	تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الانتماء لمخبر	30
186	تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المنشورات العلمية	31
198	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لمفردات العينة	32
214	نموذج مقترح للنهوض بمجتمع معرفي جامعي بناء على إدارة المعرفة	33

قائمة المراجع

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	أداة الدراسة (الاستبيان)	245
02	قائمة الأساتذة محكمي أداة الدراسة	252
03	مخرجات المعالجة الإحصائية للاستبيان	253

مقدمة

القطاعات. ويمكن للأفراد العاملين على مستوى الجامعة في مجال إنتاج المعرفة إحداث تغييرات وتطورات في الثقافة التنظيمية للجامعة وكذلك السلوكيات الفردية المرتبطة بالمعرفة، وخاصة تلك المعرفة في ميدان التكنولوجيا، كما يكون لهم موقف حاسم فيها. بالإضافة إلى ذلك تكون لهم دراية بكيفية العمل الجماعي الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى الابتكار. إضافة إلى ذلك يمكنها أن تساهم وتلعب دوراً في بناء مجتمع المعرفة داخلها والذي بدوره يركز على إنتاج، نشر وتوظيف المعرفة، تنميته وتطويره دون عوائق من خلال تصميم العمل على أساس تكامل المعرفة؛ وتنسيقها وفقاً للسياسات التي تدعم حرية البحث العلمي، استناداً إلى توظيف أفراد ماهرين وأكفاء في مجال إنشاء المعرفة وتجميعها ضمن إطار مركزي، ونشرها بين أفراد المجتمع وتمكينهم من إدارة الأصول المعرفية بفعالية. إن البيئة الأكاديمية في الواقع هي كنز حقيقي للمعرفة. إلا أنها غير منظمة بالشكل والصورة الصحيحة. وبالتالي فإن الفوائد المرجوة منه تكون مفقودة، وذلك بسبب تكرار النشاط الذي ينجم عنه إهدار للوقت، المال، والجهد الذي يُشكل رأس المال الفكري للجامعات.

وعلى غرار كل الجامعات العالمية تسعى الجامعة الجزائرية للنهوض والانفتاح على المحيط الخارجي، فقد شهدت العديد من الإصلاحات التي مست هياكلها منذ الاستقلال. وهذا بغية مسايرة التطور السريع الذي نشهده من جهة، وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد؛ وكذلك المشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني، فهي تزرع بالطاقات البشرية والمواهب التي تُمكنها من تعزيز مكانتها. وبذلك يمكنها أن تقلص الفجوة المعرفية بينها وبين هذه التطورات خاصة ما يتعلق بالمجال التكنولوجي. بدأ بالاهتمام بالمعرفة كمورد استثماري أصيل وإعداد الموارد البشرية كأساس لإنتاج المعرفة لتحقيق رفاهية للفرد والمجتمع. فعندما تكون الكوادر البشرية التي تحتوي عليها الجامعة قادرة على توليد المعرفة وابتكارها، مع قدرتها على تطبيقها يخلق لنا مجتمع المعرفة على المستوى الكلي الذي سيساهم في خلق الفرص وإتاحتها أمام الجميع ولا تقتصر فقط على نخبة المجتمع. هذا وخاصة أن الجامعة العامة لها ميزة التعليم المجاني الذي يستوجب على أفراد المجتمع العمل على استغلال هذه الميزة الهامة.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن مُتطلبات ومُستحقّات الجامعات المعاصرة، وما نشهده اليوم من تطورات تكنولوجية عميقة مست جميع المجالات والناجمة بالأساس عن مظاهر الثورة الصناعية الرابعة، ومع التحول الرقمي الذي أصبح ينظر إليه على أنه مطلب حتمي بالنسبة للجامعات التي تسعى لتحسين جودة مدخلاتها وكذلك مخرجاتها. استدعت الضرورة الاهتمام أكثر بالمعرفة وتطبيقها على مختلف المستويات الإدارية، وولّد إدارة خاصة

بهذه المعرفة القائمة على التجديد والابتكار، ومدعومة بالتكنولوجيا المتطورة هذه الأخيرة تعد من أبرز نظم إدارة المعرفة، والتي تعمل على اكتساب المعرفة، وترميزها وكذلك تطبيقها. كل هذا يكون في صورة حسنة إذا ما توفرت المتطلبات الأربعة لإدارة المعرفة المتمثلة في القيادة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والهيكل التنظيمي. فمع كل هذه العناصر المتكاملة مع بعضها من شأنه أن يخلق مجتمعات معرفة داخل الجامعة وتمتد خارج أسوارها لمواكبة هذه التغيرات وهذا لضمان تعليم عالي متميز، إلى جانب تكوين فعال.

وعليه نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعة الجزائرية، وكذلك نسبة المساهمة التي تساهم بها متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق هذا المجتمع، وهذا انطلاقاً من دراسة حالة لعينة من جامعات الشرق الجزائري والمتمثلة في جامعة سكيكدة، جيجل، جامعة قسنطينة 2 وجامعة سطيف 1.

استنادا لما تم طرحه يتشكّل لنا السؤال الجوهرى لإشكالية الدراسة على النحو التالى:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تبعاً لما جاء في إشكالية الدراسة وما تضمنته من تساؤل رئيسي وأسئلة فرعية، تم وضع فرضيات كإجابة أولية على هذه التساؤلات إلى حين إثباتها أو رفضها لاحقاً في الجانب التطبيقي.

- ترسيخ وتأكيد العلاقة التكاملية البينية والترابطية بين الشقين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي؛
- التعرف على مفهوم، مؤشرات وركائز مجتمع المعرفة في ظل الاتجاهات والتطورات العالمية التي نعيشها اليوم؛
- تبيين دور الرقمنة في تحسين مستوى جودة مخرجات الجامعات الوطنية، وذلك بتمكين كل من الأساتذة والطالب من استخدام كل الوسائل الالكترونية المتاحة، ومع توفير التغطية عبر كامل جامعات الوطن؛
- التأكيد على الدور الذي تلعبه العينة المختارة للدراسة ومساهمتها في الانفتاح على المجتمع المعرفة من خلال مؤشراتاته الثلاثة، مستندة في ذلك على علاقاتها مع المحيط الداخلي والخارجي الذي تنشط فيه؛ وتقدير الدور التي تلعبه إدارة المعرفة على تنمية المعرفة وتطويرها، وكذلك البحث العلمي لدى الجامعات المحل الدراسة؛
- التعرف على الأداء المعرفي في الجامعة الجزائرية وتصنيفها وفق عدة مؤشرات عالمية وترتيبها بين الجامعات العربية والعالمية؛
- التعرف على المساهمة الفعلية التي تحققها متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في إطار الولوج لمجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة؛
- محاولة وضع نموذج مقترح من خلال النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي وهذا من أجل تقليص مواطن الضعف التي تشهدها الجامعة الجزائرية.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

- يعود السبب وراء اختيار هذا الموضوع بالتحديد لعدة أسباب رئيسية أهمها:
 - أولا تدخل هذه الدراسة ضمن مجال التخصص، نظرا لأن تخصص الطالبة يدور حول إدارة الموارد البشرية؛ وحسب حد علم الطالبة لم يتم التطرق إلى هكذا نوع من الدراسات سابقا، مما جعلها محل فضول لاكتشاف العلاقة والدور بين هذين المتغيرين؛
 - حداثة الموضوع بالنسبة للجامعة الجزائرية خاصة مجتمع المعرفة من وجهة نظر الأساتذة؛
 - تفتح هذه الدراسة المجال والأفاق المستقبلية لدراسات جديدة وفق المؤشرات الفرعية لمتغيري الدراسة الحالية.

سادسا: المنهج المتبع

لغرض الإلمام الجيد بالدراسة التي بين أيدينا، وفق خطوط علمية ومنهجية للإشكالية التي نحاول الإجابة عن أسئلتها الفرعية، والتحقق من فرضياتها الموضوعية مسبقاً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يعد من أنسب المناهج لطبيعة موضوع الدراسات الإحصائية الوصفية، الذي يخدم أكثر من غيره أهداف دراساتنا. وهذا كطريقة للإلمام بنواحي الدراسة، وفهم المساهمة الفعلية التي تؤديها إدارة المعرفة في بناء وتحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية. كل هذا من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق الأداة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان. والعمل على اختبار الفرضيات وتحليل النتائج. أما المعلومات الثانوية المرتبطة بمتغيرات الدراسة فجمعت من مصادر ومراجع مختلفة من بينها الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات...إلخ.

سابعاً: حدود الدراسة

رسمت حدود هذه الدراسة ضمن أربعة حدود رئيسية مبينة كما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية، إلى جانب الأدوار التي يمكن أن تنقضيها الجامعة في ظل تحديات مجتمع المعرفة على المستوى الكلي، كما تطلب الأمر من الطالبة تسليط الضوء على العديد والكثير من المفاهيم مثل: المعرفة، رأس المال الفكري، اقتصاد المعرفة... إلخ لما لهذه المفاهيم علاقة مباشرة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة؛
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في التركيز على الجامعات التابعة للناحية الشرقية، وتمثلت في جامعة الصديق بن يحي بجيجل، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، وجامعة فرحات عباس بسطيف؛ جامعة مهري عبد الحميد بقسنطينة؛
- الحدود الزمانية: أجريت دراسة حالة للجامعات المختارة التي تدور حولها الإشكالية، في الفترة الممتدة من 2021 إلى غاية 2023؛
- الحدود البشرية: تتمحور هذه الدراسة حول عنصر مميز فالجامعات المختارة، والذي سوف تكون له نظرة مميزة لكونه أدري بما يدور فالجامعة، وحتى تكون النتائج أكثر دقة، تم اختيار فئة الأساتذة الدائمين بالجامعات الأربعة.

ثامنا: المصطلحات الاجرائية

- الدور: وهو نسبة المساهمة التي يحدثها المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة وهي الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القيادة، الهيكل التنظيمي في المتغير التابع وهو مجتمع المعرفة الجامعي؛
- المعرفة: هي تلك الخبرات والمهارات التي يجمعها ويكتسبها الأستاذ الجامعي من خلال التجربة أو التعليم بالإضافة إلى الفهم النظري أو العملي للموضوع؛
- إدارة المعرفة: هي تلك العملية التي تمكن الجامعة من الاستفادة القصوى من المعارف الصريحة والضمنية التي يمتلكها الأساتذة، والمدعومة بأربعة ركائز أساسية هي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقيادة. وهذا بغرض تثمين رأس المال الفكري الذي تحتويه الجامعة؛
- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أساتذة الجامعة الواحدة والتي تتجسد وتظهر في سلوكياتهم، وترتبط الثقافة بكيفية تطوير وتنمية هذه المعتقدات والقيم والمحافظة عليها، مع كيفية تنفيذها بشكل سلس وفعال وذلك بناء على الممارسات والإجراءات؛
- القيادة: وتتمثل في الممارسات، الأنشطة، الإجراءات والعمليات التي يقوم بها القادة ويتبعها للوصول إلى الأهداف، مع توجيه عمل الفرق واشراكهم في القرارات، تتمثل مهام القادة في اختيار الاستراتيجية المناسبة، تحديد الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها، مع تقديم الارشاد والتوجيه؛
- الهيكل التنظيمي: يشير إلى الكيفية والطريقة التي تتم بها تنظيم الوحدات والأقسام المشكلة للمؤسسة الجامعية بصورة تعكس الهيكل الإداري والوظيفي لها، وذلك انطلاقاً من توزيع المسؤوليات، التنسيق والتواصل بين الأقسام والوحدات، تخصيص الموارد المالية والمادية؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وترتبط هذه الأخيرة بالطريقة التي تستخدم بها الأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا التي تتوفر عليها المؤسسة الجامعية، فهي تشمل الإجراءات والعمليات التي ترمي إلى تجميع؛ خزن؛ نقل؛ واستعمال المعرفة والمعلومات بأمان وفعالية؛
- مجتمع المعرفة الجامعي: نعرف مجتمع المعرفة إجرائياً على أنه المجتمع الذي تتوفر فيه المهارات، القدرات والخبرات التي تجعلها قادرة على إنشاء المعرفة، نقلها، نشرها وكذلك توظيفها. إضافة إلى البحث العلمي. ويتكون مجتمع المعرفة الجامعي من الفئات التالية: الأساتذة؛ الطلبة، الإداريين والموظفين هذا بالنسبة لرأس المال البشري، إضافة إلى البنية التحتية المتمثلة في الجامعات ومراكز البحث والمراكز الجامعية...إلخ، وهذا لغرض تحقيق الأهداف المرغوبة المنطوية تحت تعزيز البحث العلمي والتعليم العالي كوسيلة لتحقيق التطور والتنمية الاجتماعية والاقتصادية؛

الجانب التحليلي لمحاور الاستبيان خصائص العينة، والإجابات المدلى بها حول محاور الاستبيان (إدارة المعرفة، مجتمع المعرفة الجامعي)، إلى جانب اختبار الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة. والتي اشتملت على أربع جامعات من الناحية الشرقية المتمثلة في كل من جامعة قسنطينة²، جامعة سكيكدة، جامعة جيجل وجامعة سطيف 1 كما ذكر سالفًا.

عاشرا: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات واختلفت في هذا الحقل المعرفي، ولكون العلم والمعرفة يتميز بميزة التراكم المعرفي، فإن دراستنا الحالية ستقوم على جملة من الدراسات والأدبيات السابقة التي تجعل منها دراسة ثرية، وغنية بالمعارف والمعلومات. وعليه تم تحديد الدراسات التي تراها الطالبة تخدم موضوعها ولو من جانب متغير واحد.

الدراسات السابقة العربية:

- دراسة (نغم حسين، 2011) المعنونة بـ " إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة -تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية-" هدفت الدراسة إلى التعرف إذا ما كانت المعرفة وسيلة فاعلة في تقليص فجوة المعرفة من خلال تطويرها بالشكل الصحيح، حيث قدمت الباحثة عينة من تجارب الدول العالمية منها تجربة ماليزيا، والصين، أما من جانب الدول العربية فكانت تجربة الإمارات العربية، والتجربة المصرية في الواجهة. اعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل أهم الركائز التي اعتمدت عليها هاته الدول من أجل بناء مجتمع المعرفة الذي بدوره يمكننا من تحقيق التنمية البشرية المستدامة بدأ بالاستثمار في المعرفة. وأجمعت الباحثة في تجارب التي عرضتها على أنه لغرض الوصول إلى مجتمع المعرفة لا بد من التركيز على عملية التعليم والتدريب فلا يوجد تقدم دون تصحيح مسار هذا الجانب. كما استنتجت أن وجود إدارة معرفة فاعلة يعني تحقيق ما يلي: بناء بنية تحتية قوية قوامها المعلوماتية، تطوير الموارد البشرية، إنشاء معارف جديدة، وأخيرا إدارة التشابك الذي يدور حول مشاركة المعرفة واستيرادها، إقامة مشاريع بحثية...إلخ. كما أوصت الباحثة ببعض التوصيات الهامة منها: تنشيط الخبرات والمهارات من خلال العمل على التشجيع على تبادل المعرفة، ومشاركتها واستثمارها. هذا الأمر يستوجب الوعي بأهمية المعرفة ودورها في النهوض بالقطاعات المختلفة، والعمل على تمكين تكنولوجيا المعلومات في مفاصل مختلف القطاعات.

- دراسة (محمد عودة الذبياني، 2012) بعنوان " دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار إستراتيجي للمملكة العربية السعودية" هدفت كمحاولة منها لمعرفة الدور الذي تلعبه الجامعات السعودية في قيام مجتمع المعرفة باعتباره خيار إستراتيجي للدولة السعودية، وهذا وفق آراء الأساتذة في الجامعات الحكومية والأدوار التي من المفترض أن تقوم بها الجامعة ضمن هذا المجال. مستخدما الاستبيان كأداة للدراسة موزعة على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 363 أستاذ عامل في الجامعات الحكومية، ومتبعا في ذلك المنهج الوصفي المسحي. ومن أبرز النتائج المتوصل إليها وجود فجوة رقمية بين الدول المتقدمة والمتخلفة، تحقيق مجتمع المعرفة يقوم على مبادئ الديمقراطية، وجود قصور في الدور الذي تلعبه الجامعة السعودية الحكومية وقيام مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى أن المعارف المنتجة من قبلها هي معارف تقليدية لا تساير تحديات العصر.
- دراسة (سمرة كحيلات، 2014) بعنوان " المكتبة الجامعية وإسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق" هدفت الدراسة إلى فحص مدى مساهمة المكتبة الجامعية في الانتقال نحو مجتمع المعرفة، وذلك انطلاقا مما تقدمه للمجتمع الجامعي فيما يخص العملية التعليمية، والبحث العلمي، وذلك بمعرفة المأمول والواقع من الدور الذي تلعبه المكتبة في الأوساط الجامعية لإقامة مجتمع المعرفة، واعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. فيما اجتمعت العينة على نوعين من الأفراد، وهم المستفيدون من المكتبات الجامعية (أساتذة، طلبة... إلخ) وكان حجمهم 313، إضافة إلى مدراء المكاتب البالغ عددهم 17 وكانت الدراسة على مستوى المكتبات المركزية لجامعات الشرق (21 جامعة). وخلصت إلى أن المكتبة الجامعية الوطنية بنشاطاتها وممارساتها ما زالت بعيدة كل البعد عمّ يجب أن يكون من خدمات مقدمة ووظائف للجامعة التي من شأنها المساهمة في بناء مجتمع المعرفة. إذ تميزت مكتبات الجامعات محل الدراسة بالممارسات التقليدية للأعمال المكتبية، غياب التخطيط الإداري، مع العجز عن مواكبة متطلبات المستفيدين الجديدة والمتغيرة باستمرار، إلى جانب التغيرات التكنولوجية الأمر الذي حال دون أن تثبت المكتبة مكانتها وذاتها.
- دراسة (فاطمة أحمد زكي إبراهيم، 2018) المعنونة بـ "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة" سعت إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة في إطار التعليم الجامعي وأبرز بؤابر مجتمع المعرفة، إلى جانب التعرف على واقع إدارة المواهب من الأفراد العاملين في الجامعات في ظل مجتمع المعرفة، في محاولة للتوصل والخروج بتصوّر مقترح لإدارة المواهب في الجامعات المصرية في ظل مجتمع المعرفة. مستندة على المنهج الوصفي، مع تطبيق الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، على عينة

حجمها (56) فردا وزعت على كل من: الأفراد النشطين في الإدارة العامة، والنشطين بإدارة شؤون العاملين في الجامعات التالية عين الشمس، الزقازيق، القاهرة، والمنوفية، طنطا وبنها. وأظهرت النتائج بأن هناك إمكانية تطبيق إدارة المواهب من الأفراد النشطين في الإدارات بالجامعات المصرية، وذلك انطلاقا من تطبيق التصور الذي أقترح، هذا الأخير حدد مجموعة من العمليات المقترحة التي يجب اتباعها لتطبيق إدارة المواهب، مما يسمح لها بالحصول على مزايا تنافسية في مجتمع المعرفة.

- دراسة (سناء أرشيد الحوامدة، 2020) بعنوان " دور وحدات التطوير الإداري في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الإداريين فيها" تُلخص هدف الدراسة الأساسي في مدى مساهمة وحدات التطوير الإداري في تحقيق المتطلبات الرئيسية لمجتمع المعرفة لدى الجامعة الأردنية وهذا من وجهة نظر فئة العمال العاملين في الإدارات. مستخدمة في ذلك المنهج المسحي الوصفي على عينة قدرت بـ 382 قائدا إداريا وموظفا إداريا في ثلاث جامعات، مستندة في ذلك على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وفي النهاية أجمعت النتائج المتوصل إليها على أنه توجد فروقات معنوية دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المستجوبة تعزى لمتغير الجامعة، فيما كانت التوصيات تدور حول التركيز أكثر على البرامج التدريبية المتخصصة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد على اكتساب المهارة التكنولوجية التي بدورها توجه لخدمة الجامعة وتطوير وحداتها؛ إضافة إلى فتح المجال التنافسي بين طلبة الجامعة وبالأخص المتفوقين على مستوى كل دفعة وفي كل التخصصات.

الدراسات السابقة الأجنبية:

- دراسة (John W. Rosso ; 2006) بعنوان 'The University and its role in the knowledge society' تشرح هذه الدراسة مفهوم مجتمع المعرفة ودور الجامعة فيه، مع الإشارة إلى بعض الحالات الخاصة للجامعات الكولومبية. حيث اعتزم بدأ النقاش حول دور جامعة كولومبيا للتربية والتكنولوجيا في السيناريو الحالي "مجتمع المعرفة". وذلك من خلال تقديم مفهوم إدارة المعرفة كبديل للجامعة لتلبية مطالب المجتمع. وخلصت الدراسة إلى أنه هنالك تحسن واضح في البحوث في الجامعة الكولومبية يتضح من المؤشرات الرسمية التي أظهرها معهد كولسينياس، وعدد المجموعات البحثية المعترف بها، عدد المنشورات العلمية المفهرسة، وكذلك عدد المنشورات العلمية ومستوى الباحثين. كما أظهرت أن الشبكات التشغيلية التي تقدم بدائل كتبادل البيلوغرافيا والبرامج الرسمية وغير الرسمية والبحوث. إلى جانب مكاتب نقل التكنولوجيا التي أنشأتها الجامعات المشار إليها، وعلى الرغم من كل ذلك فإن هذه

المبادرات غير كافية لكونها تعمل في معزل عن بعضها، ولذلك يستوجب الأمر عملية مدروسة موجهة لإنشاء مؤسسة معرفة حقيقية، إذ أن إدارة المعرفة إستراتيجية متكاملة تعمل من خلالها الجامعات على إدارة معارفها الضمنية والصريحة. وفي الأخير أبقى على سؤال مفتوح مفاده: ماذا يفترض أن تفعله الجامعة لتكون تنافسية ومسؤولة اجتماعيا؟

- دراسة (Tamara Djurickovic; 2012) بعنوان: "Using Knowledge Management for Creating Knowledge Society through e-Government Services in Montenegro" استعرضت الباحثة من خلالها دور إدارة المعرفة في خلق مجتمع المعرفة من خلال تطوير الحكومة الالكترونية، إلى جانب دور المجتمع الافتراضي كآلية لإدارة المعرفة في دعم هذه الحكومة في دولة الجبل الأسود. بالإضافة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الدول النامية والتي تعتبر دولة جبل الأسود من بينها. وخلصت أن الحكومة الإلكترونية بحاجة لإدارة المعرفة ونظمها التقنية، إذ أنها توفر فرصا كثيرة لحل المشاكل، والمشاركة في الحياة العامة، وذلك بناء على الثقة في قنوات الاتصال الالكترونية. فيما نُقر كتوصيات أن إدارة المعرفة ضرورية وحتمية لتسهيل معالجة المعاملات مع كافة الأفراد؛ كما لها دور في تمكين إنشاء مجتمع المعرفة. فيما أولت أهمية كبيرة لضرورة العمل على تنمية شخصية الأفراد بصفة مستمرة من خلال التعليم الالكتروني.
- دراسة (Joemar Braga Alves ; 2014) بعنوان: "Knowledge Management in A Changing Society" الهدف منها مناقشة وتوضيح أهمية إدارة المعرفة في مجتمع متغير باستمرار، وكذلك تحديد النقاط التحول الفعال للمجتمع من خلال إدارة المعرفة في دولة البرازيل، كما قدمت الدراسة على أنها كمود داعمة لدعم الأهمية الأكاديمية لتطوير البحوث في مجال إدارة المعرفة، سواء كانت متعددة التخصصات أم لا، بالاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي الملائم لهذا نوع من الدراسات التي ترتبط بتوضيح المفاهيم والأفكار المتعلقة بصياغة مسائل أكثر دقة لغرض تقديم لمحة عامة ومختصرة. وتم الاعتماد على التحليل الوثائقي عن طريق استعراض الأدبيات السابقة. وتوصلت إلى أن استفادة أي بلد أو مجتمع من إدارة المعرفة بشكل إستراتيجي يكمن في تصميم الأهداف، ومنه سيمكن من التحكم في مشاكلهم والتغيير نحو الأفضل، إذ أن إدارة المعرفة ليست حكرًا على الدول المتقدمة. فالاستثمار في الإدارة الإستراتيجية للمعرفة وموائمتها مع الأهداف سيصل حتما إلى نتائج إيجابية وبالتالي النمو والتحول الاجتماعي نحو الأفضل. وأوصت الدراسة إلى ضرورة أن يسهم اعتماد الممارسات الاجتماعية الجديدة

في نشر المعلومات والمعارف التي يتم توليدها للمجتمع ككل لكي تكون أداة للتحول الاجتماعي من خلال تحليل كل شيء واستخدامه وفق أسلوب إستراتيجي.

- دراسة (Carita Lilian Snellman ; 2015) بعنوان " **University in Knowledge Society: Role and Challenges** " هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على التعليم العالي بصفة عامة، وإبراز التحديات ودور الجامعة المتغير في سياق مجتمع المعرفة ككل. هذا الأخير المرتكز على إنتاج وتوليد الابتكارات في الشبكات المعقدة، التي تواجه تغيرات مستمرة يدفعها التطور التكنولوجي، الذي ساهم بشكل كبير في إنتاج المعرفة ونشرها، والذي أثر بشكل رئيسي على الجامعات، وتفترض الدراسة أن الجامعة اليوم بحاجة إلى مراجعة رسالتها، تجديد وتحديث أساليبها وممارساتها هذا إذا كانت تهدف للتخلي عن دورها الكلاسيكي "الجامعة المولدة للمعرفة". فيما اقترحت أنه يتعين على الجامعة أن تتبنى دورا اجتماعيا جديدا وموجها نحو السوق لكي تكون قادرة على معالجة ومعاينة الاهتمامات الاقتصادية، مع توفير التعليم والبحث الذي يلبي احتياجات مجتمع المعرفة، مع ضمان مبدأ تكافؤ فرص في التعليم مدى الحياة.
- دراسة (Mansour Alosaimi ; 2016) بعنوان **The role of knowledge management approaches for enhancing and supporting education** هدف الباحث من خلال دراسته إلى تطوير نموذج تكاملي لقدرة إدارة المعرفة داخل المدارس التعليمية في المملكة العربية السعودية. إذ اعتمد في تكوين نموذجها على ثلاث دعائم أساسية هي قدرات البنية التحتية الاجتماعية، قدرات البنية التحتية التقنية، وعمليات إدارة المعرفة، مستندا في ذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزُرع على عينة حجمها 200 عامل معرفي بالمدارس التعليمية الواقعة في المملكة العربية السعودية. واستعمل برنامج Spss في عملية التحليل الإحصائي للبيانات والمنهج الوصفي التحليلي. وأكدت النتائج المتوصل إليها إلى أن قدرة إدارة المعرفة هي بناء متعدد الأبعاد يتكون من قدرات البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والأفراد، والقدرة البنية التحتية التقنية لإدارة المعرفة تتمثل في الهياكل الأساسية لإدارة المعرفة والتي تشكل بالنسبة للمؤسسات التعليمية عوامل تمكين لعمليات إدارة المعرفة، إلى جانب قدرة عمليات إدارة المعرفة المحددة في أربعة أبعاد رئيسية هي: اكتساب المعرفة، تحويلها، تطبيقها وحمايتها، التي تعتبر كقدرات ديناميكية تلعب دور محوريا في عملية تقديم الطلبات. فيما اقترح الباحث كتوصيات ضرورة أن تتبع الإدارة نهجا متطورا وشاملا وذلك بالبدء في تطوير الهياكل الأساسية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة. وأكد على عدم النظر إلى العوامل المترابطة والتكاملية لقدرات إدارة المعرفة بمعزل عن غيرها بل دمجها وتوحيدها. كما أنه يجب على عامل

المعرفة أن يضع في الحسبان أن الجوانب الاجتماعية وخاصة منها الخصائص الثقافية لها أكبر تأثير على العمليات الموجهة نحو المعرفة.

- دراسة (De-Graft Johnson Deia & Thomas Bingle van der Waltb ; 2020) بعنوان 'Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice' هدفت الدراسة إلى تقييم كيفية استخدام الجامعات لمقررات الدراسة كأداة لإدارة المعرفة والحفاظ عليها لتحقيق ميزة تنافسية، اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح والبحث المختلط لجمع البيانات من عدة جامعات مختارة في دولة غانا، وأثبتت الدراسة إلى أنه على الرغم من المستوى العالي من الفهم والتقدير لممارسات إدارة المعرفة ووجود منتديات رسمية وغير رسمية لإدارتها داخل الجامعات المبحوث. إلا أن دور وتأثير جماعات الممارسة لم يكن مهم، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض مستوى فهم مفهوم جماعات الممارسة ونقص الأدوات والأنظمة الداعمة لها في الجامعات. وفي الأخير اقترحت الدراسة إطار عمل لهذه الجماعات الذي يعتمد على النشر الناجح لمقررات الدراسة في الجامعات مع تحديد المعرفة الصريحة والضمنية وربطها وجماعات الممارسة بالجامعات.
- التعقيب على الدراسات السابقة المختارة:

✓ أوجه التشابه والاختلاف المستخلصة من الدراسات السابقة:

أثناء عرضنا للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا تبين أن دراستنا الحالية تتقاطع معها في عدة جوانب أهمها:

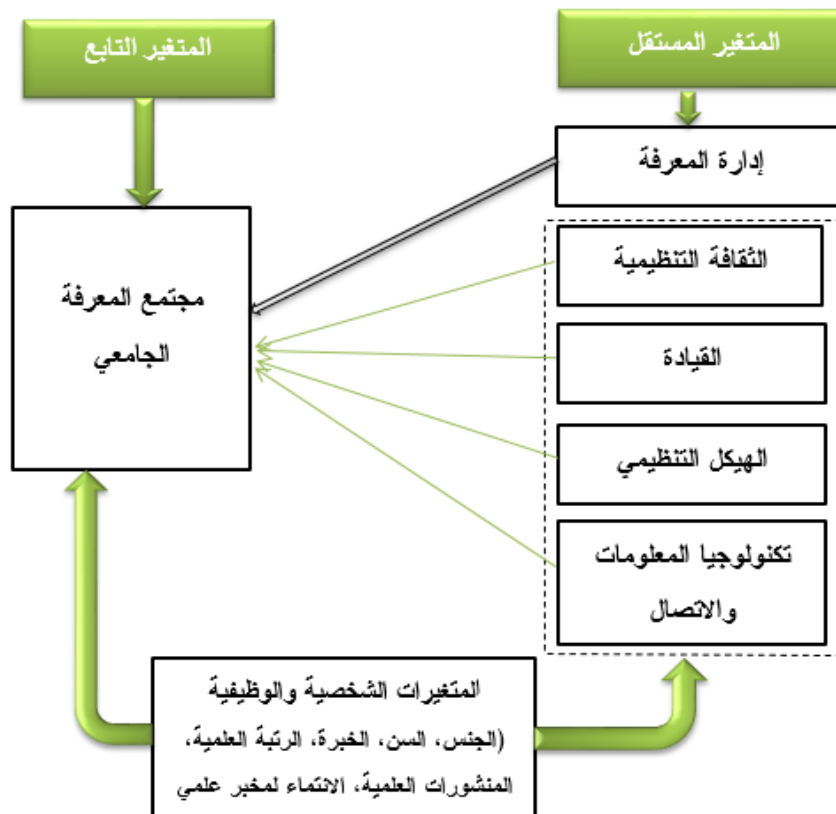
- تتشابه الدراسة الحالية مع جُل الدراسات السابقة في مكان الدراسة والمتمثل في الجامعة على غرار دراسة **Snellman؛ Waltb** والحوامدة؛
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المعروضة مثل دراسة فاطمة أحمد زكي، كحيلات، الحوامدة إلى جانب دراسة **Alossaimi** في أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية؛ واستخدام برنامج الاحصائي **Spss**؛
- تجمع جميع الدراسات التي ذُكرت على أهمية عمليات المعرفة ومتطلباتها واعتبرتها متغيراً قامت عليه تلك الدراسات.

أما بخصوص الاختلافات التي تظهر بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، والتي لاحظتها الطالبة أثناء اختيار هذه الدراسات؛ وقع نظرنا على هذه الاختلافات الجوهرية التالية:

- الدراسات السابقة التي تم عرضها تناولت متغيرات الدراسة منفردة ما عدا دراسة نغم حسين ودراسة Djurickovic اللتين جمعتا المتغيرين ولكن نظريا فقط دون جانب تطبيقي يبين العلاقة الفعلية بينهما؛

- اختلفت الدِّراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئَة التي تمت الدِّراسة فِيها فمنها تم فِي بيئَة عربية، ومنها ما تم فِي بيئَة أجنبية؛
 - تختلف الدِّراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث عَيْنَة الدِّراسة المقصودة، فِي الدراسات المعروضة هناك من ركز على القادة الإداريين، والموظفين، بينما تركز الدِّراسة الحالية على عَيْنَة لها دور محوري فِي نمو وتطوير الجامعة ألا وهي فئة الأساتذة؛
 - تباينت الدِّراسة كذلك فِي نوع المنهج المتبع، حيث تنوعت المناهج المتبعة بين المنهج المسحي الاستكشافي، والمنهج الوصفي، واتفقت مع دراسة حسين وAlossaimi فِي المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
 - كما اختلفت فِي نقطة مهمة والتي تعتبر فجوة علمية معرفية، وهي أن بعض الدراسات التي تم عرضها تمت على المستوى الكلي البلد ككل لا الجامعة.
- ✓ **الفوائد المستخلصة من الدراسات السابقة:**
- هذه الدِّراسة الحالية التي هي بين أيدينا كغيرها من الدراسات، كان ولا بد من الاعتماد على أدبيات سابقة وذلك لغرض:
- استقاء الكثير من المصادر المراجع التي ساهمت فِي بناء الإطار النظري، كما تم من خلالها التحكم وضبط الجانب التطبيقي؛
 - بناء على المناهج التي اعتمدتها الدراسات السابقة المعروضة سهلت على الطالبة بناء منهجية الدِّراسة التي ينبغي أن تتبعها دراستنا الحالية؛
 - كما ساعدت هذه الدراسات فِي صياغة فرضيات الدِّراسة الحالية وكذلك الأساليب الإحصائية المختارة فِي عملية اختبار الفرضيات.
- احدى عشر: أنموذج الدِّراسة**
- اعتمادا على الدراسات السابقة التي أردفناها مسبقا فقد اعتمدت الطالبة فِي دراستها على النموذج الموضح فِي الشكل اللاحق.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق ذكره

اثنا عشر: صعوبات الدراسة

- إنَّ أهم ما جاء كعقبة أثناء القيام بالدراسة هو التداخل، التشابك بين مصطلحات التي اشتملت عليها كإدارة المعرفة، رأس المال الفكري. وخاصة إقتصاد ومجتمع المعرفة هذان المصطلحين أغلب الدراسات نجدها تجمع بينهما على أنَّهما نفس المصطلح؛
- كذلك صعوبات إدارية وعرقلة واضحة من قبل بعض الموظفين الإداريين الذين يرفضون التعاون خاصة فيما يخص تزويدنا بالبريد الإلكتروني الخاص بالأساتذة بحجة أنه لا يحق لهم منحه لأي كان، وهو خاص بالأساتذة فقط.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

يستند العالم اليوم على مجموعة ضخمة من البيانات والمعلومات التي تُترجم فيما بعد إلى معارف تساعدنا في حياتنا اليومية؛ وهذا طبعا حسب نوع المعرفة التي نحتاجها. وبذلك شكل هذا التحدي ضرورة الحفاظ على المعرفة ونقلها وفق آليات لا تجعلها تخرج من مفهومها. فهذا الاهتمام بالمعرفة يرجع لكونها المصدر المنشأ للثروة والمحرك الأول لها في الآونة الأخيرة. وعليه فإن إنشاء إدارة خاصة بالمعرفة اليوم أصبح ضرورة في الكثير من الإدارات داخل المؤسسة الواحدة. لكون هذه الأخيرة لها مساهمة في جودة ونوعية الأعمال في مختلف المستويات الإدارية. هذا ما يعد له أثر إيجابي على تقدم المؤسسة وتميزها وكذلك أثر على نتائجها. فتحقيق المزايا، وبلوغ الهدف لا يكون إلا بوجود إستراتيجية مدروسة مع توفير متطلبات تساعد على تطبيق هذه الإستراتيجية وتفعيلها.

وعليه تقرر في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية -

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية -

أصبحت المعرفة تشكل اليوم أصلا من الأصول غير الملموسة لدى المؤسسات، وتختلف اختلافا جوهريا عن تلك الأصول التي تميز بها العصر الصناعي والزراعي. ونظرا للطبيعة التي تميز المعرفة كونها لا تستهلك، وتزداد قيمتها بالتشارك. وانطلاقا من كونها تخضع لقانون تزايد الغلة أي كلما زاد استعمالها زادت فائدتها. وهذا هو الفرق بينها وبين الأصول الملموسة التي تتخفف قيمتها وتستهلك مع مرور الوقت. وفي هذا المبحث سيتم تقديم تعريفات لهذا المفهوم؛ وكذلك التصنيفات المرافقة له حسب وجهات نظر الباحثين.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وتصنيفاتها

زاد الاهتمام المنقطع النظير في السنوات الأخيرة بالمعرفة وأنواعها، وعلى أي نوع يجب أن تركز المؤسسة المهتمة بها، وهذا نظرا للقيمة التي تتميز بها في عصر لعبت فيها تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي دورا بارزا في تغيير سلوك ونمط الأفراد بصفة عامة، والمؤسسات بصفة خاصة التي أصبحت تعتبر المعرفة المصدرة والمولدة للثروة.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

سيتم عرض بعض التعاريف التي صاحبت هذا المفهوم بناء على اجتهادات الباحثين في هذا المجال والضالعين في علوم الإدارة وما يتعلق بها. كونها لاقت الكثير من الكتابات سواء من طرف الباحثين أو الكتاب، ونظرا لكثرة المفاهيم سنركز على أهمها.

تُعرف المعرفة لغة بأنها "مصدر ميمي من الفعل عَرَفَ، يُعَرَفُ، مَعْرِفَةٌ، وجمعها معارف عِلْمٌ وَعَرَفَ الحَقِيقَةُ بمعنى أدركها" (الفيروز آبادي، 2005، صفحة 835)

يقول Gamascia ويجزم بالقول بأنه "لا توجد معرفة واحدة، ولكن هناك الكثير والمزيد من المعرفة" (Ragaa, 2021, p. 103) انطلاقا من هذا القول نذكر المفاهيم التالية:

تعرف المعرفة بأنها " تلك المعلومات المقترنة بالفهم والقدرة على التحليل والاستنتاج، وهي موجودة في عقول الأفراد، وعادة ما توفر مستوى من القدرة على التنبؤ الذي ينبع من التعرف على الأنماط والأشكال" (Todd & Thomas , 2003, p. 3)

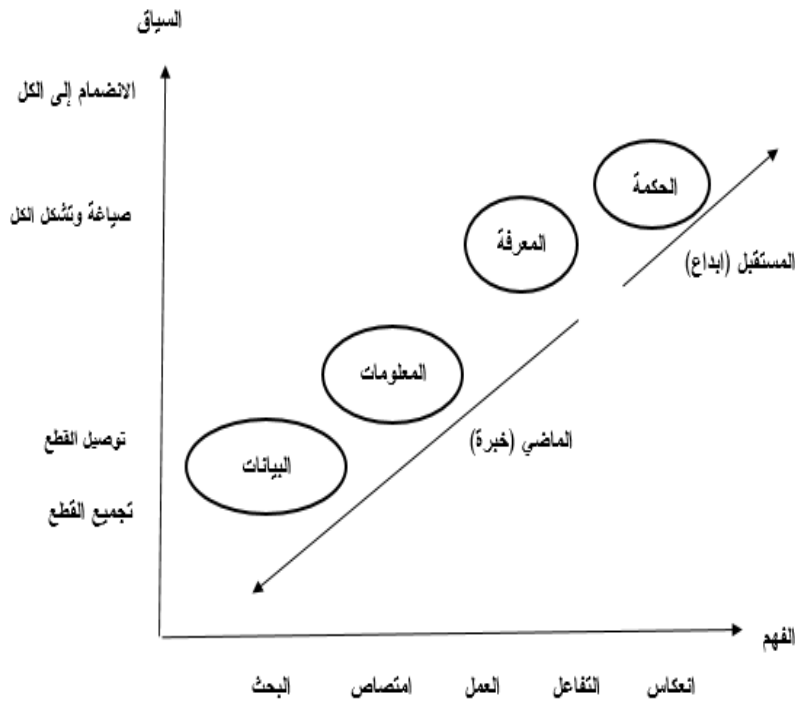
كما تعرف على أنها " مزيج متطور من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية ورؤية الخبراء التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، غالبا ما تكون المعرفة مدمجة في المؤسسة على شكل مستندات أو مستودعات وفي الروتين التنظيمي والممارسات... إلخ" (Murray, 2007, p. 2)

حيث أنه لا يمكن القول إن حزمة من المعلومات على أنها معرفة إلا بتوفر شروط وهذه الشروط

نحصرها في النقاط التالية: (Burcia & Kicsi, 2015, p. 10)

- أن تكون ذات أهمية بالغة وهذا بالنظر إلى إمكانية دمجها في الممارسات التي يقوم بها الفرد؛
 - تكون ذات محتوى موضوعي ومحاييد وقابلة للاستعمال من طرف الأفراد الآخرين؛
 - وبذلك فإن المعرفة تتسم بالحدثة والتجريد وتنتج من خلال المزج والتفاعل بين بيانين فأكثر لتتكون المعلومات هاته الأخيرة تتفاعل لتتحول إلى معرفة ومع التجربة والتعليم تترسخ هذه المعارف لدى الفرد مكونة بذلك خبرة وحكمة وفي آخر المطاف تصبح لدى الفرد نوع من البصيرة (التتوير).
- وحسب ما ورد من مفاهيم حول المعرفة نلاحظ أن المعرفة تتبع النسق الهرمي (الارتقاء المعرفي) أي أنه كلما انتقلنا من درجة (البيانات) إلى الدرجة الموالية الأعلى منها تنقص المعرفة وفي المقابل تزداد أهميتها وتأثيرها على حياة الأفراد. وبمجرد تطبيق هذه المعرفة لاتخاذ القرارات أو معالجة مشكلة تتحول إلى عمل.

الشكل رقم (02): نموذج Ackoff لتسلسل البيانات-المعلومات-المعرفة والحكمة



المصدر: (Williams, 2014, p. 90)

يلخص الشكل السابق الطبقات التي تنشأ انطلاقاً من الاستعمالات التي نقوم بها بدأ من الحصول على البيانات وصولاً إلى قمة الهرم -الحكمة والتتوير- وهذه الدرجة من القدرة على التفسير لا يستطيع أي فرد الوصول إليها. وبالتالي فالفرد مع القيام بالأعمال والتجارب الحياتية التي يمر بها، والمواقف التي تصادفه

خاصة منها المعقدة والصعبة تمنحه القدرة على تسييرها، والتكيف معها وفقا لما يقتضيه الأمر. وهذا ما يؤكد خاصية أن المعرفة تنمو وتزداد بازدياد فرص التعلم الذاتي، التجارب، والاستعمال المتكرر لها لتتحول إلى حكمة لينشكّل عند الفرد بما يعرف بالرصيد المعرفي من خلال التراكم المعرفي، الذي ينتج عن التفاعل والبحث المستمر والعلم. فمعرفة اليوم تصبح إذا خبرة، والحكمة تصبح في المستقبل إبداع. وهذا ما يولد الخبرة في مجال العمل؛ ومع البحث والتعمق يصل إلى الحكمة والبصيرة التي تظهر في أعماله لتنتير هذه الأعمال والأفكار على البشرية (البروفسور بلقاسم حبة أنموذجا).

وعرفت المعرفة كذلك حسب عدة مناهج رئيسية. حيث يركز كل تعريف على المعرفة من وجهة نظره أو الجزء الذي يرمي إلى تحقيقه. وعليه يلخص الجدول التالي أهم المناهج التي أعطت تعريفا للمعرفة.

الجدول رقم (01): تعريف المعرفة حسب بعض المناهج

الرقم	المنهج	التعريف
1	المعلوماتي	يركز ويهتم على قدرة المعرفة في التعامل مع الكم الهائل من المعلومات وكيفية استعمالها للوصول إلى الهدف
2	الاقتصادي	المعرفة ممثلة في رأس المال الفكري + قيمة مضافة تظهر ثمارها بالاستثمار الحقيقي في هذه المكونات
3	الإداري	المعرفة حقيقة موجودة ويظهر ذلك في التعاملات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لغرض إنتاج الخدمات والسلع
4	التقني	المعرفة ممثلة في القدرات التقنية تعمل المؤسسة على تنظيمها سعيا منها لبلوغ أهدافها
5	الاجتماعي	المعرفة عبارة عن كيان أو بنية اجتماعية تحاول المؤسسة من خلالها أن تتكامل وتتسق بين العناصر وذلك بتوظيفها لبلوغ الهدف
6	الوظيفي	المعرفة وظيفة كغيرها من الوظائف بإمكانها أن تصبح قوة تمكن المؤسسة من التكيف مع محيطها، البقاء، والاستمرارية
7	الشمولي	يضم هذا المنهج المناهج السابقة الذكر، كما أنه يجعل من المؤسسة أكثر فعالية الأمر الذي يضيف لها ميزة التميز

المصدر: (البناء و الخفاجي، 2014، صفحة 68)

الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة

تعددت تصنيفات التي اعتمدت للمعرفة حسب وجهة النظر التي يركز عليها الباحث أو حسب قيمة المعرفة. وعلى هذا الأساس تطرقت هذه الدراسة إلى أنواع المعرفة التي نراها ترتبط أكثر بالموضوع الذي نعالجه.

- تصنيف المعرفة حسب **Mechal polany**: يعتبر هذا التصنيف المقدم من طرفه من أشهر التصنيفات على الإطلاق الذي ميز بين نوعين رئيسيين من المعرفة وهما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. والذي جاء بعده الياباني الشهير **Nonaka** وأعطى تفسيراً معمقاً أكثر لهذين النوعين: (Charfi, 2012, p. 38)
- المعرفة الصريحة (الظاهرة): وهي المعرفة الرسمية التي يمكن الحصول عليها في صيغة الكتب أو ترجمتها من خلال المؤتمرات؛ الاجتماعات بالإضافة إلى ذلك يتميز هذا النوع من المعارف بسهولة النقل والتبادل مع الأفراد كما أنها غير مكلفة بالمرّة؛
- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المكتسبة من خلال التجارب والخبرات التي يمر بها الفرد وتكون غير لفظية؛ صعب إضفاء الطابع الرسمي عليها؛ يمكن للفرد اكتسابها من خلال التطبيق والممارسة وغالباً ما تكون مكلفة جداً، تنتقل في سياق الحديث أو التفاعلات التي تحدث بين الأفراد. تُعطي للمؤسسة شخصيتها في قدرتها على توليد المعرفة وانشائها. الأمر الذي يمكنها من تحقيق الأداء المتميز وتعزيز ميزتها التنافسية.

يبين الجدول التالي الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

الجدول رقم (02): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

أوجه الاختلاف	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
طبيعة المعرفة	الشخصية	الموضوعية والعقلانية
	الحاضر	الماضي
	معرفة شخصية قائمة على ما هو في سياقها	معرفة نظامية متخصصة يمكن تفسيرها
الموقع	راسخة في عقول الأفراد	في أرجاء المؤسسة مثل مستودع بياناتها، موقعها الإلكتروني، الأرشيف... إلخ
الشكل	غير رسمية	رسمية

النقل	تنتقل عن طريق التعلم؛ الملاحظة والحوار	تنتقل عن طريق تبادل الوثائق
	صعبة	سهلة
نموذج الانشاء	عن طريق الخبرة؛ التجربة والممارسة	عن طريق تفسير المعلومات ومحاولة إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الضمنية

المصدر: (Gilles, 2003, p. 19)

من خلال الجدول السابق وما تم ذكره حول نوعي المعرفة نلاحظ أن المعرفة الصريحة سهلة الانشاء والنقل مقارنة بالمعرفة الضمنية التي يصعب نقلها لكونها تتعلق بالفرد الذي يمكن أن تكون له حب التملك وبذلك يصعب كثيرا الاستفادة من معارفه خاصة إذا كانت ذات قيمة، وهذا ما نلاحظه ويكثر في المؤسسات التي تكون متخصصة في المجال صناعة التكنولوجيا. مما يجعلها تحاول توفير كل السبل من أجل المحافظة على هؤلاء الأفراد.

- تصنيف المعرفة حسب **Johanson et Lundvall**: قدم هذان الباحثان تصنيفا مختلفا عن التصنيف السابق. حددا من خلاله أربعة أنواع من المعرفة على النحو التالي: (Jacques Paul & Suleman, 2005, p. 29)

■ معرفة ماذا (Know What): وتعرف بالمعرفة الفنية؛ وهي متعلقة بمعرفة الأحداث والوقائع اتجاه موضوع معين، مما ينتج عنه تراكم معرفي. الشيء الذي يكسب الفرد المهارات العالية وبالتالي تكون لديه خبرة في ذلك المجال؛

■ معرفة السبب (Know Why): تعنى هذه المعرفة في فهم القوانين الرئيسية للبيئة والمبادئ التي تقوم عليها، كما أنها لها أهمية بالغة وكبيرة في مجال الإدارة في عملية صنع القرار في ديناميكية هذه الأخيرة؛

■ معرفة من (Know Who): ويتضمن هذا النوع من المعرفة ضرورة معرفة الأفراد الذين يملكون الخبرة والمعارف والقدرات التي تمكنهم من أداء الأعمال بذكاء وفطنة في ظل عدم استقرار البيئة. بمعنى آخر تحديد أماكن تواجد المعرفة (خرائط المعرفة) والعمل على استغلالها؛

■ معرفة كيف (Know How): وهي المعرفة العملية التي تستدعي بناء علاقات تعاون وتواصل من خلالها يتم بناء علاقة ثقة وتطبيق الإجراءات والأعمال الموكلة إليهم.

- تصنيف المعرفة حسب **Zack**:

على غرار بقية الباحثين ساهم كذلك ميشال زاك في تقديم تصنيف للمعرفة. قدم من خلاله ثلاثة أنواع

للمعرفة وهي كالآتي: (Zack , 1999, pp. 133-134)

- المعرفة الجوهرية: وهي الحد الأدنى المطلوب من المعارف لدى المؤسسات إلى جانب ذلك فإن المؤسسات ذات المعرفة الجوهرية لا تضمن لها المنافسة على المدى البعيد، مما يستدعي الأمر العمل على تطوير وتنمية معارفها لمستويات أعلى؛
- المعرفة المتقدمة: يمكن هذا النوع من المعارف المؤسسة من البقاء في سوق المنافسة، وتكون في نفس المؤسسات المنافسة من حيث النطاق والجودة، كما أنها تسعى لتحقيق مرتبة تنافسية في السوق من خلال التميز بالاستفراد بشريحة سوقية معينة؛
- المعرفة الابتكارية: يمثل هذا النوع من المعارف أعلى مستويات المعرفة حسب هذا التصنيف، فهي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية؛ إضافة إلى ذلك تجعل منها قادرة على قيادة صناعتها بنفسها، وتضعها في مرتبة الريادة والتميز عن الآخرين.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة

تعد المعرفة من أبرز العوامل المؤثرة على التقدم والتطور البشري بالنسبة لمختلف المجالات. فهي تتميز بالقابلية للتحويل والديناميكية وعليه يتمحور هذا المطلب حول أهمية المعرفة وأهم الخصائص التي تتمتع بها

الفرع الأول: أهمية المعرفة

تشكل المعرفة قوة للمؤسسة حالياً ومستقبلاً، فهي تشكل قيمة مضافة بالانتقال بها من مؤسسة تقليدية تعتمد على عوامل الإنتاج التقليدية إلى مؤسسة عصرية تقوم على تحويل تلك المعرفة إلى منتجات وخدمات معرفية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد.

وفي ذلك تتبلور وتتمحور أهمية المعرفة فيما يلي: (علّة، 2017، صفحة 57)

- تساهم المعرفة في زيادة مرونة المؤسسات وذلك بدفعها لتطبيق تنسيق وتصميمات والهيكلة بشكل أكثر مرونة؛
- فتح المجال أمام الأقسام المبدعة، كما تساهم في تحفيز عمليات كل من الابتكار من خلال تشجيع التعبير الحر عن الأفكار، البحث والتطوير للمنتسبين لها؛
- المعرفة البشرية مصدراً لإنشاء القيمة؛

- تسهم المعرفة في تحسين عمليات العمل؛ تقليص التكاليف من خلال التخلص من التكرار أو العمليات غير المرغوبة؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- المعرفة تزيد العوائد نتيجة لذلك فإن المعرفة في العصر الحالي هي القلب النابض للنمو الاقتصادي، حيث أن المعرفة تنمي المعرفة إذ أنه كلما كان الأفراد لديهم القدرة على التعلم أكثر كلما زادت لديهم القدرة والرغبة في الاكتشاف، والبحث. وهذا عكس الأصل الملموس الذي يتناقص بالاستعمال؛
- تعمل على زيادة الإيرادات من خلال طرح أفضل الخدمات والمنتجات في السوق؛
- في عصر المعرفة تقوم الميزة التنافسية على المعرفة واستغلال الفرص واقتناصها؛
- ساعدت المعرفة المؤسسات في التحول نحو مجتمع المعرفة، من خلال التغيير الجذري فيها وذلك للتأقلم مع التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

تتسم المعرفة وتتميز بمجموعة من الخصائص تجعل منها موردا نادرا زئبقيا صعب السيطرة، الاحلال والتقليد، وفي نفس الوقت فهي ذو وفرة تجعل منها تقفز بالمؤسسة نحو منحى تصاعدي في تحقيق أهدافها. كل هذا راجع لهذه الأخيرة والطريقة التي تنتهجها في إدارة وتسيير هذا المورد المتفرد عن غيره. ومنه نضمن أهم الخصائص التي تتمتع بها المعرفة في الأسطر التالية: (Bouchez, 2012, pp. 34)

36)

- المعرفة كسلعة غير حصرية: فهي صعبة المراقبة وكذلك صعب السيطرة عليها: تبين هذه الخاصية أن المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في كيفية التحكم في المعرفة التي تمتلكها ومن أكثر الصعوبات التي تواجهها هي عملية التحكم في السلع والخدمات. وبما أنها غير حصرية جعلها أكثر صعوبة خاصة فيما يتعلق الأمر بالفرد الذي قام بإنتاجها أو ابتكارها. الشيء الذي أرغم المؤسسات على فتح باب الحوار والنقاشات غير رسمية لتبادل الآراء، الخبرات والتعاون بين أفرادها للتقليل من التهديدات وفرص اقتناص هؤلاء الأفراد من قبل المؤسسات المنافسة؛
- المعرفة كسلعة غير تنافسية: المقصود من هذه الخاصية أن استعمال المعرفة وإعادة استعمالها لا يقلل من قيمتها وإنما ينميها ويطورها، وهتان الخاصيتان غير حصرية وغير تنافسية يطلق عليها الاقتصاديون "الصالح العام"؛

- المعرفة كـرصيد للقيمة: تختص المعرفة بميزة التراكمية بمعنى أن المعرفة التي تم اكتشافها والمعرفة السابقة ما هي إلا خزان لتوليد أفكار ومعارف جديدة، إذ أن إنتاج معرفة جديدة يقتضي بالضرورة التركيز على المعرفة المتوفرة لدينا؛

- المعرفة ومسألة حقوق الملكية: بالعودة للخاصيتين السابقتين الذكر عدم الحصرية وعدم التنافس من جهة، وفي المقابل سياسات المؤسسات وأنشطتها المرتبطة بالاستحواذ على المعرفة ومحاولة خوصصتها من منظور السوق، واستنادا في ذلك لمطلب الابتكار المستمر والربحية المتواصلة للخدمات والمنتجات من جهة أخرى. تبقى إشكالية إنتاج المعرفة وربطها بالمبدعين والمؤسسات التي تعتبر ملكا لهم إلا أنها للمصالح العام على اعتبار أن إنتاجها نتج من خلال التفاعل والتعاون بين الجميع.

إلى جانب الخصائص الفريدة التي تم ذكرها توجد خصائص أخرى لا تقل أهميتها عن سابقتها نعوها فيما يلي: (Boualleg, Djoual, & Bensaada, 2020, p. 282)

- المعرفة متوقعة في رؤوس في عقول وأذهان الأفراد وأغلبها يكون ضمنيا يصعب تداوله وتكون في شكل خبرات وقدرات إبداعية على عكس المعرفة الصريحة سهلة الحصول عليها،
- قابلية توليد المعرفة عن طريق التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد؛
- إمكانية اندثار المعرفة وعادة ما تظهر هذه الخاصية عند موت صاحب المعرفة أو استقالته، أو اكتشاف معارف جديدة محل المعرفة الحالية؛
- قابلية اكتساب المعرفة إذ أن هناك الكثير من المؤسسات التي تعمل على ترجمة معارفها إلى اختراعات وعلامات تجارية تتمتع بالحماية القانونية والملكية الفكرية؛
- إلى جانب ما ذكره توجد خاصية مميزة للمعرفة وهي أنها قابلة للخن، حيث أنه بإمكان المؤسسات خزن المعرفة في قواعد بياناتها ومستودعات البيانات.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وخارطتها

تشكل مصادر المعرفة القاعدة التي تعتمد عليها المؤسسة في اكتساب معارفها من جهة، وتوسع تلك المعارف من جهة أخرى. إذ تتنوع هذه المصادر حسب الإطار الذي تنشط فيه المؤسسة. فهي تعمل على جمع تلك المعارف في مستودعات المعرفة في شكل خرائط مما يسهل عليها الوصول إليها وقت الحاجة. وبذلك تعكس هذه الخرائط مصادر المعرفة. مما يجعلها تساهم في توسيع وبناء المعرفة.

الفرع الأول: مصادر المعرفة

مصادر المعرفة هم أولئك الأفراد أو الوكلاء أو المؤسسات التي تتضمن مجموعة من المعلومات والمعارف، وتكون لها دراية عن تلك الأنشطة والممارسات المرتبطة بالمعرفة، حيث أن مصدر المعرفة هم الأفراد الذين يعملون على نقلها وتبادلها مع إمكانية الحرية في التبليغ عنها. (Khakpour, Ghahremani & Pardakhtchi, 2009, p. 47)

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، ويتكون كل مصدر من مجموعة من الأفراد يطلق عليهم تسميات. وهذا ما سنفصل فيه على النحو التالي:

1- المصادر الداخلية:

تتمثل مصادر المعرفة الداخلية في كل ما تمتلكه المؤسسة من رأس مال بشري إلى جانب رأس مالها المادي الداعم لهذه المعرفة. وتنقسم هذه المصادر إلى الثلاث الأنواع الرئيسية التالية:

- إستراتيجيو المعرفة Knowledge Strategists: تهتم هذه الفئة بالبحث عن معرفة الأغراض Care-Why حيث يسعون ويعملون على اكتشاف والتقاط المعرفة من جهتين: الأولى من داخل المؤسسة باعتبارها رأس مال فكري؛ والثانية خارج المؤسسة على اعتبار أنها سلاح ومورد إستراتيجي تنافسي. فبالنسبة للمؤسسة هذه الفئة هي التي تُقيم الاستراتيجية وتتبنّاها ليس على أساس العمليات والخدمات إنما على أساس المعرفة ونمط إنتاجها؛ تميزها المعرفي واستنباط المزايا التنافسية منها. (جراتات، المعاني، و الصالح، 2011، صفحة 186)

- مهنيو المعرفة Knowledge Profossionals: وهم الأفراد المهتمين بالمعرفة السببية ومعرفة الكيف حيث تعمل هذه المجموعة على استيعاب المحتوى المعرفي؛ إضافة إلى أنها لديها الخبرة في كيفية الحصول على المعرفة واستيعابها بالأسلوب المناسب، والطريقة الصحيحة والفعالة. شعار هذه الفئة هو توليد المعرفة. (بدير ، 2009، صفحة 63)

- عمال المعرفة Knowledge Workes: وهم الأفراد العاملون في الحقل المعرفي وذلك بالعمل على تنظيم المعلومات، والأفكار بدلا من الخدمات والسلع، ويؤدون الأعمال الموكلة لهم بكل مهارة، كما أن لهم تطلعات مستقبلية تختلف اختلافا كليا عن الأفراد في السنوات الماضية (Serrat, 2010, p. 2) ويركّز دراكر على عمال المعرفة من ناحية المهمة التي يؤدونها والتي يجب عليهم التركيز عليها وتعريفهم بها، فهم لديهم مستوى عالي في مجال التعليم، وخبرة كبيرة إلى جانب المعرفة المهنية. ويعد عمال المعرفة مدارون ذاتيا ودائما ما يطلب منهم التحلي بالمرونة والابتكار وحب الاطلاع، ويعملون كذلك على تزويد مهنيو المعرفة بالمعلومات المنظمة وتحليل المعرفة التحليلية والنظرية التي اكتسبوها من

خلال العملية التدريبية. ويقول دراكر أنهم مع مطلع القرن الواحد والعشرين ستصبح هذه الفئة أعلى أصول المؤسسة، لكونهم ذوي مستوى إبداعي وإنتاجي عالي (CFI, 2021). وهذا ما أكدته Davenport بالقول إن عمال المعرفة لديهم مستوى عال ورفيع في المجال التعليمي والخبرة، وكذلك المعرفة المهنية، دون نسيان أن لهم المهارات الاتصالية العالية والقدرة على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (Surawski, 2019, p. 106)

ولعل من أبرز المهام التي تقوم بها هذه الفئة نجد المهام الرئيسية التالية: (Jerkovic, 2022)

- القيام بالعمليات التدريبية للفريق المرتبطة بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة لزيادة إنتاجيتهم؛
- وضع إستراتيجية للعمل المراد القيام به والتحقق من تنفيذها مع القيام بالتعديلات المناسبة عند الضرورة؛
- معالجة المشكلات وحلها؛
- تمكين الأفراد ولكن في المقابل ضمان تسليم المشاريع في المواعيد المتفق عليها والمحدد سابقا.

2- المصادر الخارجية:

مع التطور التكنولوجي السريع والمتزايد أصبحت حياة المنتجات والسلع قصيرة جداً، مما أجبر المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها إلى الحاجة إلى الابتكار المستمر لضمان البقاء والاستمرارية، ويظهر هذا الأمر جلياً من خلال البحث عن مصادر خارجية للمعرفة غير تلك المصادر الداخلية.

يقول كل من Bell et Zaheer أن مصادر المعرفة الخارجية المتمثلة في العملاء، الموردون، الشركاء والمنافسون لها علاقة مباشرة بالابتكارات وتساهم بشكل وبصورة مباشرة في الابتكارات الواعدة (Ben Zaid & Habib , p. 2). وعليه فإن المصادر الخارجية تختصر فيما يلي: (الزيادات ، 2008، الصفحات 156-157)

- الزبائن Costomers: وهم الحلقة الأخيرة في السلسلة، ولكنهم الأبرز في سلسلة القيمة إلى الأمام من المؤسسة إلى السوق. وذلك لكونهم المصدر المتجدد لمعرفة حاجات ورغبات الأفراد التي من خلالها تستطيع المؤسسة من تطوير خدماتها، منتجاتها وسلعها. حيث كلما زاد اهتمام المؤسسة بزبائنها واصغائها إليهم كلما زادت معرفتها. وعليه تزداد هي تطورا ونموا، وتكون لديها نظرة مستقبلية حول كيفية اقتناصها للفرص الحقيقية من خلال ولاء زبائنها لها؛
- الموردون Suppliers: لديهم علاقة وطيدة ومباشرة مع المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمورد ومواصفات تلك الموارد، وكذلك الخدمات الأمر الذي يمكن من خلاله تكوين علاقة قوية وتكاملية مع الموردين مما يساهم في تقديم معرفة ضمنية عن الموارد ومدى تأثيرها على الخدمات والمنتجات؛

- المنافسون Competitors: ولديهم التأثير الأكبر على قيمة المعرفة التي من خلالها يمكنهم انتزاع الجزء الأكبر من السوق، وبالرغم من أن المنافسون يعملون على أن تبقى معارفهم سرية وغير قابلة للتقليد وجعلها تظهر في بيئة العمل وثقافة المؤسسة فقط، إلا أن المؤسسات المنافسة استطاعت الحصول على معارفهم من خلال أسلوب الهندسة العكسية للتعلم من المنافسين. وذلك بالقيام بعملية تفكيك المنتجات أو الخدمات وإعادة إنتاجها هذا من جانب. إضافة إلى أن دوران الأفراد وانتقالهم من مؤسسة لأخرى يمثل ميزة متزايدة الأهمية نظرا لسرقة المعرفة والخبرات من جهة أخرى. مما ألزم المؤسسات بتوفير البيئة المناسبة لأفرادها بالمقابل تعمل المؤسسات المنافسة على إغرائهم واستقطابهم. حيث تحاول تبني رؤية الملكية بالعلاقة مع أفرادها أي أن انتساب الأفراد للمؤسسة إلى مؤسسة منافسة أخرى يكون بمثابة التعدي على أملكها الأكثر تأثيرا، وبالتالي من حقها جرّها إلى أروقة القضاء ومحاكمتها؛
- الشركاء Partners: وهم المصدر الذي يؤمن ويوفر للمؤسسة ما تحتاجه من خبرات ومعارف بطريقة سريعة وآنية، وذلك من خلال التحالف والتشارك وتحدث هاتين العمليتين أكثر في حالة مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي إذ أن هذا التحالف والتشارك يكون في الأصول المعرفية والمادية معا. أي عندما تكون واحدة في حاجة الأخرى.

وحسب Arzu Akgul فإن المؤسسات التي تمكنت من عملية الدمج بين المصادر الداخلية للمعرفة والمصادر الخارجية لها، قد أضحت أكبر المؤسسات ابتكار وتعظيما للربح في ظل البيئة التنافسية والديناميكية العالية (Akgul, 2015, p. 402)

الفرع الثاني: خارطة المعرفة

خارطة المعرفة هي ذلك "التمثيل أو الرسوم البيانية التي تمثل الأفكار على شكل مجموعات من الارتباطات العقدية، والتي تستخدم كوسيلة لأنشطة التعلم وكوسائل مساعدة على التواصل والتعلم التعاوني، كما أنها تمثل العرض المرئي لأماكن تواجد المعارف والمعلومات التي تم حيازتها وامساكها. (Nesbit & Adesope, 2006, p. 413)

إذن خارطة المعرفة توضح كيفية تدفق المعرفة المتعلقة بالاستدامة داخل المؤسسة وبين عملائها، ومورديها الرئيسيين. كما أنها تظهر الاتجاه لاستعادة تلك المعرفة.

وعليه هناك ثلاث أنواع من الخرائط موضحة كما يلي: (العلي، قنديلجي، و العمري، 2009، الصفحات

(30-29)

- مواد معرفية خرائطية موثقة (قواعد البيانات، الأقسام)؛
- خرائط الأفراد والفرق في مواقع العمل، حيث يكون مستوى خبرتهم محدود؛

- خرائط دروس مكتسبة ومقتبسة، تنسب إلى التقارير والحكايات الأصلية المأخوذة منها.
 - وتصنف خرائط المعرفة وفق طريقتين هما:
 - الطريقة الأولى: شكل الخريطة أي صورتها التي هي عليها؛
 - الطريقة الثانية: وهي الغرض الذي تستعمل لأجله. وبذلك تتشكل لنا أشكال خرائط المعرفة التالية:
 - خرائط الأدلة أو القوائم؛
 - خرائط التقسيمات والمصفوفات؛
 - الخرائط التأملية أو التفكيرية؛
 - الخرائط الأخرى (خرائط الأفكار، خرائط منتجة بالحاسوب، خرائط عنقودية وشبكية، خرائط رسوم بيانية).
- إذن تمثل خارطة المعرفة نقطة قوة تستخدمها المؤسسة كأداة لتنفيذ إدارة المعرفة مما يسهل عليها تشخيص مواطن القوة ومواطن الضعف (الفجوة المعرفية) على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

إن الجهود التي تبذلها المؤسسات والاهتمام الذي توليه لإدارة المعرفة لا ينبع من العدم، وإنما لمساهمة هذه الأخيرة وأثرها على تحسين أداء الأفراد، العمليات وحتى على الأداء الكلي للمؤسسة. وهذا سواء أكان تأثيرا مباشرا أو غير مباشر. هذا ما جعل جُل المؤسسات تسعى للانتقال من الأعمال التقليدية إلى أعمال تقوم على المعرفة، وذلك من خلال توجيه الجهود نحو الاستثمار في إنشاء المعرفة، لتنتقل بذلك إلى مؤسسات ذات رأس مال فكري معرفي، يرفع من قيمتها السوقية.

وبذلك يسعى هذا المبحث للتعرف على إدارة المعرفة، مفهومها، أهميتها، أهدافها، إستراتيجيتها.

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف إدارة المعرفة

بالرغم من تقادم موضوع إدارة المعرفة نوعا ما في مجال الدراسات البحثية، ويعتبره البعض أنه من المواضيع المهتلكة. إلا أنه يشكل جزئياته الصغيرة والعميقة محور وحديث الساعة. فلا تكاد مؤسسة تطبقها بالطريقة الصحيحة إلا ونراها في الصفوف الأولى للمنافسة. ففي الدول المتقدمة نجدهم يطبقونها فعليا داخل مؤسساتهم بعد أن كانوا يلقونها نظريا في المناهج والبرامج الجامعية، وهذا عكس الدول النامية والمتخلفة نجدها تلقن دون تطبيق. هذا ما خلق فجوة معرفية كبيرة بين الدول، وحتى بين المؤسسات داخل الدولة الواحدة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

أضحت إدارة المعرفة اليوم ومع بروز الإقتصاديات القائمة على المعرفة تشكل أولوية كل المؤسسات. ومهدا خصبا للاستثمار فيها. وهذا لا شيء إلا لتحقيق التميز والمزايا التنافسية في ظل الندرة في الموارد. وتحول العالم من إقتصاد صناعي إلى إقتصاد معرفي.

ومع التطور السريع والانتشار الهائل الذي يشهده قطاع تكنولوجيا، باتت إدارة المعرفة تشكل للمؤسسة نقطة انطلاقا لامتلاك المزايا التنافسية، ورصيدا بالغ الأهمية في هذا العصر بالذات. حيث يقول Gartner أن إدارة المعرفة تسوق لنهج متكامل ومتربط لتحديد الأصول المعلوماتية مع الحصول عليها واستعادتها وتبادلها مع الآخرين. وتفعيلها على اعتبار أنها عامل رئيسي في العملية الابتكارية، والقدرة على المنافسة (Al-Qarioti , 2015, p. 37).

ونظرا لأهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة فقد اجتهد الباحثين في إيجاد تعريف يتوافق مع هذا المصطلح الواسع. ومن بين هذه التعاريف نجد:

- تعرف إدارة المعرفة بأنها " الاستخدام المنهجي للعمليات التي تعزز من التعلم التنظيمي، إذ يكون الغرض الأول منها هو مساعدة الشركات والمؤسسات على التعلم وتوسيع الكفاءات الأساسية (معرفة الكيف) والتي يحتاجونها لتنفيذ إستراتيجياتهم، وبالتالي يحققون الأفضل مقارنة بغيرهم " (Foley Curley & Kivowitz, 2001, p. 56)
- الملاحظ من هذا التعريف أن الباحث ركز بصفة مباشرة على عمليات إدارة المعرفة وربطها بالتعلم التنظيمي كما أكد على أهمية استغلالها للحفاظ على المزايا التنافسية وذلك للإبقاء على عجلة النمو لدى المؤسسة في حالة نمو مستمر من خلال بناء علاقات تعاونية عملية والتي تظهر في معرفة الكيف.
- يعرف **Hamilton** إدارة المعرفة بأنها " عبارة عن عملية خلق، امتلاك المعرفة، نقلها واستعمالها بهدف تحسين وتعزيز أداء المؤسسة. والتي ترتبط بنوعين من الممارسات التي يسعى الفرد من خلالها لتوثيق المعارف الفردية والمعرفة المستخدمة لتعميمها داخل المؤسسة، والممارسات التي تسهل التبادلات بين الأفراد التي يتم فيها مشاركة المعرفة غير المرمزة (المعرفة الضمنية) (Jacob, 2000, p. 23)
- تعريف **Wiig** يعرفها على أنها " عملية مدروسة وصريحة يتم من خلالها بناء، وتحديد المعرفة وفق نهج تطبيقي، وهذا لغرض الوصول إلى الفعالية القصوى للمؤسسة التي لها علاقة بالمعرفة، والأصول الفكرية المتواجدة على مستواها" (Girard & Girard, 2015, p. 10)
- بالنسبة لتعريف كل من **Wiig & Hamilton** فقد ركزا الاثنان على عمليات إدارة المعرفة، ورأس المالي الفكري، والطريقة التي يمكن من خلال هذه العمليات للوصول بها لتحقيق الأداء المتميز.
- في حين تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية إدارة المعرفة بأنها " تخصص يعمل على تشجيع اتباع نهج متناسق ومتكامل لتحديد المعلومات والمعارف التي من شأنها الرفع من قيمة المؤسسة اعتمادا على تجاربها السابقة في عملية صنع القرارات الحالية أو المستقبلية" (Dumitriu , 2016, p. 6)
- أما التعريف السابق فيرى أن إدارة المعرفة علم وأطلق عليها تخصص بأكمله، وهذا نظرا للقيمة والأهمية التي تنبثق من وراءها. كما يلخص هذا التعريف فكرة جد مهمة وهي أنه يؤكد على الذاكرة التنظيمية الخاصة بالمؤسسات التي يمكن الرجوع إليها في عملية اتخاذ القرارات. ويفيد بأنها سر من أسرار نجاح إدارة المعرفة، وعليه فإن إدارة المعرفة ترتبط مباشرة بممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على توليد المعارف وتطبيقها لغرض تحسين ورفع الأداء المؤسسي.
- ويوضح **Nonaka** بعض المفاهيم الخاطئة التي تدور حول إدارة المعرفة بالقول: (Talisayon, 2007, p. 9)

- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي جزء من إدارة المعرفة وليست الكل وإن رأس المال البشري هو الذي يصنع الفوارق؛
- إدارة المعرفة متمحورة حول الابتكار إلا أنه بالمقابل يجب أن يكون هذا الابتكار جذري يشمل كل أطراف المؤسسة؛
- إدارة المعرفة هي التي تجعل الأفراد فاعلين حيث يفند بالقول إن من 50 إلى 70 % من عمليات إعادة هندسة المعرفة فاشلة، وأن إدارة المعرفة ترتبط كذلك بالفعالية أي توليد معارف جديدة؛
- إدارة المعرفة عملية واسعة المجال، يقول على العكس يمكن أن تبدأ صغيرة ومع توفر الإبداع والجد تكبر؛
- إدارة المعرفة هي مهمة الأفراد الأذكياء، يقول إن مفتاح النجاح يكمن في كيفية جعل الأفراد يتقاسمون معارفهم، وإنتاج معرفة جديدة، ويفسر ما نسبته 82% من حالات فشل إدارة المعرفة يعود إلى المقاومة التنظيمية.
- من خلال المعطيات التي صرح بيها Nonaka نجد أن نواة إدارة المعرفة تتشكل من ثلاثة عناصر أساسية هي: (Hahad, 2017, p. 217)
- الأفراد: وهم من يولدون ويشاركون المعرفة، ويستعملونها ويشكلون بذلك الثقافة التي تنشأ بينهم ويحرصون على تقاسم تلك المعارف؛
- التكنولوجيا: وتتمثل في الآلات، الحواسيب، تكنولوجيا الاتصالات التي تخزن تلك المعارف والمعلومات في قواعد بيانات المؤسسة، وتزود بها الأفراد عند الحاجة من روابط ومواقع مختلفة سواء داخل أو خارج المؤسسة؛
- العمليات: وهي عبارة عن الطرق اللازمة لامتلاك المعرفة، خلق، تنظيم، وتقاسم المعرفة. وتماشيا مع التعاريف السابقة الذكر والتي تنوعت من ناحية، واتفقت من ناحية أخرى، وذلك حسب المجال أو القطاع الذي ينشط فيه صاحب التعريف، وعليه سيتم تعريف إدارة المعرفة وفق المناهج التي تطرقت إليها وهي المنهج الاجتماعي، التقني، المالي، الوثائقي، العملي، المعرفي، ومنهج القيمة المضافة.
- المنهج الاجتماعي: يعرف هذا المنهج من وجهة نظره إدارة المعرفة على أنها عبارة عن تلك الاستراتيجية الهادفة بالدرجة الأولى إلى تعليم الفرد، وتوثيره مع التركيز على تحسين أدوات وتقنيات المساعدة في اكتساب المعرفة (فخري، 2014، صفحة 53)

- منهج القيمة المضافة: يركز هذا المنهج على إدارة المعرفة باعتبارها أصلاً غير ملموس يضمن استخراج وإضافة قيمة للمؤسسة، وهذا بدأ من استغلال عملياتها بصفة كاملة ومثالية، ووفقاً لهذا المنهج أصبحت لإدارة المعرفة ثلاث مكونات أساسية هي: الأفراد، العمليات والتكنولوجيا، وتم إضافة الإستراتيجية فيما بعد. أي أن إدارة المعرفة تعمل على تنظيم وتنسيق المعلومات من أجل خلق القيمة أي أنها وسيلة تستعمل لذلك الغرض (الكبيسي، 2005، الصفحات 37-38).
- المنهج التقني: يركز هذا المنهج على الجانب المتعلق بنظم إدارة المعرفة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات تسعى لاكتساب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة، لغرض تحقيق الذات والتميز، وذلك بامتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية في المقابل القدرة على مجاراتها (الملكاوي، 2007، الصفحات 75-76-77)
- المنهج المالي: يربط المنهج المالي إدارة المعرفة برأس المال الفكري والدور الذي تلعبه في تكوينه. ويعتبرها مسؤولة في تكوينه، وذلك لكون المؤسسة تتوفر عليه فعليا، أما قابلية استعماله من خلال تداوله، تتميته وتطويره وجعله أصلاً ملموساً مع المحافظة عليه فإن إدارة المعرفة تمنحه هيكلاً يسير عليه؛
- المنهج الوثائقي: يرى هذا المنهج أن إدارة المعرفة هي وسيلة التي نستطيع من خلالها استخلاص المعرفة من مصادرها المختلفة، والعمل على إعادة صياغة وتشكيل هذه المعرفة ووضعها على هيئة وثائق مكتوبة أو سجلات أو حتى وثائق إلكترونية. مما يسهل على الأفراد الوصول إليها والحصول عليها في وقت وجيز واستيعابها وتطبيقها. وهذا ما يطلق عليه بالذاكرة التنظيمية التي تدير لنا المعرفة متى ما أردنا الحصول عليها، وتدار بالمعرفة حيث أنه يمكن تعديل هذه المعارف متى ما لاحظنا بأنه توجد ضرورة في ذلك؛
- المنهج العملي: يرى هذا المنهج أن إدارة المعرفة عبارة عن عملية متكونة من عدة عمليات، ممارسات وأنشطة وبذلك فإن إدارة المعرفة حسبه هي "عملية جمع وإنشاء المعارف وتسيير القاعدة المعرفية، والعمل على تيسير مشاركة هذه المعرفة وتطبيقها بفعالية وكفاءة بهدف تحسين الأداء المؤسسي ككل"
- المنهج المعرفي: يهتم هذا المنهج بالمؤسسات المعرفية، حيث تكون تطبيقات إدارة المعرفة مركزة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة، وتكون هذه الأخيرة في هذه الحالة مولدة للمعرفة على اعتبار أنها مصدر للقيمة التي أنشأها صناع المعرفة لكونهم يتمتعون بمؤهلات عالية استثنائية. ويتحقق ذلك بتوفر مجموعة من المقومات الضرورية. ومن أبرزها معرفة الكيف، الهيكل التنظيمي، المعتقدات المعرفية والالتزام، إلى جانب تقنية المعلومات، وهذا ما يسمى بمتطلبات نجاح إدارة المعرفة.

وكتعريف شامل ومختصر لإدارة المعرفة يمكن إيجازها بالقول " إدارة المعرفة هي عملية متسلسلة ومتراصة، تقوم على أربع عمليات رئيسية توليد، خزن، مشاركة، وتطبيق المعرفة للمعارف الضمنية والصريحة هدفها الأساسي تحقيق أداء عالي انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للأصول الملموسة وغير ملموسة التي تحتوي عليها المؤسسة. كما أنها تعمل على تشكيل القاعدة المعرفية للمؤسسة -الذاكرة التنظيمية- التي تساعد في حل المشاكل متى ما وقعت في نفس الأخطاء، وصنع القرارات في حالات عدم اليقين هذا مع توفر المتطلبات الأساسية لها"

وعليه فإن إدارة المعرفة مفهوم واسع وشامل يمكنه احتواء جميع التعاريف التي أخذت له من طرف المناهج السابقة الذكر أو من طرف الهيئات المعتمدة، أو حتى الباحثين. فهي تتعامل مع أنواع المعرفة المختلفة سواء كانت المتواجدة في قواعد البيانات أو تلك المتوقعة في عقول وأذهان الفرد مستخدمة في ذلك مختلف الأساليب التي تمكنها من الوصول إلى هذه المعارف لأجل خلق القيمة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة إذا ما تم العمل عليها بطريقة ممنهجة ستوفر على المؤسسة العديد من الفوائد التي تكسبها المزايا التنافسية، فكما هو معلوم تعمل على الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسة. وذلك بجعل قابلية الوصول إلى المعرفة التي تتوفر عليها المؤسسة سهلة ويسيرة بالنسبة للأفراد الذي يريدونها.

يقول **Ibrahim Reid** " إن ممارسات إدارة المعرفة من شأنها تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة انطلاقاً من عدة أساليب أهمها: تقليص الوقت المخصص لدورات التصميم، إضافة إلى تقليص الوقت المستغرق بين وصول المنتج وتحسين جودته، مع التقليل من التكاليف" (Katsuro , Mapira, Mangava , & Vhuramai , 2013, p. 272)

من هنا ندرك الأهمية الجلية والواضحة لإدارة المعرفة ونلخصها في النقاط التالية: (ISO 30401, 2018, pp. 5-6)

- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق حصيلة ونتائج ذات قيمة بناء على تطبيق تلك المعارف، لهذا أصبحت المعرفة التنظيمية عنصر مميز ورئيسي للكفاءة وتعزيز التعاون والمنافسة؛
- تعزز إدارة المعرفة الفرصة لتطوير الأفراد مهنيًا، وذلك استناداً إلى الممارسات والتعلم الأمر الذي يساهم في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي القائم على المعرفة والخبرات والعمل على تحسينه؛

- تدعم إدارة المعرفة الإستراتيجيات التنموية، ولهذا يجب أن تكون مرتبطة مع الوظائف التنظيمية المتعددة؛
 - ضرورة المعرفة والعمل على انشائها، خزنها، وتطبيقها بدرجة أكبر من معدل التغيير؛
 - تعمل إدارة المعرفة على خلق القيمة ومنه العمل على تحسين الفعالية؛
 - تسمح إدارة المعرفة بصنع القرارات الفعالة، الرفع من كفاءة العمليات وتعزيزها مما يولد المرونة وقابلية التكيف؛
 - تساعد إدارة المعرفة وتدعم التعاون بين المؤسسات المختلفة لبلوغ الأهداف المشتركة والمتماثلة؛
 - تمكن المؤسسات اللامركزية والمتفرقة جغرافياً، والتي تعمل على نفس العمليات وتلبي نفس الخدمات في عدة مواقع من أن تكسبها ميزة تنافسية وذلك من خلال تبادل الخبرات والتعلم من خلال الحدود التنظيمية.
- وإيماناً من المؤسسات بأهمية إدارة المعرفة وقابلية المعرفة في خلق القيمة من جانب، وعدم القدرة على استغلالها بالشكل المناسب من جانب آخر. استهدفت المؤسسات برامج إدارة المعرفة كمحاولة منها لتسيير المعرفة كمورد إستراتيجي وذلك من خلال: (Earl & Scott, 1999, p. 30)
- تصميم العمليات لتوليد وانشاء المعرفة الصريحة وترتيبها مع العمل على حمايتها واستغلالها؛
 - توفير البيئة وأنشطة البحث عن المعرفة الضمنية واكتشافها؛
 - معرفة الهدف من تطبيق إدارة المعرفة وتطبيقها على أساس أنها مورد ومحاولة تجسيدها في شكل مبادرات التي تسعى المؤسسة لتطويرها.

ثانياً: مراحل تنفيذ إدارة المعرفة

- تتم عملية تنفيذ إدارة المعرفة داخل أي مؤسسة عبر مراحل أو خطوات، وتنقسم هذه الخطوات إلى أربع خطوات رئيسية نوجزها كما يلي: (بوعشة و بن منصور ، 2012 ، الصفحات 17-18)
- المرحلة الأولى: المبادرة تتضمن هذه المرحلة توفر جملة من العناصر التالية:
 - إنشاء بنية تحتية؛
 - بناء العلاقات الإنسانية؛
 - وضع نظام المكافآت؛
 - الثقافة التنظيمية وإدارتها؛
 - تكنولوجيا الاتصال؛

- المرحلة الثانية: النشر يتم تركيز الجهود في هذه المرحلة على النقاط التالية:

- تبرير الأفكار؛
- وضع سياسات التبرير والإجراءات؛
- استعمال تكنولوجيا المعلومات في عملية تحليل الأفكار ومعالجتها؛
- مراقبة المعرفة، وأدوات التحكيم؛
- حيازة المعرفة التي بررت والعمل على تحكيمها؛

- المرحلة الثالثة: التكامل الداخلي تركز هي الأخرى على نقاط جوهرية هي:

- التكامل والتمويل المعرفي انطلاقاً لما يتطلبه السوق؛
- هيكلية المعرفة؛ وتحديد خريطتها؛
- استعمال محركات البحث؛
- امتلاك المعرفة المتكاملة والممولة؛

- المرحلة الرابعة: التكامل الخارجي ويرتكز على:

- فعالية إدارة المعرفة؛
- الشبكات المتداخلة إلى جانب التمويل الخارجي؛
- إدارة التعاون؛
- المؤتمرات الفيديوية، والمؤتمرات عن بعد؛
- البريد الإلكتروني؛
- نظم مشاركة وتوزيع المعرفة؛
- موضوعات التوحيد؛
- امتلاك المعارف الشبكية والأساسية.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تتبع المؤسسات نهج إدارة المعرفة عن طريق عملية بناء فلسفة واضحة ومدروسة من قبل إدارتها، وهذا بناء على الفهم الواسع للعوامل الاقتصادية بدأ من التركيز على عدة مجالات.

وتتمثل هذه المجالات في الأربعة محاور الكبرى التالية: (Wiig, 1997, pp. 401-402)

- التتبع يكون من الأعلى إلى الأسفل والعمل على تبسيط الممارسات المرتبطة بالمعرفة؛
- خلق بنية تحتية معرفية قوية وفي المقابل ضرورة الحفاظ عليها؛

- تحقيق أقصى استخدام للأصول المعرفية لخلق القيمة؛
 - العمل على تحديث، تنظيم الأصول المعرفية للمؤسسة.
- ووفقا للمحاور الأربعة المذكورة آنفا نحدد أهداف إدارة المعرفة حسب ما ذكره مجتمع الأعمال التجارية فإن الأهداف الرئيسية التي تدور حولها إدارة المعرفة هي: (Obaide, 2004, pp. 36-37)
- العمل على دعم العملية الابتكارية لكونها أول خطوة لتوليد المعرفة الجديدة، مع استغلال القدرات الفكرية للمؤسسة؛
 - توثيق الخبرات وجعلها على مرئ الجميع، وإمكانية استعمالها من، أين، متى تطلب الأمر ذلك؛
 - تذليل الصعوبات في الحصول على الخبرة والمعرفة وإعادة استعمالها، سواء كانت موثقة في صيغتها المادية أو رهينة ذهن الفرد؛
 - العمل على مشاركة المعرفة من خلال التعاون، التعليم والتحسين المستمرين، والعمل على تحويلها إلى دعائم لقدرات المؤسسة؛
 - استيعاب قيمة الأصول غير الملموسة للمؤسسة.
 - الوصول إلى الريادة السوقية في ميدان التكنولوجيا للمؤسسة على المستوى الجزئي، وللبلاد ككل على المستوى الكلي؛ (Radgah, Ghanbari, & Faghihi3, 2015, p. 266)
 - الانتقال بالمؤسسات التقليدية القائمة على عوامل الإنتاج التقليدية (العمل، الريع، رأس المال والتنظيم)، إلى مؤسسات قائمة على المعرفة وبالتالي تصبح مؤسسة متعلمة.
- المطلب الثاني: متطلبات قيام إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وعوائق تطبيقها**
- يتمحور هذا المطلب حول المتطلبات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، وكذلك عوامل نجاحها والعوائق التي تقف حاجزا أمامها. وهذا في ظل التحديات التي نشهدها اليوم.
- الفرع الأول: متطلبات قيام إدارة المعرفة**
- إن قيام إدارة المعرفة ونجاحها يتوقف على مجموعة متكاملة من المتطلبات التي تشكل فيما بينها ركيزة إدارة المعرفة. ولا يكتمل قيام إدارة المعرفة إذا نقصت واحدة منها. وتتمثل هذه المتطلبات في الرباعية التالية: الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب الهياكل التنظيمية. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات.
- الثقافة التنظيمية:

هي واحدة من أهم القضايا الفاعلة على مستوى البحث العلمي، إذ يرجع العديد من الباحثين نجاح مؤسساتهم وشركاتهم وارتفاع معدلات النمو إلى الثقافة التنظيمية المرنة على مستوياتها، حيث تعد المؤسسات التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية ومرنة لها القابلية في تبادل ونشر المعرفة بطريقة سهلة من خلال النقاط المحتوى ومشاركته بصفة غير مركزية، في المقابل أنها تتطلب أنظمة قوية للربط الموحد للمحتوى من خلال القدرة على تخزينه وتوزيعه في الوقت المناسب.

في هذا السياق تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من الأهمية الضالعة في المعاني المشتركة. وعليه تعرف على أنها "تلك القواعد المشتركة التي تحكم الجوانب المعرفية والعاطفية للعضوية في المؤسسة والوسائل التي يتم من خلالها تشكيلها والتعبير عنها ورسمها وفق نمط محكم يتبعه أفراد المؤسسة. (Mats , 2002, p. 3) وحسب Delongand Fahey فإن أكبر العقبات التي تقف أمام نجاح إدارة المعرفة هي ثقافة المؤسسة، وبسببها لا يمكنها الوصول إلى الاستفادة القصوى من إدارة المعرفة. لذلك يستدعي الأمر إقامة ثقافة المعرفة التي تشجع على التعلم وتطوير المهارات، إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي ومشاركة المعرفة الجديدة، وتقاسمها تعد نقطة أساسية في ثقافتها واستراتيجيتها الكلية (Kashif , Suleman , Nawaz, Ghauri , & Amjad , 2011, p. 132) ذلك أن أغلب المؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة المعرفة لم تقم بتغيير ثقافتها التنظيمية لتوائم معرفتها، وإنما تبنت نهج لإدارة المعرفة يماثل ثقافتها (McDermott & O'Dell, 2001, p. 77)، هذا كون الثقافة التنظيمية تحدد بشكل واضح ودقيق الكيفية التي من خلالها يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. إذ أن الثقافة المفتوحة تقوي الاتصالات وتبادل المعارف ومشاركتها، وكذلك من ناحية أخرى تشجع لغة الحوار (Magnier-Watanabe , Benton, & Senoo, 2011, p. 19)، ويؤكد Wang على أن إدارة الموارد البشرية لديها القدرة على جعل الأفراد متحمسون لتوليد المعرفة ونشرها وتبادلها، وبالتالي القدرة على التطبيق الفعال للمعارف التي تمتلكها، وبالتالي تكون إدارة المعرفة تعمل ضمن نسق متكامل. (Tang , 2017, p. 1836) وبذلك يكون تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة إيجابياً؛ من خلال فرض الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة، مما يدفعهم لتبادل المعارف بينهم. ويكون هذا التأثير وفق أربعة أساليب حسب Delong & Fahey كما يلي: (Rahgozar, Afshangian, & Ehteshami, 2012, pp. 3201-3202)

- الثقافة التنظيمية المفترضة: وهي التي ترشدنا إلى أهم أنماط المعرفة، تتواجد هذه الافتراضات في صميم الثقافة التنظيمية؛
- الثقافة التنظيمية عبارة عن متغير وسيط بين العلاقات الفردية والتنظيمية من خلال تأثيرها على إدارة المعرفة بالتنظيم والاستعمال المستمر؛
- الثقافة التنظيمية تهيئ المناخ الملائم للتفاعلات الاجتماعية في شكل علاقات بين أفراد المؤسسة؛

■ الثقافة التنظيمية هي التي توضح العمليات الضرورية لتوليد معارف جديدة واختيارها.

كما تؤثر الثقافة التنظيمية بصفة كبيرة على عمليات إدارة المعرفة هذه العمليات التي تعد جوهر إدارة المعرفة خاصة حسب ما قدمه Lin ويوضح فيه الأثر. وفي هذا الخصوص يترجم هذا الأثر على النحو التالي: (Gaur & Gupta, 2021, pp. 1597-1598)

- ✓ تقود وتوجه الثقافة الموجهة نحو النتائج على تبادل وتقاسم المعرفة وتعمل على نقلها وتنفيذها؛
 - ✓ المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الواسعة تروج لإستراتيجيات توليد المعرفة؛
 - ✓ تسهل ثقافة النظام المفتوح تنفيذ وتطبيق المعرفة، هذا لأنها تعمل على خلق جو تفاعلي بين مالكي المعرفة وأجهزة استقبال لهذه المعرفة. علاوة على ذلك فإنها تخلق جسر تواصل بينهم.
- على الرغم من كل ما سبق ذكره من أهمية الثقافة التنظيمية فإنها تبقى الهاجس الذي تواجهه المؤسسة هو فقدان الثقة. وعليه يفترض القيام بتهيئة بيئة لاحتضانها أساسها الثقة المتبادلة حيث أن عملية تبادل وتقاسم المعارف لا تؤثر على مراكزهم الوظيفية، بل تمنح لهم الحوافز والتقدير نظير مجهوداتهم في نشر معارفهم. (Tan Nya Ling , 2011, p. 329)

ومن هذا المنظور يتأكد أن للثقافة التنظيمية دور حاسم وفعال في عمليات إدارة المعرفة الأربعة. فوجود ثقافة منسجمة تشجع على روح التعاون بين أفراد المؤسسة سيتم حتما تحسين كفاءة وفعالية هذه الأخيرة. وبالتالي تحقيق الأداء العالي والمزايا التنافسية، ولعل أهمها الوصول لتحقيق الميزة المستدامة.

- القيادة:

تستدعي إدارة المعرفة نمطا قياديا غير تقليدي له القدرة على التوجيه والتنسيق بين أفراد المجموعة العاملة داخل المؤسسة. فالقائد له القدرة على التعامل مع المواقف الظرفية بطريقة ذكية تجعل منه شخصا غير عادي، كما تجعل البقية يؤمنون به ويوافقونه الرأي. كما أنه يحرص على العمل ضمن فريق متكامل تسوده روح التعاون. وعادة ما ينظر للقائد على أنه المعلم والمُدرّب يسعى للعمل ضمن الأشكال والنماذج العقلية داخل المؤسسة، ففي الغالب ما تكون له نظرة ورؤية تمكنه من فهم المفاهيم الضمنية والغامضة، ويحاول إعادة هيكلتها ليذكر ما يمكن استدراكه من وراء تلك الظروف والأحداث الظاهرية. كما أن القائد لديه القدرة على التصور الاستراتيجي، الابتكار، إمكانية التنبؤ، وتشجيع الأفراد حتى يكونوا متعددي الاستعمالات. يستطيع فهم الأسباب التي أدت إلى المعضلات والمشاكل، وذلك باعتباره العنصر الفعال في تبني إدارة المعرفة. كما يعد القائد أنه الطرف الأكثر غموضا بين أفراد المؤسسة إذ أنه يتمتع بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين وربطها بالهدف الأسمى للمؤسسة (Hajric , 2018, p. 58).

يرى Nastase أن للقائد القدرة على توليد المعرفة (معرفة ضمنية) وتحويلها إلى معرفة صريحة بدأ من عملية الدعم للأفراد ومختلف الجماعات المشاركة (Nastase , 2009, p. 520) بينما يرى Leidecker & Undén أن القيادة هي بمثابة محرك لإدارة معرفة حقيقية وفعالة، فهي تشجع الأفراد للتقليل من مقاومة التغيير وقبول إدارة المعرفة على أنها أداة لتحقيق التميز وأنها نهج يساعد على التغيير نحو الأفضل والأحسن (Mohebi , Mahmodi, Fattahiyan , & Sadeghi , 2013, p. 7)

فالقادة يعتبرون عدسة المعرفة وعليه فإن المهمة التي يؤدونها من خلال النصح والارشاد لامتلاك المعرفة والتعلم وكذلك تطبيقها... إلخ، بمعنى آخر أن القيادة المصوبة نحو المعرفة في جوهرها تعني إعطاء إدارة المعرفة الدور الأول في اقتناص فرص الابتكار واستشعارها مما يستدعي من القائد دعم عمليات تطوير وتنمية قنوات إدارة المعرفة والمبادرات التي تدعم إنتاج المعرفة واكتشافها (Donat & Sanchez de Pablo, 2015, p. 363)

وفي ذات السياق حدد Nelke مهام القائد في ظل إدارة المعرفة، وحسبه تتجسد هذه المهام من خلال تمكنه من تحديد الأربعة مخارج التالية: (Nelke , 2010, p. 2)

- أنت تعرف ماذا تعرف: هنا تكون للقائد الدراية بمكان تواجد الأفراد حَاملي المعرفة (خرائط المعرفة)، وتكون إدارة المعرفة في صورتها المثالية؛ لكن بدوره وجب العمل على تحسين شروط إدارة المعرفة، انطلاقاً من العمل على تبادل المعارف في أي مكان وزمان بالإضافة إلى تسهيل قابلية الوصول إليها وإتاحتها للجميع؛
- أنت تعرف ماذا لا تعرف: في هذه الحالة القائد يعلم جيداً النقائص الموجودة داخل المؤسسة (الفجوة المعرفية)، سواء تعلق الأمر بالمعلومات، المعرفة أو حتى الموارد البشرية. هنا يحاول القائد العمل على توجيه الجهود للتركيز على البحوث لسد هذه الثغرات لاكتساب المعارف؛
- أنت لا تعرف ماذا تعرف: المؤسسة في هذه الحالة تمتلك المعارف، إلا أن القائد لا يعرف أين يركز جهوده. ولذلك يستوجب الأمر تفعيل عملية التشارك المعرفي بين أفراد المؤسسة. وغالباً ما تكون هذه الحالة في المؤسسات الكبيرة؛
- أنت لا تعرف ماذا لا تعرف: هذه الحالة نادرة الحدوث، وبذلك التفعيل الآني لإدارة المعرفة، وفي المقابل على القائد الإشراف على العمليات وإدارتها.

أما فيما يخص أنواع القيادة الملائمة والداعمة لإدارة المعرفة وعملياتها نجد الأنواع التالية: (Bligh , Pearce , & Kohles, 2006, pp. 297-298)

- القيادة بالمشاركة: يعد هذا النوع من القيادة مناسب وفعال لعمليتي إنشاء ومشاركة المعرفة، وهذا راجع لقدرته على التكامل والتنسيق بين القدرات الفكرية للأفراد. هذه الأخيرة تمثل العملية التأثيرية الديناميكية

التفاعلية بين أعضاء الفريق من أجل قيادة بعضهم البعض والوصول إلى الأهداف سواء منها الأهداف الجماعية أو أهداف المؤسسة؛

- القيادة الذاتية: ويكون هذا النوع من القيادة ذو تأثير فردي أي أن الفرد يؤثر في نفسه لتحقيق التحفيز، والتوجيه الذاتي نحو الأداء المطلوب. ويلعب هذا النوع دور حاسم في القيادة بالمشاركة. أي أن لها خصائص القيادة بالمشاركة وبالتالي تساعد على خلق ومشاركة المعرفة؛
- القيادة التحويلية: تؤكد أغلب الدراسات أنها أفضل الأنواع وأنجحها لإدارة المعرفة. فهي تعمل على تحويل الاهتمامات والأفكار الذاتية الخاصة بالأفراد إلى خدمة المؤسسة، والتركيز أكثر على العوائد بعيدة المدى. وعليه فهي تساعد القائد على نشر المعارف والمعلومات، وتبادل المعارف الضمنية من خلال زيادة وعي الأفراد (Green , 2008, p. 20)

وفي ظل البيئة الأعمال المعقدة والمتميزة بعدم اليقين أضحت المؤسسة مجبرة على ضرورة وجود قيادة مستندة على إدارة المعرفة لكل الإدارات سواء عليا، وسطي أو حتى الإدارة الدنيا منها. واعتماد عدة قادة للمعرفة دون اعتمادها على قائد واحد، مع ضرورة إشراك الجميع من خلال خلق فرق العمل تجمعهم رؤية مشتركة؛ ومع وجود عملية تحفيزية وتأثير من القادة سيكون هناك تفاعل إيجابي نحو تفعيل عمليات إدارة المعرفة. (Bejan , Doloriert , & Sambrook , 2013, p. 6)

على الرغم من اختلاف وتعدد أنواع القيادة وإعطاء نطاق واسع للأفراد العاملين لإبداء آرائهم، وتحقيق ذاتهم، إلا أنه يبقى على القائد أن يضع الخطوط بينه وبين الأفراد العاملين في المؤسسة، كنوع من الرسمية وعدم الخروج عن المسار والهدف العام والتسيب الذي قد يفتعله العاملون.

وترتبط القيادة بالثقافة التنظيمية ارتباطا وثيقا إذ يعدان وجهان لعملة واحدة، إذ أن الدور الحقيقي للقائد يكمن في خلق ثقافة تنظيمية حقيقية وإدارتها حتى تمكن الأفراد من فهم تلك الثقافة والعمل ضمنها من ناحية، ومن الناحية الأخرى الثقافة التنظيمية هي التي تحدد نوع القيادة المناسب أي أنها علاقة تكاملية ترابطية. (Edgar , 2004, p. 1)

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

في سنة 1997 أكد Wiig أن مستقبل إدارة المعرفة في المرحلة المستقبلية سيرتكز مباشرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، كما أنه توقع أن هناك تغيرات عميقة وجذرية ستتمس التكنولوجيا والاتصال (Wiig , 1997, p. 12). وإذا ما نظرنا للواقع الذي نعيشه اليوم ندرك جيدا أن توقعات Wiig كانت في محلها، حيث أن التكنولوجيا اكتسحت كل المجالات، كما اتسع نطاق استخدامها ليمس كل الطبقات الاجتماعية. فمن برمجيات سهلة وبسيطة إلى ثورة حقيقية في مجال التغير التكنولوجي.

ومن هنا يقول **Fawler** أن تأثير التكنولوجيا القائمة على الذكاء الاصطناعي سيساهم في تحسين عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي الزيادة في قيمة المعرفة. فهذه التكنولوجيا لها علاقة بحفظ، تخزين، توصيل المعلومات... إلخ. فكلما كان الوصول إلى المعرفة في وقت وجيز من قبل المؤسسات المنافسة أو حتى الأفراد كلما زادت قيمة المعرفة وارتفعت أسهم المؤسسة (Dudezert, 2003, p. 106)

إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات طبيعة تمكينية لعمليات إدارة المعرفة فهي لها الدور الكبير والمساهمة الفعالة في نجاح إدارة المعرفة. زيادة على ذلك فهي تعد جزء من القواعد الرئيسية التقنية الضرورية لهذه الأخيرة. فبتوفير شبكة داخلية للمؤسسة وترقية العملية الاتصالية، وتحسينها سيعمل كل ذلك على تحقيق فوائد جمة أهمها تحقيق الأداء المطلوب، وتقليل التكاليف التي تؤرق المؤسسة (Otto & Andreas, 1997, p. 931) إذ أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سيساهم في التمييز بين سلسلة القيمة في الإنتاج الوسيط للسلع ذات التكلفة المنخفضة والإمداد النهائي بالخدمات والسلع شديدة الاختلاف والتباين. فهي تمكن من الوصول في نفس الوقت وبشكل كلي لنفس المضمون هذا من ناحية (Nicolas & Pierre-Alain, 2004, p. 34)، تسهل وتسمح بتدوين وإقامة خرائط المعرفة وإعادة تمثيلها، نقلها، وإعادة نشرها من ناحية أخرى. هذا ما يسمح بالتحليل والتفاعل مما يزيد من عملية التطوير والتنمية للمعرفة. فتطوير التكنولوجيا سيؤدي حتما بتسيير أكثر فعالية وتقود للمعارف الصريحة منها والضمنية التي تنتقل من خلال التفاعل الاجتماعي بدأ من المشاركة مع الأفراد. هذا ووفقا لليونسكو فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا هاما من خلال زيادة الاتصال باعتبارها كأداة للتفاعل الاجتماعي الذي غرضه تبادل، تداول المعارف والمعلومات، فالأفراد الذين تكون لديهم القدرة على إدارتها والتفاعل مع الآخرين على شكل فرق عمل سيفتح المجال لإنتاج المعارف، خزن، نشر، وتطبيقها. وعليه إقامة إدارة معرفة أساسها تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Molero, Contreras, & Casanova, 2017, pp. 5-6)

وحسب **Michael Earl** أن الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يكمن في ربط الأفراد داخل المؤسسة بواسطة شبكات داخلية-انترانت- وبالتالي تساعد على تحديد موقع مصادر المعرفة بالمقابل تستطيع الشبكات الخارجية وفي مقدماتها الأنترنت أن تربط الأفراد الموظفين في ميدان المعرفة بمجموعة مصادر المعرفة الخارجية ومزوديتها. ومنه تمنح هذه الشبكات نشر ضمني للمعارف بناء على تشكيل فرق افتراضية. (Earl, 2001, p. 221)

ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال آثار إيجابية على إدارة المعرفة نذكر بعضها: (Meziani & Chelil, 2017, p. 26)

- إلغاء الحدود المكانية أثناء إنشاء، نقل وتبادل المعارف، وتعزيز التعاون الإبداعي، ومثال ذلك التعلم عن بعد، الجامعات الافتراضية...إلخ؛
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبارة عن حلقة متكاملة ومتراصة من الوسائل والتقنيات تعمل على تسهيل عمليات إدارة المعرفة؛
 - تعد هذه التكنولوجيا قاعدة وبنية تحتية موائمة للعمل الجماعي؛
 - تساعد على تنمية الأنظمة اللامركزية ذات النطاق الواسع لالتقاط البيانات وجمعها، وتبادل نتائجها فهي ذات تأثير كبير على أنشطة تجهيز المعارف الكثيرة.
- وتدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال حول عنصرين مهمين هما: (Rašula , Bosilj Vukšić , & Indihar Štemberger, 2012, p. 150)
- قدرة هذه التكنولوجيا على التقاط المعرفة وتخزينها سواء معرفة ضمنية أو صريحة؛
 - استعمال هذه التكنولوجيا تمثل مدى جودة هذه المعارف والمعلومات المتحصل عليها، معدل الاستعمال؛
- رضى وقناعة المستعمل عنها، إضافة إلى سرعة الوصول والكفاءة في ذلك.
- كما لا ننسى أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور محوري في عملية تسيير رأس المال الاجتماعي لإنتاج المعرفة، ورسم الخرائط المعرفية للأصول الداخلية والخارجية للمعرفة. (Alkhatib, Yahiaoui, Awaja, & Awaja, 2022, p. 336)
- وتدعم التكنولوجيا عمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي: (Andreeva & Kianto, 2012, p. 621)
- خلق المعرفة وهذا عن طريق الجمع بين مختلف المصادر الحديثة والجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتسهيل التعليم بين أفراد المؤسسة؛
 - تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخزين، وإعادة استرجاع الذاكرة التنظيمية بكل سهولة. مما يتيح قاعدة معرفية ذات قيمة داخل المؤسسة؛
 - وفرت قنوات اتصال داخلية وخارجية ذات بعد تمكيني؛
 - ساعدت على تطبيق المعرفة من خلال إدماجها في روتين المؤسسة التنظيمي.
- الهيكل التنظيمي:
- في ظل البيئة الديناميكية التي تتعايش معها المؤسسة كان ولا بد اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة المعرفة. وعلى الأغلب والأكد أن الهياكل التي تناسب إدارة المعرفة يجب أن تتصف ببعض الخصائص ولعل أبرزها المرونة والتأقلم مع متغيرات البيئة.

ترتكز إدارة المعرفة بدرجة كبيرة على تلك التفاعلات التي تحدث بين الأفراد والإدارات المختلفة، وفي هذه الحالة فإن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل كبير على هذه التفاعلات. (Dominguez Gonzalez, 2014, p. 138) فالهيكل التنظيمي هو الحامل والمنظم لمجموع المهام والمسؤوليات، ومختلف السلطات داخل المؤسسة، كما يعتبر بأنه ذلك الإطار الذي من خلاله تعمل المؤسسة على تشجيع الأنشطة ذات المعرفة. (Abualoush, Masa'deh, Bataineh, & Alrowwad, 2018, p. 282)

ويتميز الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة الفعالة بثلاث خصائص رئيسية هي: (Abubakar, Elrehail, Alatailat, & Elci, 2019, p. 106)

- المركزية: وهي مدى قدرة أصحاب السلطة على اتخاذ القرارات المحددة داخل المؤسسة لتقييم أنشطة المؤسسة التنظيمية. بمعنى تقييم موقع السلطة، الهيكل، الإستراتيجية؛
- الرسمية: والمتمثلة في درجة خضوع علاقات العمل والممارسات التنفيذية للإجراءات والقوانين المحددة داخل المؤسسة،
- التخصص: وهي عملية تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة اتجاه الواجبات الموكلة إليه، إضافة إلى طريقة توزيع المهام داخلها.

هذا ويوضح Kanter بخصوص أهمية الهيكل التنظيمي أن العملية الابتكارية لها فرصة النمو أكبر في المؤسسات التي يكون هيكلها، وثقافتها التنظيمية ذات علاقة تكاملية تحرص وتشجع على الاختلاف والتنوع، مع إضفاء العمل الجماعي؛ والاعتزاز به؛ إضافة إلى ضرورة الإيمان بمهارات ومواهب أفرادها الأمر الذي يخلق جوا تفاعليا بينهم. وبالتالي تكون لديهم روح الإبداع وهكذا أمر يتطلب توجيه النظر إلى الهياكل التي تؤثر على هذه التفاعلات الجماعية (Jensen, 2012, p. 66)

وبهذا فإن الهيكل الذي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة يجب بالضرورة أن يؤكد على مشاركة المعرفة وتوزيعها رأسيا أي من الإدارة العليا نحو الإدارات الوسطى فالدنيا، أو أفقيا ما بين الإدارات التي تكون في نفس المستوى. ويكون هذا من خلال التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة وفي مجال المعرفة ومنه خلق ثقافة معرفية مشتركة (Jonsson & Kalling, 2007, p. 163)

وعادة عندما يتم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وخاصة منها المؤسسات الجامعية. يتم الأخذ بعين الاعتبار الممارسات الإدارية التي تتناسب مع معطيات العصر المعرفي والمتمثلة في: (التباني، بدير، و الرقب، 2015، صفحة 451)

- الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية إلى الهياكل الحديثة ذات الشكل المفلطح والمستوي؛
- الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي على أساس فرق عمل مسيرة.

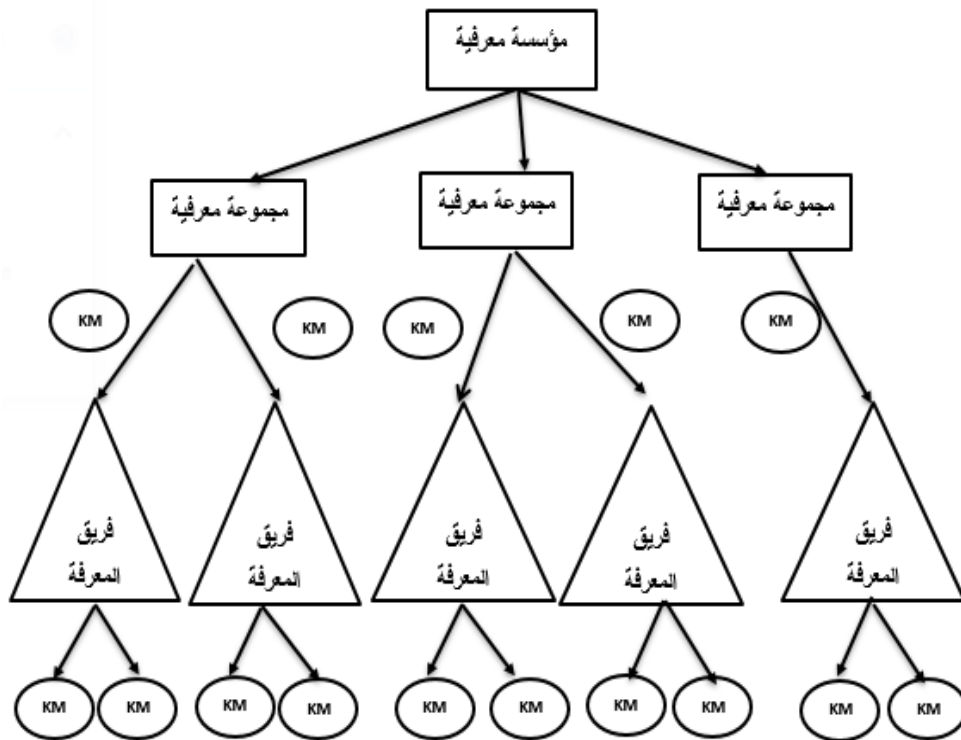
أما فيما يتعلق بأنواع الهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة والمسرعة من فعالية عملياتها نجد العديد منها ونذكر أهمها على النحو التالي:

■ الهيكل المصفوفي: يستند الهيكل المصفوفي على العلاقات العمودية والأفقية. وعليه فإن كل الوحدات تقدم مقترحاتها في نفس الوقت. ويتميز هذا النوع من الهياكل بسهولة تدفق المعلومات والمعارف في كل الاتجاهات وأن تبادل المعلومات يشكل نقطة قوة هذا الهيكل. كما أن عملية إنشاء المعرفة يكون أكثر تفاعلياً إذا ما كان هناك تفاعل وتعاون بين الأفراد في حل المشاكل. وبذلك فإن الهيكل المصفوفي جيد لدعم إدارة المعرفة (Lichtarski, 2009, p. 7)

■ الهيكل الشبكي: يركز هذا الهيكل على العلاقات المتكررة ذات التأثير المتبادل فيمجرد إنشاء هذه العلاقات تنتقل المعرفة والمعلومة بين الأطراف الفاعلة فيه. وعليه فإنه يدعم عملية التشارك المعرفي وكذلك الوصول السريع للمعلومة المطلوبة. وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب. ومن خلال العلاقات الكثيرة تخلق الأفكار الجديدة. (Woojin , Jaeyun, & Kyoung , 2021, p. 5)

■ الهيكل القائم على المعرفة: يعد الهيكل القائم على المعرفة من أهم الهياكل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، والمسهل لعملياتها والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل.

الشكل رقم (03): الهيكل القائم على المعرفة



المصدر: (Walczak , 2005, p. 334)

ملاحظة: KM اختصاراً لمصطلح إدارة المعرفة

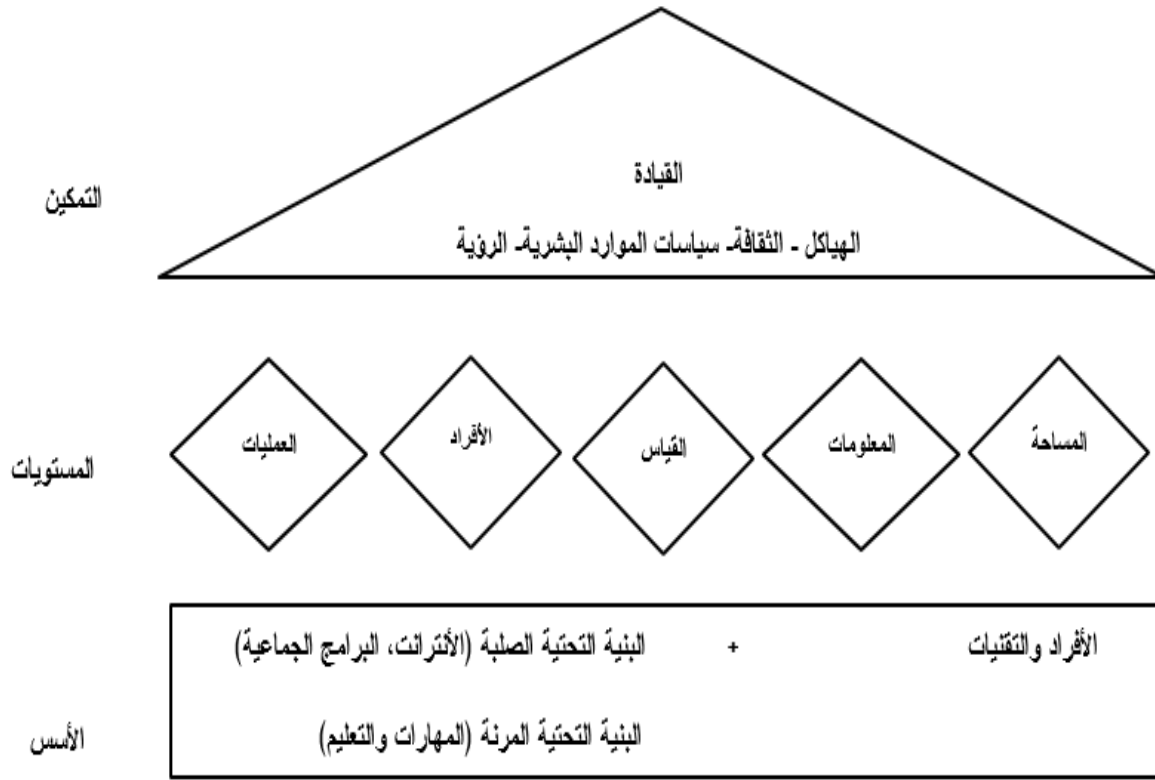
يوضح الشكل السابق هيكل تنظيمي تتخذه المؤسسات المعرفية، حيث تكون فيه المؤسسة مكونة من مجموعات معرفية هذه الأخيرة مكونة من فرق معرفة التي تقوم على عمال المعرفة (مصدر معرفة داخلي)، ويتم انتقائهم للمشاركة في هذه الفرق نظير ما يملكونه من معارف ضمنية. إذ يتم ترقية الفرق المعرفية الجديدة لتطوير الكفاءات الأساسية الأخرى التي تضمها المؤسسة، أين تعمل هذه الفرق بشكل ديناميكي للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها وتعمل على اقتناصها، وتتفاعل الأعضاء مع الفرق الأخرى يسمح هذا التفاعل بتبادل المعرفة ومشاركتها، وكذلك تعزيزها، حيث تقوم فرق المعرفة التي تحدد الحاجة للمعرفة بتوظيف عمال المعرفة الذين لديهم المعارف الضمنية المطلوبة للانضمام إلى الفريق الذي قد أتم عمله وبذلك وصل إلى هدفه المحدد، أو إلى فريق لم تكن له المعرفة الضمنية المطلوبة لعامل المعرفة. وبذلك تتشكل مجتمعات الممارسة كاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

وتقلل هذه الهياكل من مقاومة التغيير من جهة، وتساهم بشكل ملموس في تفعيل عمليات إدارة المعرفة. وتطبيقها بكل سهولة بين الفريق الواحد. غير أن ما يعاب على هذا النوع من الهياكل هو محدودية تبادل المعرفة في جميع مفاصل المؤسسة.

نلاحظ أن المتطلبات الأربعة الداعمة لإدارة المعرفة أساسها العمل الجماعي والتفاعلات التي تحدث بين هذه الجماعات. كما أن هذه المتطلبات تجمعها علاقة ترابطية ومتداخلة، بمعنى أنها تتماشى مع بعضها البعض، وإن ضعفت واحدة عن الأخرى فإن ذلك سيؤدي إلى خلل على مستوى المؤسسة وبالتالي فشل إدارة المعرفة. كما نلاحظ أن هذه التفاعلات التي تحدث تساعد في خلق المعرفة وخاصة الضمنية التي تتأتى من خلال التفاعل والملاحظة.

ويظهر الشكل التالي تكامل المتطلبات الأربع ضمن إطار تنفيذ إدارة المعرفة

الشكل رقم (04): إطار تنفيذ إدارة المعرفة ضمن متطلباتها الأربعة



المصدر: (Filemon, 2008, p. 94)

من خلال الشكل نلاحظ أنه يتكون من ثلاث طبقات:

- الطبقة العليا توجد بها العوامل التمكينية المتمثلة في القيادة إذ يوجد قائد المعرفة يوجه ويقود الفريق، حيث يدرك فريق الإدارة العليا أن المعرفة استراتيجية لها مساهمتها الفعلية في المحصلة النهائية للمؤسسة. ثم يأتي الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة وبيئتها المساعدة على تنمية المعرفة وتبادلها، حيث أن بدون العوامل التمكينية لا يمكن أن تكون مبادرات المعرفة وتتوقف.
- الطبقة الوسطى من الإطار توجد الروافع التي تضخم مساهمة المعرفة، وتشمل العمليات التي تسهل من تدفق المعرفة، والتعامل الجيد والفعال مع المعلومات، أنظمة القياس التي تقيس على سبيل المثال رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، مع التمييز بين المعارف الصريحة التي تكون في شكل ملموس التي تخزن في قواعد البيانات أو على شكل دليل الإجراءات وبذلك فهي تعتمد على العمليات المنهجية للتعامل مع المعلومات، أما الضمنية الموجودة في أذهان الأفراد فيكون من الصعب التعبير عنها. لذلك فإن إيجاد فضاء أو مساحة لتبادل المعرفة ومشاركتها مع الأفراد يعد رافعة مهمة.

- الطبقة السفلى توفر هذه الأخيرة القدرات والإمكانيات التي تدمج المعرفة في البنية التحتية للمؤسسة، هي الأخرى تتكون من شقين متكاملين هما: البنية التحتية للمعلومات والاتصالات الصلبة التي تدعم التعاون المعرفي، والبنية التحتية البشرية والتنظيمية اللينة التي تطور الأدوار والمهارات والسلوكيات المعززة للمعرفة. حيث أن في هذه الطبقة بالخصوص يوفر عالم التكنولوجيا السريع الحركة عددا متزايدا من الأدوات المفيدة للنقاط المعرفة وتنظيمها وكذلك مشاركتها.

وعليه يجب أن يأخذ برنامج إدارة المعرفة الفعال نظرة شاملة للمجال، ويضمن وجود توازن مناسب بين الطبقات المختلفة. إذ توجد عدة طرق يتم من خلالها تقديم مساهمة قيمة في برنامج إدارة المعرفة، منها إنشاء قواعد المعرفة وتطوير مراكز المعرفة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة

يوجد العديد من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وتجعل منها نقطة التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة قادرة على مواجهة التحديات والقوى التنافسية التي خلقتها ديناميكية البيئة. وعليه تكمن هذه العوامل في: (بن حجوبة و بلبكاي، 2017، صفحة 108)

- التزام المستخدمين ومدى دافعيتهم، نظرا لما يوجد في المؤسسة من طرق للتحكم؛
- البنية التحتية من قواعد بيانات، شبكات ومستودعات البيانات لحفظ المعارف والرجوع إليها وقت الحاجة؛

- الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم وتقاسم المعارف، والمساعدة على الإبداع؛
- دعم القيادات العليا لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وتوفير مختلف الموارد المالية، البشرية وحتى المادية؛ مع ضرورة وجود الثقة المتبادلة بين الأطراف؛
- التعريف الواضح للقواعد والأهداف المرجوة من وراء تطبيق برنامج إدارة المعرفة والعمل على الوصول إليها؛

- التقييم الدوري للمعارف والموظفين وهذا للتأكد أنهم اكتسبوا المعرفة التي تم توليدها؛
- التحكم المحكم في التقنيات الحديثة للتسيير، والقيادة الفاعلة؛
- تحديد العمليات المختلفة حتى يكون هناك تكامل مع عملية اكتساب المعرفة واستعمالها وتطبيقها؛
- قدرة إدارة المعرفة في التأثير على العمليات التجارية (Kamsuriah & Madhoshi, 2011, p. 154)
- كفاءة وفعالية نظام إدارة المعرفة؛ وجودته؛
- المحتوى المعرفي؛

- تنظيم الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة؛
- التدريب والتعليم؛ وإدارة الموارد البشرية؛
- الموارد التحفيزية؛ وإنشاء استراتيجيات المكافآت؛
- القدرة على توليد المعرفة؛
- الاستعداد لتبادل المعارف؛
- جودة الخدمة المتصورة والمتوقعة التي تفيد رضا المستخدم؛
- جودة المعرفة والمعلومات.

الفرع الثالث: عوائق تطبيق إدارة المعرفة

- يعود فشل إدارة المعرفة إلى عدة أسباب أو عوامل تحول بينها وبين نجاحها على مستوى المؤسسات. وتظهر تلك العوامل في النقاط التالية: (weber, 2007, pp. 334-335)
- عدم اشراك الأطراف في تصميم منهج إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وعادة ما يحدث هذا الأمر عندما يتجاهل تصميم الأنظمة وتحليلها، مما يزيد من عملية مقاومة التغيير؛
 - إنشاء ذاكرة تنظيمية موحدة ومتجانسة على كامل المؤسسة؛
 - عدم الدمج الفعلي بين عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في العمليات، الأفراد والتكنولوجيا. إذ أن العمليات تعتبر العنصر الأول في تحقيق الأهداف التنظيمية بينما الأفراد لديهم قدرات محدودة ويتميزون بالبطء، بينما التكنولوجيا لا يمكن أن نتحكم فيها بدون وجود الأفراد؛
 - من أسباب الفشل كذلك عدم معرفة المساهمين لأهمية وخصوصية المعرفة؛
 - ضعف الدعم من القيادات العليا، وذلك بسبب عدم اقتناعهم بفوائد مشاركة المعرفة؛
 - عملية تخزين المعرفة تكون على شكل تمثيلات نصية مما يجعل منها صعبة التفسير أو يتطلب وقتا طويلا لذلك؛
 - تفشل بسبب تجاهل معوقات نقل المعرفة؛ وضعف التكامل بين أنشطة المؤسسة وبين تعزيز التعلم التنظيمي؛
 - تفشل كذلك عندما لا تفرض المسؤوليات الإدارية المرتبطة بتحديد المعرفة، تجميعها، تمثيلها، وتضمينها ضمن العمليات المستهدفة. التحقق منها والإشراف على استخدامها... إلخ، إلى جانب إنشاء البنية التحتية للمسؤوليات السابقة الذكر؛

- تتطلب إدارة المعرفة منظورا طويلا الأمد إذ أنه يكون الفارق الزمني بين الاستثمار الأولي في أنظمة إدارة المعرفة والعائد على الاستثمار هذا التضارب في الأهداف قد يؤدي إلى نقل غير كافٍ للمعرفة بين المشاريع؛
- تفشل عند الاعتماد على التكنولوجيا غير الملائمة.
- في حين أوضح **Forst** أن هناك عوائق وأسباب جذرية أخرى يراها عوائق رئيسية لفشل إدارة المعرفة في المؤسسات وتتمثل هذه العوامل في: (الخوري، 2015، صفحة 56)
- عوامل الفشل السببية وتتلخص في:
 - الافتقار لمؤشرات الأداء إضافة إلى المزايا القابلة للقياس؛
 - ضعف كفاءات المدراء وأيضا العاملين المعنيين بالمعرفة؛
 - المشاكل المرتبطة بالثقافة المؤسسية؛
 - التخطيط الموائم للهيكل التنظيمي وكذلك الوظائف؛
- العوامل الناتجة وتتلخص في:
 - الافتقار إلى المساهمة الكبيرة؛
 - الافتقار للجودة المناسبة، وإمكانية الاستخدام؛
 - التركيز الكلي على التعليم النظامي؛
 - نقص روح المسؤولية والاحساس بالملكية؛
 - فقدان المعرفة وذلك لسببين الأول معدل دوران عمل مرتفع أو تقاعد الموظفين.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة وأنواعها

لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه من وراء تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات. كان لزاما ربط إستراتيجية إدارة المعرفة بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويرجع ذلك لكون إستراتيجية إدارة المعرفة تمكن في المشاركة في عملية التفكير الإستراتيجي. بدأ من تحويل المعرفة الضمنية إلى معارف صريحة. وبذلك فإنها تسعى لوضع إستراتيجيات متعلقة بإدارة المعرفة من أجل خلق المعرفة، نشرها، وهذا طبعا بالتوافق مع الإمكانيات التي تتوفر عليها.

وتتنوع استراتيجيات إدارة المعرفة وفقا لسياق العمل من ناحية، واحتياجات المؤسسة من ناحية أخرى. في المقابل التركيز على الأداء الكلي لها. وتعزيز التعاون الفعلي بين أفراد المؤسسة الذين يشكلون عنصرا هاما في نجاح هذه الإستراتيجيات.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

تقول **Tiwana** بأن المعرفة تقود الاستراتيجية في حين أن الاستراتيجية هي التي تدفع إدارة المعرفة وبذلك فإن الهدف من وراء وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة هو تطبيق البرامج المرتبطة بها. وهذا باستخدام التطبيقات والأدوات التقنية المتخصصة والإدارية كذلك.

وعليه تركز الأدبيات على أنه توجد ثلاثة معاني متعلقة بإستراتيجية إدارة المعرفة وهي: (Shannak, Masa'deh, & Akour, 2012, p. 149)

- المعنى الأول وهو الرائج والأكثر انتشاراً والذي يوضح أن إستراتيجية إدارة المعرفة نهج لإدارة المعرفة الأمر الذي يفتح المجال لوجهات النظر بعدم وجود نماذج توافقية لإدارة المعرفة،
- المعنى الثاني والذي يرتبط بين إستراتيجية إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية ويعرفها بأنها هي العنصر الأول في صنع الميزة التنافسية. وذلك وفق الإستراتيجية التنافسية القائمة على المعرفة؛
- المعنى الثالث: إدارة المعرفة هي استراتيجية للتنفيذ، وبذلك فإن إستراتيجية إدارة المعرفة هي خطة عامة تضعها المؤسسة وتسعى لوضعها موضع التنفيذ.

واستناداً إلى هذه المعاني تعرف إستراتيجية إدارة المعرفة على أنها "خطة عمل يتم من خلالها تحديد الطريقة التي تدير بها المؤسسة مركزية البيانات، المعلومات والمعارف التي تمتلكها لغرض تحسين إنتاجية الفرد، مهاراته، وكفاءته. كما أن الاستثمار في إستراتيجية إدارة المعرفة يسمح للفرق بالاستفادة من المعارف، وصنع القرارات، وتؤثر على العملية الابتكارية" (Hill, 2021)

ويضيف **Zack** أن إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها "خطة ذات مستوى رفيع تصف مختلف العمليات، الهياكل، والأدوات اللازمة لتسيير أي نقائص أو ثغرات معرفية" (Jung Hsieh, 2007, p. 23)

وبالمجمل يمكن إعطاء تعريف لإستراتيجية إدارة المعرفة بأنها تلك الخطة العملية المرتكزة على المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي، يتطلب تنفيذها برامج وتقنيات حتى يتم وضعها في القلب المناسب لها، ومن ثم تطبيقها تطبيقاً مُحكماً.

الفرع الثاني: أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة

توجد عدة أنواع لإستراتيجيات إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد تم التركيز على بعض منها كما يلي:

أولاً: إستراتيجية الشخصية في مقابل إستراتيجية الترميز: ويمكن تحديد هاتين الإستراتيجيتين وفقاً لبعدين إثنين هما: (Choi & Lee, 2002, p. 174)

- البعد الأول الذي يؤكد على القدرة على تقديم المساعدة في عمليات إدارة المعرفة الأساسية المدونة لدى المؤسسة. وحسب هذا البعد فإن إستراتيجية المتبعة تركز على تدوين وترميز المعارف وتخزينها، وعليه يطلق عليها " إستراتيجية الترميز "
- البعد الثاني والذي يؤكد على ضرورة وجود تفاعل بشري؛ أي عمل جماعي من خلال التفاعلات التي تحدث عبر مختلف الوسائل والوسائط المتاحة (جلسات نقاشية، برامج تدريبية، جلسات افتراضية، مواقع التواصل الاجتماعي... إلخ). وبذلك فإن هذه الإستراتيجية بشرية أساسها التفاعلات البشرية التي تسعى من ورائها لامتلاك المعارف وتبادلها بطريقة غير رسمية ويطلق عليها " إستراتيجية الشخصية ".
- وفيما يلي شرح للإستراتيجيتين الترميز والشخصية.
- إستراتيجية الترميز **Condification Strategy** : ويطلق عليها كذلك إستراتيجية التدوين، تسعى هذه الإستراتيجية إلى خزن المعرفة والاحتفاظ بها بعد أن تم جمعها في قواعد البيانات أو مستودعات المعرفة، حيث يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة. فهي توفر المعلومات في الوقت والمكان على شكل معارف صريحة. وضمن هذه الإستراتيجية يتم تصميم قواعد البيانات لحفظ المعلومات والمعارف، وهذه الأخيرة تعد جزء لا يتجزأ من هذه الإستراتيجية وعادة ما تتجح في المؤسسات التي تتطلب إعادة استغلال المعارف الحالية (Greiner, Bohmann , & Krcmer, 2007, p. 5)
- إستراتيجية الشخصية: يطلق عليها " نموذج شبكة المعرفة " تقوم إستراتيجية الشخصية على المعرفة الضمنية الخاصة بالأفراد، والقائمة على الحوار وتبادل المعارف بينهم (Ktiri, Bachiri, & Guelzim, 2017, p. 37) كما تسعى لإنتاج أفكار جديدة (ابتكار + اكتشاف)، وجعلها قابلة للتطبيق، وهذا بالنظر لأن الهدف الأساسي للمؤسسة هو خلق معارف وإنتاج منتجات، خدمات مبتكرة تتميز بها عن المنافسين. ويرى Greiner أن المزج بين الإستراتيجيتين من شأنه الرفع من الأداء. (Azyabi, Fisher, Tanner, & Gao, 2012, p. 4)
- ونلخص في الجدول الموالي الفرق بين الإستراتيجيتين:

الجدول رقم (03): الفرق بين إستراتيجية التشخيص والترميز

أوجه الاختلاف	إستراتيجية التشخيص	إستراتيجية الترميز
التركيز الموجه للمعرفة	التركيز على المعرفة الضمنية من فرد لفرد	التركيز على المعرفة الصريحة من الشخص إلى المستندات
استعمال تكنولوجيا المعلومات	استثمار منخفض لتكنولوجيا المعلومات	العمل على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال ربط الأفراد بها واعادهم لاستعمالها
إدارة الموارد البشرية	التوجيه ومكافأة الأفراد المساهمين في مشاركة المعرفة	التعليم الالكتروني، تقديم مكافآت نظير استخدام قواعد البيانات والمساهمة في تتميتها
الأدوات الرئيسية	البريد الالكتروني، مؤتمرات الفيديو، المنتديات	أنظمة دعم القرار، مستودعات البيانات، خرائط المعرفة هذه الأدوات من أفضل الممارسات لنجاح العمل
الحوافز الاقتصادية	إيجاد حلول جديدة والعمل على تطوير المعرفة	إعادة استغلال واستعمال المعرفة
المزايا	مرونة المعرفة وقابلية الفهرسة إضافة إلى أنها قابلة للتكيف، تحسين في إدارة صورة العملاء للمعرفة غير قابلة للترميز	وفرة الوقت، اقتصاديات الحجم ولا ضرورة لإعادة تدوير العجلة، الوصول إلى المعرفة بسرعة، تبادلها وتوزيعها على نطاق واسع... إلخ
السلبات	عدم الرغبة في مشاركة وتبادل المعرفة، الثقافة غير متوائمة	التكاليف الضخمة نظير تحيين المعرفة

المصدر: (Lopez-Nicolas & Merono-Cerdan, 2011, p. 503)

ثانياً: إستراتيجية العرض جانب الطلب: وهاتين الإستراتيجيتين خاصة أكثر بعمليات إدارة المعرفة ويميز Mcelrig نوعين من الإستراتيجيات على النحو التالي: (Alizar , Abdul , Mat , & Yuliu, 2015, p. 2)

- إستراتيجية الطلب: تميل هذه الإستراتيجية للتركيز أكثر على تلبية المتطلبات التنظيمية للمعرفة الجديدة، أي أنها تركز على الابتكار والإبداع إضافة إلى التعلم بمعنى تهتم بآليات إنتاج المعرفة.
- إستراتيجية العرض: تركز على مشاركة المعرفة ونشرها داخل المؤسسة. وعليه فهذه الإستراتيجية تُعنى بآليات مشاركة المعرفة ونشرها.

ويشترط Bierly لاختيار الإستراتيجية المناسبة نقطتين هامتين: الأولى: وهي الطريقة التي يتم بها الحصول على الموارد المعرفية الداخلية والخارجية؛ أما الثانية: فتخص رؤية قيادة المؤسسة اتجاه المعارف الموجودة أو إنتاج معارف جديدة مع القدرة على استيعابها والسرعة في توزيعها ومشاركتها (الكبيسي و الشيلخي، 2011، صفحة 50)

للإشارة فقط أنه يوجد العديد من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة. في هذه الدراسة تم التركيز على النوعين السابقين، وهذا راجع لطبيعة الدراسة التي هي بين أيدينا. والتي تركز بالدرجة الأولى على الإستراتيجيات المذكورة آنفاً. كما أنه عند تطبيق إستراتيجية من الإستراتيجيتين السابقين يجب أن تكون واحدة إستراتيجية أساسية، والإستراتيجية الأخرى داعمة لها ومكملة لها. كما أن الاستراتيجية الأفضل بالنسبة لأي مؤسسة هي التي تتوافق وأهدافها الإستراتيجية وكذلك الإستراتيجية الكلية لها.

المطلب الرابع: رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة المعرفة

نحدد ضمن هذا المطلب واحد من أهم المفاهيم التي ترتبط بإدارة المعرفة ألا وهو رأس المال الفكري (المعرفي)، واستناداً عليه نسعى لتقديم لمحة حوله، وعلاقته بها.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته

يعد رأس المال الفكري محورا هاما في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. إذ أنه مصدر مهم في تشكل وخلق القيمة وتحقيق الريادة والتميز للمؤسسات في العصر الحالي القائم على المعارف والتكنولوجيا.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

يستخدم جل الباحثين مفهوم رأس المال الفكري للتعبير عن الأصول غير الملموسة وينسب هذا المفهوم إلى John Galbraith عام 1969 لتتوالى بعده الأبحاث والدراسات التي تدور حول المفهوم في محاولة منهم لتحديد مفهوم موحد له. ونحاول في هذا الصدد إبراز بعض المفاهيم المنسوبة للباحثين ثم محاولة الخروج بمفهوم شامل لكل المفاهيم المعطاة.

يُعرفه sveiby على أنه " الموجودات الفكرية -المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها واستعمالها لتكوين الثروة" (Ahlgren, 2011, p. 17)

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الرأس المال الفكري بأنها " القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة وهي رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي الهيكلي" (طاهر، 2017، صفحة 103)

ويُعرفه Kelley بأنه " أولئك العاملين الذين يمثلون العقول المدبرة والنجوم اللامعة الذين من الصعب إيجاد بديل لهم أو يعوضهم" (آدم، 2018، صفحة 96)

وبناء على المفاهيم المقدمة لرأس المال الفكري نلاحظ بأنه يتميز بالآتي:

- عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين في تقديم تعريف موحد؛
- يرتبط رأس المال الفكري بشكل مباشر بالمعرفة، وأن الأصول اللاملموسة مصدر رئيسي في خلق الثروة إذا ما تم إدارتها بالشكل المناسب؛
- يتميز رأس المال الفكري باستحالة التقليد، وعدم وجود بدائل لتعويضه؛
- القدرة على خلق دخل في المستقبل.

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

تزداد أهمية المعلومات والمعرفة يوماً بعد يوم، وذلك بسبب سرعة نقلها، مما سرع بشكل كبير ظهور رأس المال الفكري الذي جلب الانتباه إلى الأهمية التي تلعبها الأصول غير الملموسة في ممارسة الأعمال القائمة على المعرفة. لذا ينبغي على المؤسسات معرفة ما هو رأس المال الفكري وكيفية إدارته، والإبلاغ عنه لغرض زيادة الدخل والمنافسة، وتحسين الأداء عن طريقه.

وبهذا فإن أهمية رأس المال الفكري لخصها Vij في أهم النقاط التالية: (الجابري و الحاكم ، 2023 ، صفحة 6)

- رأس المال الفكري ثروة المؤسسات الفعلية، والمتمثلة في المعارف والذكاء الموجود لدى العاملين، فهم يعملون على تقديم اسهامات فكرية ترفع من إنتاجية المؤسسة وتحسن أدائها؛
- رأس المال الفكري هو نقطة التحول والتفوق بالنسبة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة؛
- يعد رأس المال افكري المصدر الأول والأساسي لديمومة الميزة التنافسية، وكذلك نقطة قوة؛
- رأس المال الفكري سلاح المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؛
- استقطاب العملاء للمؤسسة؛
- يعزز الابتكار، ويعدّ ركيزة أساسية في بناء المؤسسات المعرفية.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري وطرق قياسه

أولاً: مكونات رأس المال الفكري

قدم العديد من الباحثين تصنيفات كثيرة لمكونات رأس المال الفكري كل حسب نظره، ونظراً للتصنيفات والتقسيمات المتعددة لهذه الأنواع، تم تحديد المكونات التي كانت كنقطة مشتركة بين الباحثين. وهي المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الهيكلي.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المكونات الثلاث: (نور، القشي، و قراقيش، 2010، صفحة 23)

- رأس المال البشري: ويتمثل في قدرات الأفراد الموظفين بالمؤسسة على إيجاد الحلول لعملائها، التجديد والابتكار، ويعتبر المصدر الأول للتحسين والابتكار، في المقابل يُعد الأصعب في عملية القياس، وينمو ويتطور باستعمال المؤسسة لمعارف موظفيها؛
 - رأس المال الهيكلي: ويمثل البنى التي يركز عليها رأس المال البشري، كما أنه صانع المعارف الصريحة في المؤسسة المحتفظ بها في الهياكل والأنظمة والإجراءات؛ إلى جانب أنه يمثل الهيكل التنظيمي لها وجوانبها الصلبة، وتقف قيمته على مدى امكانيته تحريكه لاستعمال رأس المال البشري لخدمة أهداف المؤسسة؛ بالإضافة إلى أنه يبقى فيها عند مغادرة الموظفين مكان عملهم؛
 - رأس المال العلائقي: ويتمثل في طبيعة العلاقة الاستراتيجية مع العملاء والذي يشتمل على الزبائن والموردين، ومختلف أصحاب المصلحة. ويعد الأسهل من حيث عملية القياس.
- إن التفاعل والتناغم بين المكونات الثلاث السابقة سيحدد القيمة الحقيقية والفعالية للمؤسسة. ففي الوقت الحالي أصبحت المؤسسات تُقاس على ما تملكه من رأس مال فكري وليس رأس مال مادي، وهذا ما يظهر جلياً في المؤسسات العالمية الكبرى مثل شركة البرمجيات ميكروسوف.

ثانياً: طرق قياس رأس المال الفكري

توجد عدة طرق يتم عن طريقها قياس رأس المال الفكري، وسيتم عرض أهمها على النحو التالي: (السعيد ه.، 2008، الصفحات 39-40-41)

1- معادلة توبين Tobin's Equation تعتمد على مؤشر القيمة السوقية بالنسبة لتكلفة الإحلال وتحسب طبقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{القيمة السوقية للمؤسسة}}{\text{تكلفة الإحلال لأصول المؤسسة}} = \text{القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال}$$

إذا حُسب الناتج وكان أكبر من الواحد فهذا يدل على أن المؤسسة حققت أرباحاً نتيجة الاستثمار في رأس مالها الفكري، كما أن هذه المعادلة لها دور في قياس فاعلية وكفاءة مختلف السياسات الإدارية التي تطبقها المؤسسة، وذلك بناء على تحديد مقدار التغير السنة الحالية بالسنة المقارن بها.

2- القيمة الاقتصادية المضافة: تقوم على حساب قيمة المؤشر التالي:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي دخل العمليات مخصوماً منه الفوائد - تكلفة التمويل

إذا كان الناتج موجباً هذا يفسر أن المؤسسة حققت قيمة اقتصادية مضافة، وأنها تحقق أرباحاً أكبر مما كان يتوقع منها أن تحققه. وهذا يعكس الاستعمال الأمثل لمكونات وعناصر رأس المال الفكري المملوك من طرفها.

3- القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية: تقوم هذه الطريقة على حساب الفرق بين القيمتين السوقية المتمثلة في صافي أصولها والدفترية المتمثلة في الأصول الملموسة وكذلك المالية المدرجة في دفاترها. حيث تحسب القيمة السوقية بحساب متوسط القيمة السوقية للسهم خلال فترة زمنية محددة مضروباً في إجمالي الأسهم. أما قيمة المتوسط الخاص بالقيمة السوقية للسهم الواحد تحسب بقسمة قيمة التداول الإجمالي للأسهم خلال سنة على كمية التداول لإجمالي الأسهم خلال نفس السنة.

4- طريقة Buren & Hark تعتمد على الإجراءات الأساسية التالية:

- حساب عدد براءات الاختراع؛
- حساب عدد الموظفين ذوي الشهادات العليا الأكاديمية والمهنية؛
- تشخيص مكونات رأس المال الفكري ومدى مساهمتها في الإنتاجية؛
- تقييم الفاعلية والعائد على الاستثمار للأصول المعنوي.

5- بطاقة الأداء المتوازن: تعكس البطاقة إستراتيجية ورسالة المؤسسة إلى مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء لكل من الإدارة الإستراتيجية والقياس، وتهدف هذه الطريقة لتحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية لكل من المالكين والعملاء، والمقاييس الداخلية المتمثلة في التعلم والنمو، والإبداع والأنشطة الحاسمة. وتعتمد على أربع مقاييس أساسية هي: منظور العملاء بالتركيز على رغبات وحاجات زبائنهم، منظور التعلم والنمو الاهتمام بالبنية التحتية وأفرادها، منظور العمليات الداخلية التركيز على العمليات التي تقوم عليها المؤسسة وتتفرع منها أنشطتها فتحسينها حالياً سينعكس إيجاباً عليها مستقبلاً، والمنظور المالي يقيس النتيجة النهائية المحققة من قبل المؤسسة، كما أنها تركز على الأهداف الاستراتيجية لها. (الربعاوي

و عباس، 2014، صفحة 73)

6- طريقة **Skandia Navigator** تعد من أشهر الطرق في قياس رأس المال الفكري، وينسب إلى الشركة السويدية للتأمين سكانديا، تعنى هذه الطريقة بالخبرات العلمية، ومضامين المعرفة، العلاقات مع الزبائن، المهارات، حيث تقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري يضم المعارف التنظيمية، المهارات، الخبرات، والمعرفة بالتقنية، رأس المال الهيكلي ويضم الرأس المال التنظيمي يتمثل في رأس مال ابتكاري (حقوق الملكية) رأس المال العمليات (قواعد البيانات)، ورأس المال الزبوني يشكل العلاقات التنظيمية التي تنشأ مع المصادر الرئيسية خارج المؤسسة (الموردين، أصحاب المصالح، الموزعين) حيث يعد هذا الأخير ثروتها المرتبطة بزبائنها (غالب ياسين، 2007، الصفحات 62-63) بالرغم من تعدد الطرق إلا أنه يبقى القصور قائما في عملية قياس رأس المال الفكري نظرا لكونه يتميز بخصائص منها: صعوبة في التحديد، كما أن المعرفة في مجملها هي معارف ضمنية.

ثالثا: العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري هي علاقة تكاملية ترابطية، فهي تعمل على الاستثمار في رأس المال الفكري والذي يعتبر هو الآخر مكون من معارف صريحة وضمنية، والعمل على تطبيقها مباشرة، وذلك بهدف تحقيق التفوق التنافسي، وسد الباب أمام منافسيها. ونلخص في الجدول التالي العلاقة بين المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري وإدارة المعرفة.

الجدول رقم (04): علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

علاقته بإدارة المعرفة	مكونات رأس المال الفكري
تعمل إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري من خلال توليد المعارف الجديدة، وتحقيق الإبداع فهي تقدم الحلول للمشاكل والقضايا، كما تبني ذاكرة المؤسسة، بالاعتماد على عملياتها الأربعة من توليد، مشاركة، خزن وتطبيق المعرفة بين الأفراد والفرق والمؤسسة ككل، وفق طريقة منهجية بحركة دؤوبة ومستمرة (حلزونية المعرفة عمليات تحويل المعرفة حسب نوناكا)، فهي تعمل على استخلاص المعارف الضمنية من عقول الأفراد وجعلها صريحة متاحة للجميع، إضافة لذلك لها دور في تنمية الكفاءات من خلال توسيع قاعدتها في استخدام الأدوات التكنولوجية للرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم	رأس المال البشري

رأس المال الهيكلية	تساهم إدارة المعرفة في تقليص التكاليف، والإجراءات التي تأخذ الوقت والجهد وغير ضرورية، وذلك من خلال تحسين العمليات التي تقوم عليها المؤسسة؛ كما تعمل على استخراج المعارف الضمنية وتحويلها لأصول فكرية وجعلها أصلاً معلناً ومملوكاً لها مع التنظيم والتوثيق لجميع تلك العمليات (تصميم، دراسات، التغيير والتطوير... إلخ)، التي تكون على مستواها والتأكيد على حقوقها، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تدعم إنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، الحواسيب، نظم المعرفة والمعلومات... إلخ)، والاستثمار فيها، هذا يساعد في عملية ترميز المعرفة من ترتيب وتصنيف قاعدة البيانات مما يسهل الوصول إليها من أفراد المؤسسة وتقاسمها مما يخلق ثقافة تنظيمية تقدر كفاءة ومعارف الفرد.
رأس المال العلائقية	العمل هو سبب استمرار المؤسسة كونه يستهلك منتجاتها، وعليه تسعى دائماً لبناء علاقات مع عملائها (إدارة العلاقة مع الزبون) لجمع أكبر قدر من المعلومات عن حاجات ورغبات زبائنها، وبلورة تلك المعلومات لتساعد على اتخاذ القرار التسويقي لمختلف الجوانب من منافذ التوزيع، خصائص المنتج... إلخ، وتتمحور مساهمة إدارة المعرفة هنا في كيفية توفير الخدمة لإدارة العلاقة مع الزبون والعمل على تحسينها، معتمدة على تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بعملائها، تنظيمها، ترتيبها وتخزينها ضمن قاعدة البيانات، ثم إعادة مشاركتها مع الموظفين، الأمر الذي يسهم في تطوير المهارات التسويقية لديهم، القدرة على التواصل والتعامل، وبناء علاقات مع العملاء، وبالتالي هناك إمكانية للتعديل على المنتجات حسب ما يطلبه الزبون، مع تعزيز دقة اتخاذ القرار التسويقي المناسب.

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على (فارس و فرطاس ، 2013، صفحة 103)

يتبين من خلال الجدول أعلاه وكاستنتاج عام يمكن القول فيما يخص العلاقة بين المفهومين: أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري يعتبران المنافسة تقوم على المعارف الضمنية المتواجدة في العقول البشرية، فالأولى تسعى لتوفير سياق تنظيمي المناسب للاستثمار في الثاني، وبذلك يكون العصر الحالي قائماً على العقل البشري، وعليه فإن اهتمام رأس المال الفكري اليوم منصب على الأفراد المنتجين للمعرفة، فيما تكون الأنشطة المحيطة من نصيب اهتمام إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

لغرض التأمين على أن إدارة المعرفة تسير وفق ما خطط له، وضمان التطبيق الناجح لها، كان ولا بد أن تكون في المسار الصحيح لها والسير وفق المراحل المحددة وفق تسلسل منطقي، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تكنولوجيا المعلومات المساندة لها. وعليه يهدف هذا المبحث للتركيز على ثلاث أجزاء هامة في إدارة المعرفة وهي: العمليات التي تثري وتنمي المعرفة وتعدّها لأجل التطبيق مع التعريف بأنظمة إدارة المعرفة الداعمة لها، دون أن ننسى أبرز النماذج التي حاولت تفسير وتحليل كيفية الحصول على المعرفة.

المطلب الأول: حصر عمليات إدارة المعرفة

تشكل عمليات إدارة المعرفة سلسلة متكاملة الحلقات، تعمل بشكل متتابع ومتقاطع فيما بينها. إذ أنه يوجد ترابط بين العملية والعملية التي تليها، حتى وإن نجد اختلاف في هذه العمليات وتصنيفاتها من قبل الباحثين إلا أن المؤسسة تتبع عدد من العمليات التي لا يمكنها الاستغناء عنها. وذلك نتيجة للإستراتيجية المتبعة وكذلك الأهداف المراد الوصول إليها وتحقيقها، إضافة إلى الميدان والنشاط التي تركز عليه، والإمكانات المتوفرة لديها.

وفي ذلك ساهم الكثير من الباحثين وعملوا على التوفيق في إيجاد تقسيم موحد لعمليات إدارة المعرفة إلا أنه يبقى هناك اختلافات في تقسيمها والاتفاق على عدد معين لها. فكيفية إدارة الأفراد، العمليات، وكيفية تحقيق النمو، طريقة تنظيم الخدمات، والتقنيات الجديدة يفرض على المؤسسة تطبيق ممارسات إدارة المعرفة التي تكون قادرة على تنمية الأصول المعرفية من جهة، والربط بين إدارة المعرفة والابتكار من جهة أخرى (Cardoni , Zanin , Giulio , & Paradisi , 2020, p. 2). ويعتبرون أن المشكلة تظهر في اعتبار أن إدارة المعرفة عملية سهلة وبسيطة، وهنا يبرز موقف قادة المؤسسات اليابانية الكبرى الذين يدركون أهمية إنشاء المعرفة الجديدة ليس بالأمر الهين، وأنها ليست قضية معالجة ميكانيكية للمعلومات بل على العكس هي قضية النقاط واستقطاب وجهات النظر الضمنية، والذاتية، والحدس للأفراد العاملين بها. الشيء الذي يؤكد أن هذه الأفكار هي أداء رئيسية للابتكار المستمر وهذا هو جوهر عمليات إدارة المعرفة خلق أفكار متميزة تُحول إلى سلع وخدمات مستقبلا (Préface, 1999, p. 37)

وعليه تم التركيز على أربع عمليات لإدارة المعرفة والتي كانت مشتركة في أغلب البحوث والدراسات والمتمثلة في العمليات التالية: توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة وأخيرا عملية تطبيق المعرفة.

- توليد المعرفة:

يضم مصطلح توليد المعرفة كل من العبارات التالية: إنشاء، خلق، إنتاج، وهناك من يضيف ابتكار. وعليه فإن هذه العملية (توليد المعرفة) تعد عملية محورية من عمليات إدارة المعرفة تركز بصفة أولى على العملية الابتكارية والتي هي بمثابة المفتاح الفعال لإنشاء المعارف الجديدة (أبو القاسم ، 2013 ، صفحة 23)

حيث أنه بمجرد بروز وظهور الفجوة المعرفية يستوجب على المؤسسة توليد معارف جديدة، أو على الأقل العمل على تنمية وتطوير المعارف التي تمتلكها أي المعرفة الحالية.

واستناداً لأعمال الباحثين اليابانيين الشهيرين **Nonaka & Takeuchi** فإن الممول الرئيسي بالمعارف هو الفرد ثم الجماعة فالمؤسسة ككل. إذ أنه يتم توليد المعارف على المستوى الفردي في معزل عن الآخرين؛ حيث ينمو التعلم بشكل منفرد. أما بالنسبة للمجموعة يتم توليد المعرفة عن طريق الحوار التفاعلي من خلال تبادل المعارف مع الجماعة ككل، ويكون نمو التعلم بشكل جماعي في ظل تكامل وتناسق البيانات، المعلومات، والمعارف. أما على صعيد المؤسسة فإن توليد المعرفة يظهر من خلال الميزة التنافسية (منتجات + خدمات + براءات اختراع)، بينما التعلم ينمو ويتطور في شكل تنظيمي. وبذلك وجب على المؤسسة دعم وتحفيز النشاطات المولدة للمعرفة التي يقوم بها الأفراد على اعتبار أن مصدر المعرفة الموجودة داخلها هو التعلم التنظيمي (Leoncio , 2005, p. 22)

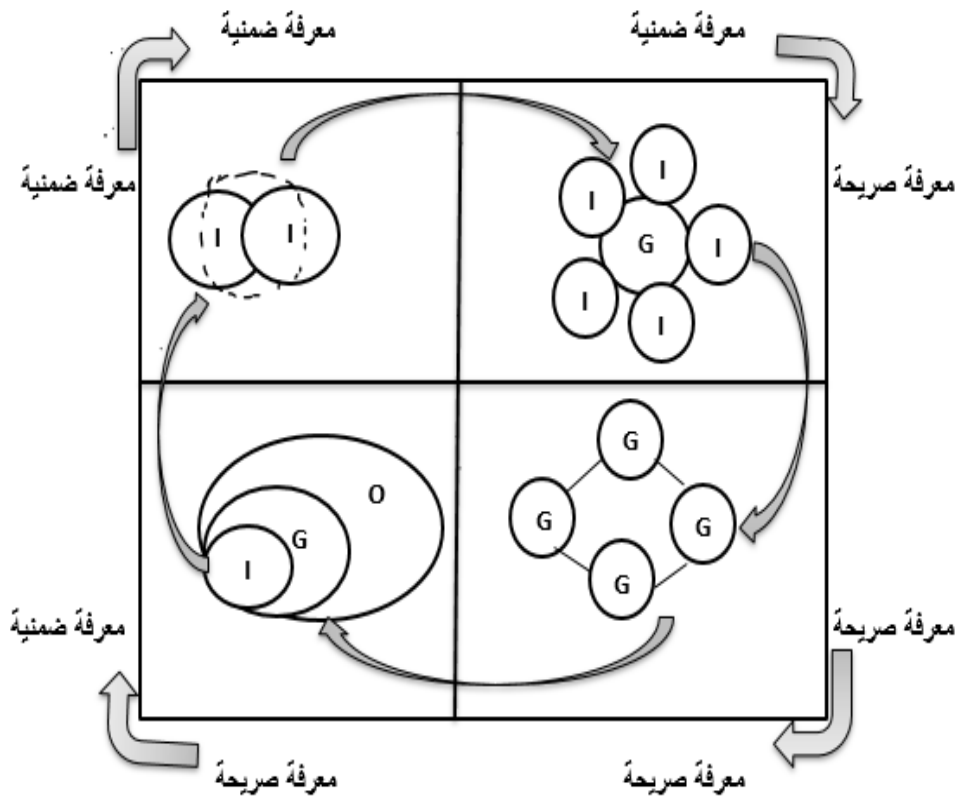
وحسب ما جاء به **Grant** في " نظرية الرؤية القائمة على المعرفة" التي تؤكد على أهمية تكامل وترابط المعرفة التنظيمية بين مختلف الفاعلين في المؤسسة. والتي تهدف في نهاية المطاف إلى فهم طريقة تسهيل اتخاذ القرار رأسياً وأفقياً للغة الخبراء المشتركة (Lalouette , 2013, p. 25) ووجهة النظر هذه تتوافق مع أعمال **Nonaka & Takeuchi** التي تؤكد على روح العمل الجماعي. وتوفر عملية توليد المعرفة قوة دافعة حقيقية مستمرة تساهم في تكوين ورفع الكفاءات المحورية للمؤسسة، وهذا بناء على تحويل تلك المعارف المولدة وتطبيقها، مما يساهم في دمج البيانات الضخمة وبلورتها في شكل أعمال وخدمات ذات قيمة (Ponisciakova, 2020, p. 4). وفي ذات السياق يحدد لنا **Nonaka** وباحثين آخرين نماذج تساعد على توليد المعارف بدءاً من التفاعل الذي يحدث ضمن نطاق مجموعات الأفراد ليُشكل نقاشاً مستمراً بين المعارف الضمنية والصريحة. فيما يشكل ذلك الحيز أو المجموعة من الأفراد لنا ما يعرف بـ " مجتمعات التفاعل" التي بدورها تساهم في توليد الأفكار، توسيع وتنمية المعرفة الجديدة. فيما يصف **Nonaka** التحول الذي ينشأ بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية بالبعد المعرفي، بينما التفاعل الذي يحدث بين مجتمعات التفاعل المتعلق بالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد الذي يشاركون في المعرفة ويعملون على تنميتها وتطويرها أطلق عليه البعد المنطقي لخلق المعرفة (Bratianu , 2010, p. 194) ويركز كذلك على أهمية التزام الأفراد بخلق

المعرفة وتكوينها مع ضم الجوانب وعلى رأسها الأمور التنظيمية، والاستقلال الذاتي، إلى جانب الانقطاعات والتقلبات التي تحدث داخل المؤسسة وفي المحيط الذي تنشط فيه. ليقدم في الأخير نموذجاً حلزونياً لهذه العملية ليبين فيها العلاقة بين الأبعاد المعرفية المنطقية للإنشاء الفعال والمتميز للمعرفة وأطلق عليه نموذج SECI. وفيما يلي شرح لهذا النموذج بالتفصيل (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, p. 15)

■ نموذج Nonaka & Takeuchi المعروف بنموذج SECI

يعد من أشهر النماذج التي قدمت لغرض توليد المعرفة وقد ساهم في تقديمه كل من Nonaka & Takeuchi ليبرزوا فيه الطريقة والكيفية التي تتم من خلالها عملية توليد المعرفة. يحتوي هذا النموذج على أربع عمليات رئيسية للتحويل ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. حيث تبدأ هذه الدوامة المعرفية على صورة عملية حلزونية متصاعدة التفاعلات للمعرفة. إذ هذه العملية يمكن لها أن تبدأ من أي نوع، إلا أنه في غالب الأحيان تكون التنشئة الاجتماعية نقطة الانطلاق (Nonaka, Umemoto, & Seno, 1996, p. 209). ويوضح الشكل التالي نموذج SECI بعملياته الأربعة.

الشكل رقم (05): نموذج SECI لتوليد المعرفة



المصدر: (Edwards, 2015, p. 108)

* I: على المستوى الفردي، G: على المستوى الجماعي، O: على مستوى المؤسسة

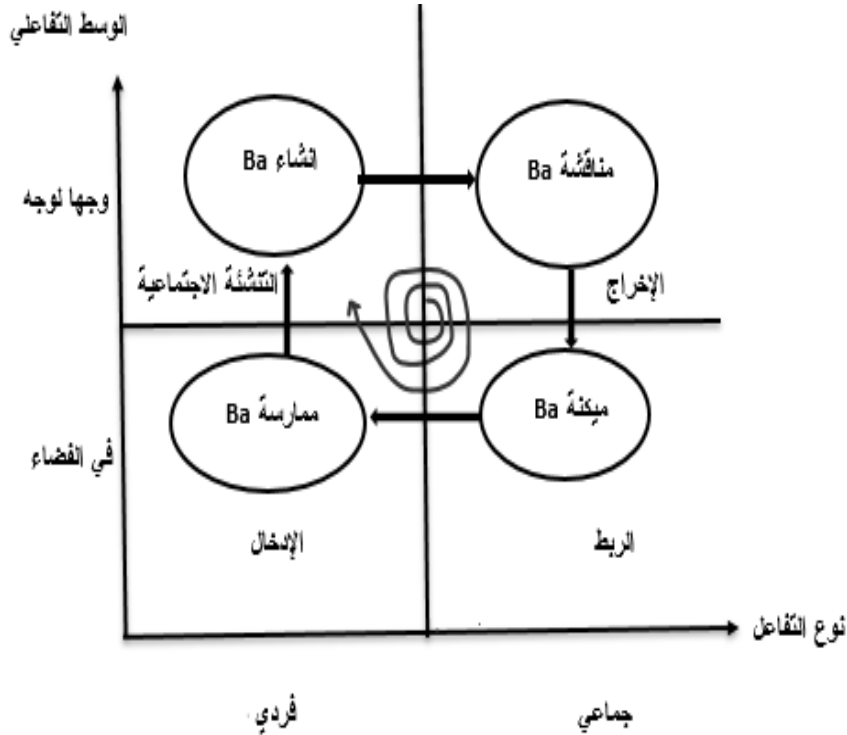
وتتشكل من خلال هذا النموذج العمليات الأربعة التالية: (Nonaka, 2007, pp. 165-166)

- التنشئة الاجتماعية: يتم تحويل المعرفة في هذه العملية من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وهذا عن طريق الاجتماعات، الحوار وعادة ما يكون تقاسم المعرفة بواسطة الخبراء والأكاديميين غزيري المعارف مع أفراد آخرين لا يملكون القدر الكافي من المعارف التي يحوزوها أولئك الخبراء. وذلك من خلال الممارسة المشتركة. ومثال ذلك عقد المؤتمرات والملتقيات، الأساتذة والطلبة في الفصول الدراسية... إلخ؛
 - التجسيد: ويتم التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وفيها يتم التعبير عن المعرفة الضمنية ونقلها إلى الوثائق أو الوسائط. وتحدث عندما تكون للفرد قابلية للتصريح بما في جعبته من معارف، ومدى قدرته على مشاركتها مع الفريق؛
 - الربط: وهنا يتم قياس مدى تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أكثر تعقيدا من المعارف الصريحة الحالية، وذلك انطلاقا من التفاعلات والاتصالات التي تحدث بينهم من خلال نشر المعرفة وإعادة فهرستها من جديد؛
 - التدوير: يتم في هذه المرحلة قياس تحويل المعارف من صريحة إلى ضمنية " توثيقها" سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة ككل. حيث تتجسد هذه المعارف الصريحة في شكل إجراءات روتينية، مبادرات استراتيجية هذه الأخيرة تكون لها علاقة وطيدة وارتباط قوي ومباشر بالتعلم بالممارسة. حيث تصبح روتين عمل وقاعدة معرفية للأفراد. وبالتالي أصل من أصول المؤسسة.
- هذه المراحل الأربعة تحدث ضمن ما أسماه Nonaka بـ " دوامة المعرفة" أو " لولب المعرفة" فهي عملية مستمرة بدون توقف. وبذلك وطبقا لهذا النموذج فإن هناك أربعة أنواع من Ba تتوافق مع هذه العمليات الأربعة. وتأتي عملية تحول المعرفة من خلال خلق مساحات مشتركة مما يتيح للأفراد ابداء الآراء والتفاعل بما في أذهانهم وبلورة تلك الرؤى الضمنية الغامضة إلى رؤى ظاهرة بسيطة وواضحة. في الأخير تسمح هذه التفاعلات بإبراز الأفكار التنظيمية المشتركة والمتشابهة حول الممارسات التي يؤدي بها العمل.

(Nyhan , 2002, p. 31)

ونلخص هذه البيئات الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أنواع Ba حسب Nonaka & konno



المصدر: (Nonaka & Konno, 1998, p. 46)

من خلال الشكل السابق لـ Ba يعتقد Nonaka & konno أن توليد المعرفة يكون محصلة عملية اجتماعية فكرية تستند إلى التعلم الذاتي والاجتماعي والإدراك. وتعرف Ba على أنها ذلك الفضاء أو السياق الذي تتشابه فيه الأفكار، وتحدث فيه التفاعلات بين الأفراد من خلال مشاركة المعرفة وتبادلها لغرض تطوير أنفسهم. يمكن أن تكون تلك التفاعلات حقيقية وجهها لوجه، وفي نفس المكان والزمان وهذا لتسهيل نقل المعرفة الضمنية الصعبة النقل، أو عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي أنها تكون افتراضية. ومثال عن ذلك أثناء أزمة كورونا لاحظنا أنه تم الانتقال من التفاعل وجهها لوجه خاصة في الجامعات إلى التعليم عن بعد بواسطة تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت كثيرا في ذلك.

ولخصت هذه الأنواع كما يلي: (Papoutsakis, 2005, p. 46)

- إنشاء البيئة المعرفية: يطلق عليها اسم بيئة العمل الاجتماعية، فهي المكان الذي يتشارك فيه الأفراد بحيث تكون التفاعلات وجهها لوجه وذلك بتقاسم المعارف الضمنية وتبادلها بينهم، انطلاقا من خبراتهم ونماذجهم العقلية؛
- مناقشة البيئة المعرفية: يتم فيها مناقشة الأفكار وتحليلها من خلال تطوير الفهم المشترك لديهم للمفاهيم. ويتم تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة، في حين يكون التفاعل جماعيا بينما وسط التفاعل وجهها لوجه؛ بيئة عمل تجسدية؛

- يمكن البيئة المعرفية: وهي تلك التفاعلات التي تحدث بين الأفراد من خلال تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة تكون أكثر تجسيدا ويطلق على البيئة بيئة عمل توافقية؛
- ممارسة البيئة المعرفية: وهو المكان الذي من خلاله يتم التحويل من معرفة صريحة إلى ضمنية الناتجة عن التفاعلات الفردية التقديرية. وتسمى بيئة العمل الذاتية.
- وفي ذات الصدد يحدد كل من **Nonaka & konno** الخصائص التالية لـ Ba : (Takeuchi & Tsutomu , 2006, p. 8)
- نقاط الربط: وتتمثل في المجموعة المادية مثل: الندوات، الاجتماعات والمجموعة المفاهيمية وهي جماعات الممارسة؛
- أين: بمعنى المكان الذي تتم فيه هذه الاجتماعات والندوات وجماعات الممارسة. وتشمل المكان المادي وهي المكان الفعلي مثل قاعات المطالعة والمكتبات، غرفة الاجتماعات. أو الحيز الافتراضي ويكون عبر الوسائط مثل المواقع الإلكترونية، المؤتمرات عن بعد؛
- طبيعة Ba: وهي ذات طبيعة ديناميكية مخصصة. ذات سياق مشترك، وجودية في أي مكان وزمان، سواء كانت في مكان مادي أو افتراضي؛
- نوع Ba: وتكون داخلية داخل محيط المؤسسة أو خارجيا مع العملاء، مع أصحاب المصلحة غير مباشرين...إلخ.
- خزن المعرفة:

بعد عملية توليد معارف جديدة تأتي العملية الثانية والمتمثلة في عملية خزن المعرفة، وغالبا ما يكون سبب خزن هذه المعارف هو الخوف من فقدانها من ناحية، والعودة إليها واسترجاعها وقت الحاجة بكل سهولة، مما يدلّ الصعاب والجهود في البحث عنها أو إنشاءها مرة أخرى من ناحية أخرى (Omotayo, 2015, p. 8)

إن عملية الخزن هذه تكون في الأساس محاولة من المؤسسة في توثيق معارفها خاصة تلك الموجودة في عقول الأفراد. والاحتفاظ بأشكال المعارف سواء كانت ضمنية أو صريحة. حيث توثق المعارف الصريحة في قواعد البيانات الإلكترونية، السجلات. بينما يكون التحاور بين الأفراد، إقامة جلسات تدريبية من أهم الأساليب لحفظ المعرفة الضمنية وتكون العملية التدريبية ناجحة وتعطي أكلها إذا ما كان صاحب المعرفة ذو خبرة عميقة. وعلى هذا النحو تتكون الذاكرة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة التي بدورها تعد مستودعا معرفيا، تخزن فيه جميع أنواع المتعددة من البراهين ممثلة في الوثائق، السجلات...إلخ، والتي

تتعرّز بتقاسمها كعملية معرفية، وترتبط بالجهات التنظيمية الفاعلة واستيعابها للحالة أو المشكلة وبالتالي تتدعم بالتعلم التنظيمي (Lachachi, 2011, p. 45).

ويؤكد Reif أن هيكل المعرفة الهرمي هو المناسب لعملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها، لغرض أن تكون عملية البحث عليها آنية، فعالة، كما أن إدراج عناصر أخرى جديدة دون الرجوع إلى إعادة هيكلة المعرفة الموجودة بالأصل (Jong & Ferguson-Hessler, 1996, p. 108). وتلعب عملية تدوين المعرفة دورا محوريا وجوهريا في الاقتصاد المبني على المعرفة، وهذا من خلال تعزيز وسائل الخزن، التعلم والاتصال إلى جانب العمل على صياغة قاعدة قوية، هدفها خلق أهداف معرفية جديدة ومتطورة (David & Foray, 2002, p. 18)

ولعمل أن الأهمية التي تتأتى من هذه العملية تتمثل في صنع القرارات ذات الفعالية بالاعتماد على الخبرات السابقة من جانب، والمعطيات المتحصل عليها حاليا من جانب آخر. حيث يكون هذه القرار ذات قيمة ووزن يساهم في تعزيز إمكانية المؤسسة، إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار بخبراتها المخزنة في الذاكرة التنظيمية. فارتباط المؤسسة بماضيها يقلل الاضطرابات والتغيرات التي تحدث داخلها. إذ تحاول من كل هذه الإجراءات الوصول إلى خلق مؤسسة متعلمة تحاكي من تجاربها التي مرت بها دروسا، وعبرا تستفيد منها وتجنبها الوقوع في أخطاء الماضي (Stoyko & Yulin, 2007, p. 13).

وفي هذا المقام يقول Kianto أن فقدان الأفراد ذوي المعرفة، والعودة من جديد لاستقطاب وجذب أفراد جدد أفضل، والحفاظ عليهم سيولد الضغط على المؤسسة ويضعها أمام تحدي جديد ألا وهو الاحتفاظ بالمعرفة. (Alias, Mansor, Rahman, Ahmad, & Samsudin, 2018, p. 250)

وبالرغم من كل هذه الاحترازاات التي تقوم بها المؤسسة إلا أنه قد يحدث فقدان للمعرفة الحرجة لعدة أسباب يرجع أهمها إلى: الاستقالة، التقاعد، معدل دوران العمل بالمؤسسة مرتفع جدا. إذ أن المؤسسات الحالية تعاني كثيرا من وراء هذه الأسباب الأمر الذي يكلفها ويكبدتها تكاليف باهظة وإضافية.

- مشاركة المعرفة: يشمل مصطلح مشاركة المعرفة كل من توزيع، نشر، تبادل، ونقل المعرفة.

ولكون إدارة المعرفة ليست مرتبطة خصيصا بالمؤسسة بقدر ما هي مرتبطة بالأفراد كأولوية أولى، وهدف نهائي، فإن نجاحها يتوقف على مدى مشاركة كل فرد في دوره "كمواطن معرفي".

إن عملية توزيع المعرفة فائدتها تكمن في ضمان وصولها إلى الأفراد الذين يريدونها، فحقيقة المعرفة وقيمتها تتزايد عند تبادلها وتقاسمها وتدفقها داخل شبكات قائمة على علاقات تعاونية أساسها التنسيق الاجتماعي، ومع تكرار عملية النقل بينهم سيؤدي إلى رفع مستويات الابتكار (Gema, Serrano-Bedia, & Pérez, 2019, p. 4). ولكون الجزء الأكبر من معارف المؤسسة هي عبارة عن معارف ضمنية فإن نقلها

يؤثر على عملية النقل في حد ذاته وهذا لكونها تستوجب وسيلة نقل لذلك، مثل قنوات التوزيع، شبكة الأنترنت الداخلية التي تجمع بين مختلف إدارات المؤسسة وفروعها، التدريب من قبل الأفراد ذوي الخبرة، في المقابل عملية نقل المعرفة الصريحة تتمحور حول فرص تقاسم المعرفة بين الأفراد. فعملية نقل المعرفة تلعب دوراً محورياً يستدعي ضرورة التنقل بين الأفراد الذين يملكون معارف ثمينة من أجل الحصول عليها. كما ولا بد عليها عدم المخاطرة والإفصاح على معارفها الحرجة التي تشكل ميزتها التنافسية، والتي تهدد مصالحها إذا ما تم اقتناصها من قبل المنافسين (المهيرات ، 2012، الصفحات 66-67). إلى جانب ذلك عليها توفير بيئة ملائمة تتبنى من خلالها ثقافة مشاركة المعرفة وتشجع على ذلك، دون أن ننسى بناء نظام مكافآت وحوافز تمكن من خلاله تحفيز الأفراد على تقاسم معارفهم الضمنية بينهم وتحويلها إلى معارف صريحة. وجراء تداول المعرفة داخل المؤسسة يفترض تحديد الأفراد الذين يريدون تلك المعرفة ومحاولة توزيعها بينهم بكل سهولة (Lengyel, 2003, p. 5).

وتلجأ المؤسسة لعملية التوزيع ومشاركة المعارف لثلاثة أسباب رئيسية تكمن في: (Janus, 2016, p.

96)

- زرع ثقافة مشاركة المعرفة بين أفرادها، وذلك لتقليل الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرات والمعارف الذين لا يمكن الاستغناء عنهم؛
- تجنب الأخطاء السابقة وتوسيع نطاق تواصل النجاحات، حيث أن مشاركة المعرفة من شأنها تحسين عمليات المؤسسة في الداخل من خلال الابتكار، ومنع تسرب المعارف الحرجة (المهمة). أما خارجياً يمكنها تقديم الحلول المناسبة للمشاكل؛
- تحسين الأعمال وذلك بإنتاج خدمات وسلع ذات جودة بالإضافة إلى كسر العقبات التي تواجهها بسرعة.
- إلى جانب ذلك فإن تقاسم المعارف يعمل على زيادة قيمتها، الأمر الذي يساهم ويساعد في تكوين رأس المال الفكري لها، وبالتالي زيادة الفرص الابتكارية. وهذا ما يصر عليه Grascia ويقول إنه كلما زاد نقل المعرفة بصورة دورية ومستمرة كلما كان الأداء الابتكاري أفضل (Li , Qiang , Huang , & Huang , 2022, p. 2).

أما فيما يخص العوامل التي تحول دون القيام بعملية التشارك المعرفي على أكمل وجه فإنها تعود للأسباب التالية: (Harvey , 2011, p. 74).

✓ الحواجز الفردية: وتتمثل في:

- محدودية الوقت في العثور على الطرف الآخر الذي يحتاج للمعرفة؛ الفوارق المتعلقة بمستوى الخبرة، السن، الجنس، المستوى التعليمي... إلخ؛

- انعدام ثقافة مشاركة المعرفة وهذا يعود سببه لعدم وجود ثقة متبادلة في استعمال المعارف؛
- الخوف من تقاسم المعرفة مع الآخرين خوفاً على فقدان المنصب الوظيفي؛
- ضعف المهارات الاتصالية.
- ✓ الحواجز التكنولوجية: تتمثل في:
 - غياب الدعم التقني في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - نقص البرامج التدريبية المتخصصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - عدم وجود تكامل وتوافق بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واحتياجات الأفراد؛ إضافة إلى الخوف من استعمالها وذلك لعدم الإلمام بكل جوانبها.
- ✓ الحواجز التنظيمية: ونختصرها في:
 - نمط القيادة الذي لا يشجع على التشارك المعرفي؛
 - اتباع الهياكل التنظيمية التقليدية لا تتكيف مع نظام إدارة المعرفة؛
 - عدم الربط بين إستراتيجية إدارة المعرفة والإستراتيجية الكلية للمؤسسة؛
 - عدم وجود نظام حوافز يشجع على تقاسم المعرفة وتشاركها.
- تطبيق المعرفة:

المعرفة قوة حقيقية وسلاح في يد أي مؤسسة إذا ما تم استغلالها، إذ ينبغي عليها ترجمة المعارف التي تكتسبها إلى خدمات ومنتجات، تعكس تلك المعارف رغبات واحتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة. إن العمليات السابقة لإدارة المعرفة من توليد، خزن ومشاركة المعرفة لا يُعتبر لها معنى حقيقي، وكافية لتعزيز الأداء وتحسينه إلا إذا ما اقترنت بعملية تطبيق المعرفة. فالمؤسسة الساعية إلى هذا الهدف كان لزاماً عليها تحديد نهج تطبيقي أو نموذج لكيفية تطبيق استثمار هذه المعرفة.

ويقول Nielsen إن عملية تطبيق المعرفة متعلقة أساساً بالنفوذ المعرفي، ومدى استغلاله. وعليه ضرورة تحري طريقة جديدة لاستغلال الموارد المتكاملة التي تكون فيها المعرفة الركيزة الأساسية بأكبر عدد ممكن من الطرق وفي أكثر عدد من المجالات التنافسية الممكنة. وذلك لكون الأداء يتوقف على تلك الأصول المعرفية المتكاملة وقدرة المؤسسة على استغلالها لتقديم الأفضل لزبائنهم على اختلاف شرائحهم واستناداً إلى قدراتها التنظيمية (Alosaimi, 2016, p. 67).

إن الغوص في تطبيق المعرفة يعني تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسينها، إضافة إلى الرفع من المستويات الإنتاجية المعرفية للأفراد لاكتساب الميزة التنافسية (Lehyani, 2019, p. 22). حيث تدمج هذه الأخيرة في

مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير وتتجسد على هيئة منتجات؛ خدمات وابتكارات تمس وظائفها وعملياتها (Merazi, 2021, p. 144).

وتتم عملية التطبيق وفق نوعين من العمليات: (المحمد، 2013، صفحة 41)

- العمليات الموجهة: وفيها يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة في لحظتها مباشرة نحو التطبيق؛ دون اللجوء إلى تحويلها إلى الفرد الموجه له المعرفة؛
- العمليات الروتينية: بمعنى الاستفادة من المعرفة المتحصل عليها من القواعد والأنظمة الموجهة للآخرين باتجاه السلوك المستقبلي.

إن نجاح أي مؤسسة يقف على نقطة هامة ألا وهي حجم المعرفة المطبقة مقابل ما تتوفر عليه من معارف، حيث أن نسبة المعرفة الموجودة في المؤسسات هي التي تحدد قيمتها، وأن هذه المعرفة تحدد ما إن كانت المؤسسة لديها القدرة على الاستمرار من عدمه، كما يشترط عليها أن تكون قادرة على الوصول إليها، واستغلالها وإعادة صياغة أصولها المعرفة (الجاموس، 2013، صفحة 127)، وهذا ما يعرف بالفجوة المعرفية والعمل على تقليص هذه الفجوة يعد من أهم المعايير المعتمدة في التقييم. وذلك بالاعتماد على نموذج لإدارة المعرفة تتبعه لإرشادها في كيفية تطبيقها واستثمارها. ولا تنتهي إدارة المعرفة بانتهاء عملية التطبيق وإنما هي عملية مستمرة.

ويوضح الجدول التالي عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين.

الجدول رقم (05): عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين

الباحث	عمليات إدارة المعرفة
Wiig ; 1993	بناء المعرفة، الحصول على المعرفة، تجميع المعرفة، تطبيق المعرفة
Saffady ; 2000	ابتكار المعرفة، خزن المعرفة، تنظيم المعرفة، نقل المعرفة
Dafft ; 2001	ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة
Doffy : 2001	اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، توزيع المعرفة، استدامة المعرفة
الكبيسي صلاح الدين 2005	تشخيص المعرفة، تحديد الأهداف المعرفية، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، إدانة المعرفة
Turban & all ; 2008	خلق المعرفة، التقاط المعرفة، صقل المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتطبيق المعرفة
Ress ; 2010	أسر المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة
Kimiz Dalkir ; 2011	التقاط المعرفة انشاء المعرفة، تقاسم المعرفة ونشرها، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

حسب ما احتوى عليه الجدول السابق نجد أن كل باحث أعطى تقسيم مختلف عن الآخر لعمليات إدارة المعرفة كل حسب وجهة نظره، إلا أنه بالنظر إلى العمليات والتعمق أكثر في هذه العمليات نجد أن كل باحث اشتمل تقسيمه على العمليات الأربعة الجوهرية وهي: توليد، خزن، مشاركة وتطبيق المعرفة. حتى وإن اختلفت المصطلحات إلا أنها تصب في نفس المعنى. وقد يعود الاختلاف في ذلك إلى: الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، اختلاف الهياكل التنظيمية أو إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لنوع المعرفة التي تحتاجها أكانت ضمنية أم صريحة.

المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة الداعمة لعملياتها

إن الحديث عن إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون حديثا متكاملا إلا إذا تم الخوض في النظم الداعمة لها، والمساعدة على تفعيلها. فهذه النظم بمثابة المحرك لها فهي تساعد في عملياتها الأربعة، وتختصر علينا الكثير من الجهد والوقت.

ونظرا للتغيرات التي تحدث في المجال التكنولوجي التي تميزت بالسرعة والتعقيد مما أثر على إدارة المعرفة من خلال تسريع وتيرة نمو المعرفة بأضعاف مضاعفة عكس ما كانت عليه في السابق. هذا ما انعكس على سرعة نقلها واستيعابها إلى جانب ذلك أن المعرفة تتقدم. وفي ذات الصدد يقول Bradley أن المعرفة تتراكم بسرعة متصاعدة باستمرار وحسب المؤشرات فإنها تتضاعف كل 18 شهرا قبل أعوام كانت تتضاعف بالسنوات (Becerra-Fernandez & SaBherwal, 2010, p. 8).

وبذلك تعرف نظم إدارة المعرفة بأنها "الربط المخطط في مكان العمل لخطوات أو مجالات عملية محددة داخل المؤسسة" (Abuaddous & AlSokkar, 2018, p. 205)

كما تعرف على أنها "تطبيقات لأنظمة الاتصالات والمعلومات المعتمدة على الحاسوب في المؤسسة لدعم عمليات إدارة المعرفة المختلفة" (King, 2009, p. 5)

وتتمثل هذه النظم في النظم المساعدة لإدارة المعرفة بصفة عامة، وعملياتها بصفة خاصة وتدور حول النظم التالية:

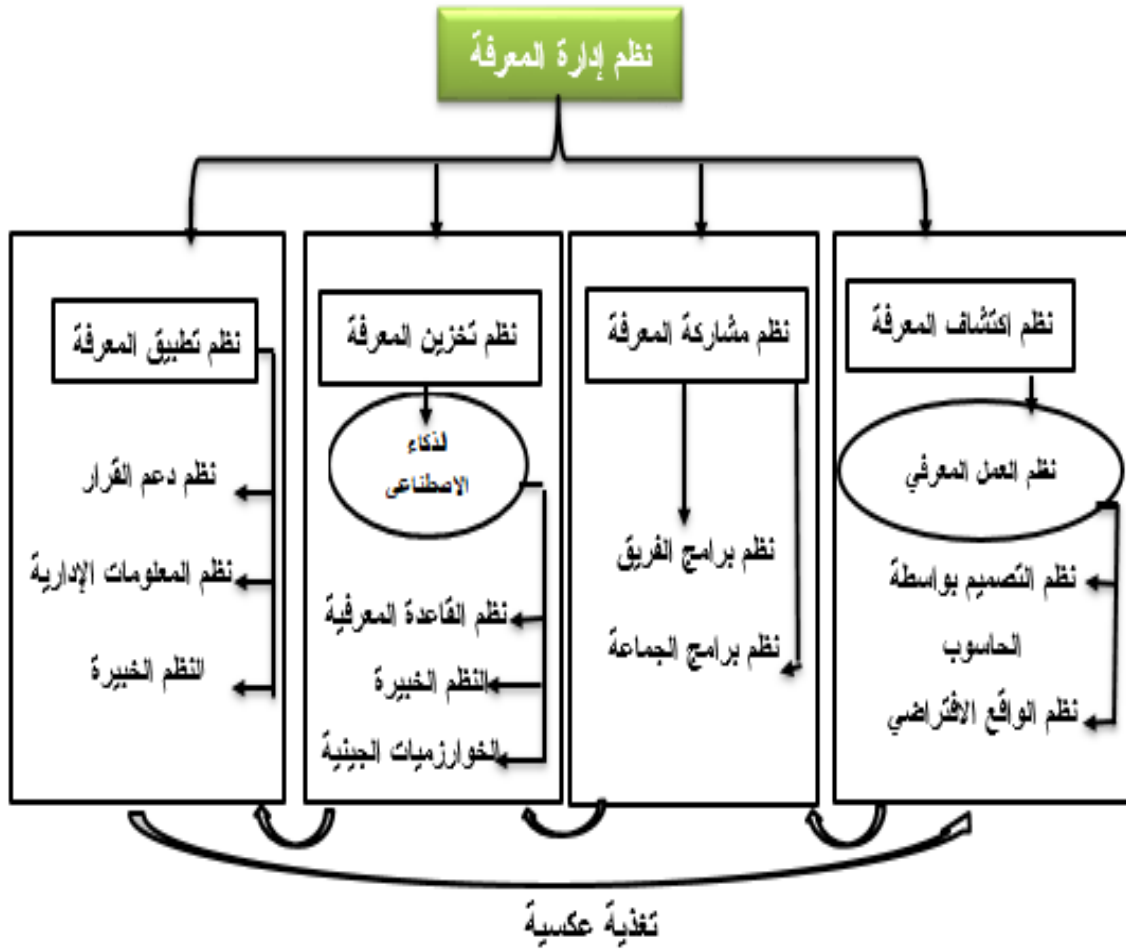
- نظم اكتشاف المعرفة: ونجد أبرز هذه النظم نظم العمل المعرفي، حيث تساهم في عملية إنتاج المعرفة الجديدة وإنشائها. إذ أن العاملين في مجال المعرفة يعملون على تأمين الخدمات أو العمل على تحسينها إضافة إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تصادف المؤسسة (El-Farr, 2009, p. 4).

وتنقسم هذه النظم إلى: (الناصر، 2016، صفحة 200)

- نظم التصميم بواسطة الحاسوب: يستخدم الحاسوب البرمجيات التصميمية المعقدة من أجل تصميم الرسوم الشائكة، الحسابات المعقدة الضرورية التي يحتاجها عمال المعرفة؛
- نظم الواقع الافتراضي: تعطي هذه الأنظمة تجربة التفاعل البشري مع الآلة من خلال التكنولوجيا المتطورة، حيث تجعل المستخدم يغوص في بيئة اصطناعية افتراضية، وعادة ما تستخدم في التصميمات عن بعد، وصنع التصاميم.
- محطات العمل المالية: تستعمل هذه المحطات في عملية الاستثمار لاكتشاف المعارف الخاصة بالوسطاء، مديري المحافظ الاستثمارية والاستفادة منها، من خلال دمج مجموعة كبيرة وواسعة من البيانات على الصعيدين الداخلي والخارجي بما في ذلك بيانات السوق، إدارة الاتصال. مما يتيح للمحللين الماليين اكتشاف واستخلاص المعرفة في وقت قصير جدا من وراء هذه المحطات مع توفير الجهد والمال.
- نظم ترميز/ خزن المعرفة: تعتمد هذه النظم بالدرجة الأولى على نظم الذكاء الاصطناعي وتشمل ما يلي: (السعيد، 2013، الصفحات 208-209-210)

- النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة للإمساك بالمعرفة لدى الأفراد الماهرين على شكل مجموعة من الحقائق والقواعد التي تضاف إلى الذاكرة، حيث يساعد هذا الأخير في عملية اتخاذ القرارات وذلك بطرح الانشغالات والأسئلة تكون ضمن لب الموضوع، كما تساعد في تبسيط الأسباب التي أدت إلى الفعل المعين؛
 - أنظمة القاعدة المعرفية: وتحتوي على مجموعة ضخمة من الخبرات والمعارف المختصة والمرتبطة في حقل معرفي مضبوط، حيث يتم تطوير القاعدة المستقلة لكل حقل لتمثل الخبرة التي جمعتها من البحث ضمن مجال معين. وتكون هذه الأنظمة بمثابة خارطة المعرفة التي يتم فيها خزن المعرفة؛
 - الخوارزميات الجينية: وهي عبارة عن مجموعة من التعليمات والأوامر التي تعاد وتكرر لحل المشكلة المراد حلها، الهدف منها هو تطوير الأنظمة لتوضيح التطبيق والتنظيم الذاتي على الأساس الواحد وهذا لغرض الكشف على البيئة بأسلوب شبيه للكائنات الحية.
 - نظم مشاركة وتوزيع المعرفة: من أبرز الأدوات التي تساعد على توزيع المعرفة ومشاركتها نجد كل من: (طيطي ، 2009، صفحة 109)
 - نظم برامج الفريق: هي أدوات برمجيات تطبيقات تستفيد من شبكة الأنترنت (الشبكة الداخلية)، تمكن المؤسسة من بناء فريق عمل لغرض المشاركة بالأفكار والمعلومات، القيام بجلسات العصف الذهني... إلخ؛
 - نظم برامج الجماعة: تشتمل على شبكة لربط أفراد المجموعة المتواجدين على مواقع مختلفة، وتخلق فضاء للتفاعل وتبادل المعلومات والمعارف. حيث تكون لها علاقة ارتباطية أكثر بالإدارة وكل فرد من هذه المجموعة لها مسؤولية اتجاه عمل ما مكلف به وما يسفر عليه من نتائج.
 - نظم تطبيق المعرفة: تعمل نظم تطبيق المعرفة بشكل أساسي على تيسير التوجيه ودعم الأعمال اليومية، وللقيام بذلك فإنه يستوجب توظيف الكثير من التقنيات الحديثة كالنظم الخبيرة، نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار وما إلى ذلك. ويكون الهدف من وراء ذلك البحث عن حل للمعضلات التي تقع فيها المؤسسة أو تحسين أسلوب أداء الخدمات الموجهة للزبائن... إلخ.
- يبين الشكل التالي نظم إدارة المعرفة مختصرة في رسم تخطيطي.

الشكل رقم (07): نظم إدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على ما سبق ذكره

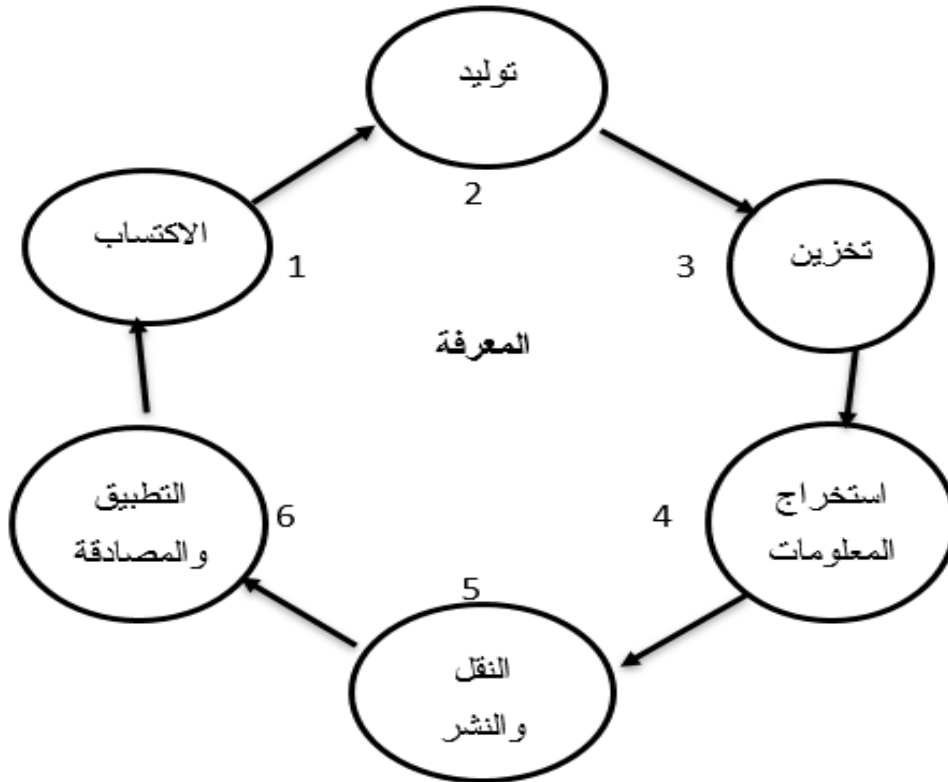
المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

أعتمدت الكثير من النماذج لإدارة المعرفة كل حسب ما ينظر إليه، حيث أن هناك من اعتبر إدارة المعرفة على أنها نظام قائم بذاته وبالتالي أخذ النماذج من منظور نظمي، ومنهم من صنفهم من منظور إستراتيجي... إلخ، وعليه تبقى القيمة الكبيرة لإدارة المعرفة في كيفية ترجمة ونمذجة العوامل والأسباب التي تؤثر على المعرفة وكيفية الحصول عليها، ومن خلال هذه المتغيرات يتم بناء نموذج للمعرفة يعمل على تركيبها، وتجميعها إلى جانب ترتيبها وتصنيفها بصورة دقيقة، تهدف إلى تشكل السلوكيات والتصرفات المناسبة للأفراد العاملين بها، مع تطوير التكنولوجيا التي تدعم هذه العمليات. إن تطبيق هذه النماذج يستدعي الأمر من المؤسسة إعداد الخلفية التنظيمية وتفعيل النظام مما يمكن من تحديد النموذج الأنسب لها. وعليه سيتم ذكر بعض النماذج الأكثر انتشاراً.

- نموذج Marquardt

أُفترِح هذا النموذج من قبل Marquardt واعتبره كمدخل نظمي شاملا لإدارة المعرفة في المؤسسة، كما أنه يتكون من ستة مراحل، تشمل هذه المراحل عملية تغطية المعرفة إلى المستعمل من خلال الخطوات المرتبة كما في يظهره الشكل أدناه والتي تبدأ بالاكتساب وتنتهي بعملية التطبيق والمصادقة. ويوضح في هذا الصدد أن المؤسسة تتعلم بفعالية إذا ما تمت هذه العمليات الستة على الوجه الكامل والصحيح وتفاعلت فيما بينها. أي أنها عمليات متصلة وليست منفصلة عن بعضها. إلى جانب أن المعلومات يجب أن تتوزع عن طريق عدة قنوات متعددة. وكل قناة لها إطار زمني مختلف عن الأخرى. مع خضوع إدارة المعرفة لعملية تنقيح مستمرة ومراجعة دائمة. فهي لب أي مؤسسة متعلمة، هذه الأخيرة هي التي تدير المعرفة خلال المراحل الستة السابقة الذكر.

الشكل رقم (08): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



المصدر: (Marquardt, 2002, p. 29)

- نموذج Wiig

في هذا المقام قدم Wiig هو الآخر نموذجا لإدارة المعرفة يحقق من خلاله أربعة أهداف رئيسية إذا ما تم تتبعه، وتتمثل هذه الأهداف في:

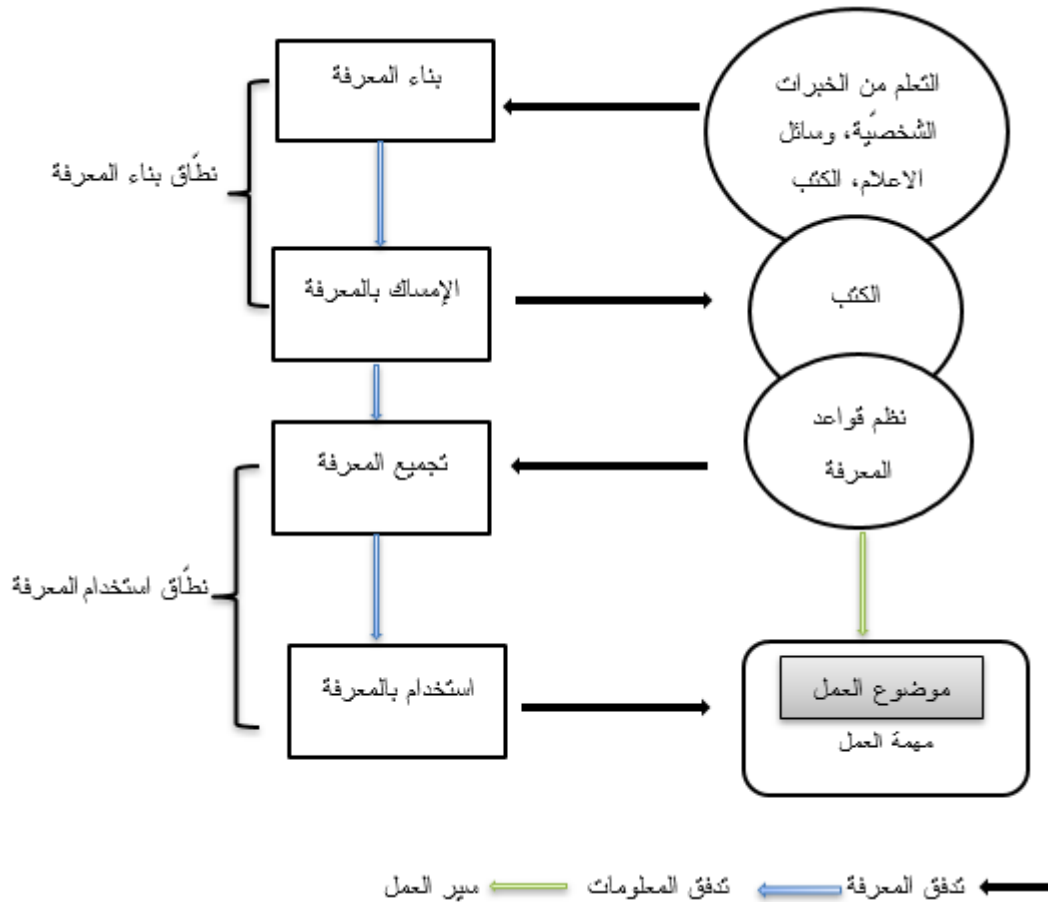
- بناء المعرفة؛

- الإمساك بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

ويهتم هذا النموذج ببناء المعرفة بتصوير وتمثيل وظائف ونشاطات الأفراد على أنها خطوات متسلسلة تكتسب عن طريق التعلم من مختلف وجميع المصادر مثل وسائل الاعلام، الكتب، الخبرات الشخصية، والحفاظ عليها في أذهان الأفراد والكتب وقواعد المعرفة المحوسبة. كما أن عملية التجميع تتخذ أشكالاً عديدة انطلاقاً من المناقشات والحوارات إلى شبكات الخبراء إلى فرق العمل، وعليه يمكن استخدام المعرفة بالطريقة المناسبة وحسب الحالة التي تقتضي تلك المعرفة.

كما تم دمج الأنشطة التفصيلية من المجالات المختلفة والوظائف الأساسية لبناء واستخدام المعرفة بنوعها الفردية والتنظيمية، وركز Wiig على تحديد وربط الوظائف والأنشطة التي يتم المشاركة بها في صنع المنتجات أو تقديم الخدمات كعاملين في مجال المعرفة. والشكل التالي يفسر النموذج.

رقم (09): نموذج Wiig لإدارة المعرفة

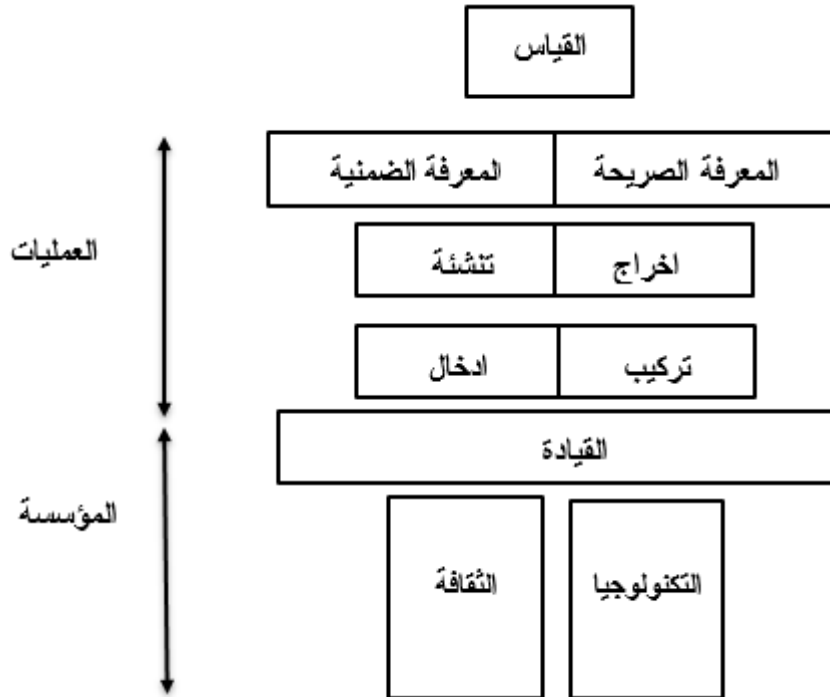


المصدر: (wiig, 1993, p. 53)

- نموذج Girard

يحدد هذا النموذج المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة في مؤسسات القطاع الحكومي، كما يظهره الشكل رقم (10) فحسب Girard أن مقومات إدارة المعرفة هي الثقافة التنظيمية، القيادة، التكنولوجيا، هذه المقومات تمثل المتطلبات الضرورية لنجاح إدارة المعرفة وقيامها، حيث يتم من خلال هذا النموذج التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة وفق مرحلة النشأة الاجتماعية. لتأتي في أعلى قمة النموذج عملية القيادة التي تعتبر مهمة جدا في توجيه الآخرين ومهمة في عملية التعلم بالنسبة للمؤسسة. وبوجود ثقافة وتكنولوجيا كعنصرين متوازنين ومتراپطين لتطبيق المعرفة، حيث يكون دور الثقافة التشجيع على تقاسم المعارف وتبادلها؛ في حين أن التكنولوجيا ونظم إدارة المعرفة تساعد في عملية الترميز لكل من المعارف والمعلومات...إلخ، وحفظها كما تسهل الوصول إليها وتسمح بإنشاء جماعات الممارسة. وبذلك قيام أسس إدارة المعرفة بمقومات ودعائم قوية تحقق إرساء إدارة معرفة قوية (Dalkir, 2011, p. 91).

الشكل رقم (10): نموذج Girard لإدارة المعرفة



المصدر: (Ouédraogo , 2021, p. 20)

- نموذج Gilbert

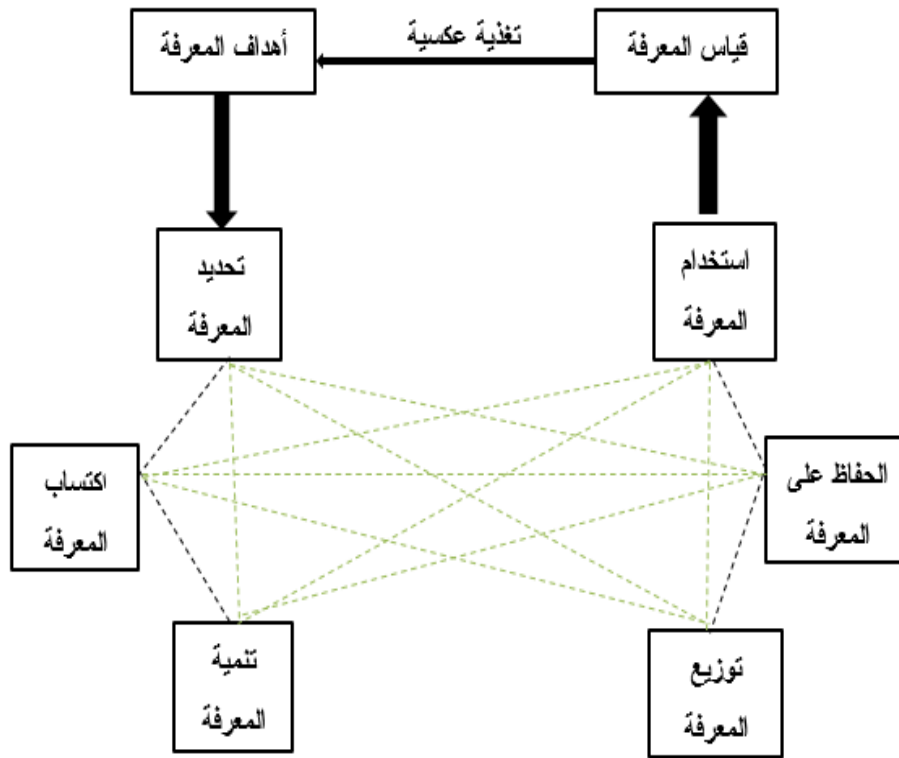
اقترح Gilbert نموذجا لإدارة المعرفة (نموذج قوالب أو كُتل بناء إدارة المعرفة) تم من خلاله تحديد اللبّات الأساسية لإدارة المعرفة المتمثلة في الأنشطة التي ترتبط مباشرة بالمعرفة، وترتيبهم ضمن النموذج يكون ضمن مبادئ معينة. إذ تتكون الدورة الداخلية الأولى من اللبّات الأساسية من تحديد، اكتساب، تنمية،

توزيع، الحفاظ على المعرفة واستخدامها، أما الدورة الخارجية تتكون من كل الأنشطة إضافة إلى تحديد أهداف المعرفة وقياسها. أما فيما يتعلق بالتغذية العكسية فهي توضح أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس من أجل التركيز على الهدف.

تحديد هذه اللبنات الأساسية لإدارة المعرفة له عدة مزايا منها: هيكلية عملية إدارة المعرفة ضمن مراحل منطقية، توفر إطار عمل يتم اختباره لتشخيص مصادر المعرفة، إلى جانب هذا أنه لا يجب إجراء أنشطة إدارة المعرفة بمعزل عن بعضها البعض.

ويُظهر الشكل التالي نموذج Gilbert لإدارة المعرفة.

الشكل رقم (11): نموذج Gilbert لإدارة المعرفة



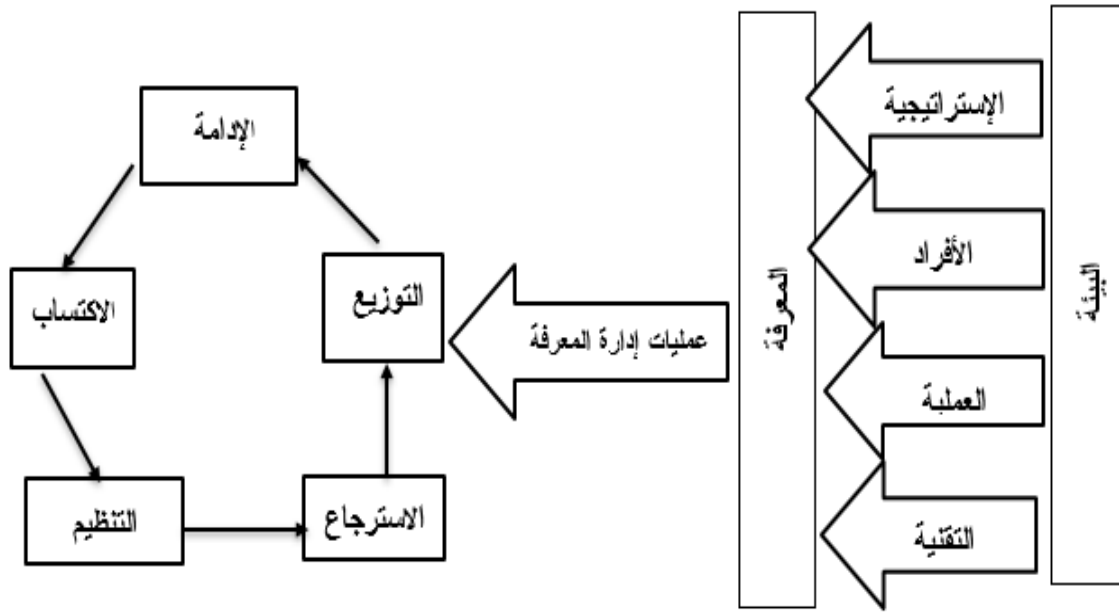
المصدر: (Gilbert, 1998, p. 18)

- نموذج Duffy

يرى Duffy أن المعرفة أساسها التفاعل الذي يحدث بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وفي ظل الإستراتيجية المحكمة، ووجود أفراد، تقنيات تكنولوجية وعمليات تتحول تلك المعلومات إلى معارف، وهياكل تستطيع المؤسسة من خلالها خلق منتجات، خدمة جديدة وعليه خلق قيمة مضافة لها. واعتبر عمليات إدارة المعرفة خمس عمليات رئيسية هي: الإدامة، الاكتساب، التنظيم، الاسترجاع والتوزيع.

يوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (12): نموذج Duffy لإدارة المعرفة



المصدر: (Alharithy , 2015, p. 730)

- نموذج Frid

قدم Frid نموذجاً لإدارة المعرفة حاول من خلال تقسيم هيكل إدارة المعرفة، وتقييم نضجها، وكذلك تطبيق إدارة المعرفة إلى خمس مستويات وهي فوضى المعرفة، الوعي بالمعرفة، التركيز على المعرفة، إدارة المعرفة وأخير التمرکز حول المعرفة وفسر كل مستوى على النحو التالي:

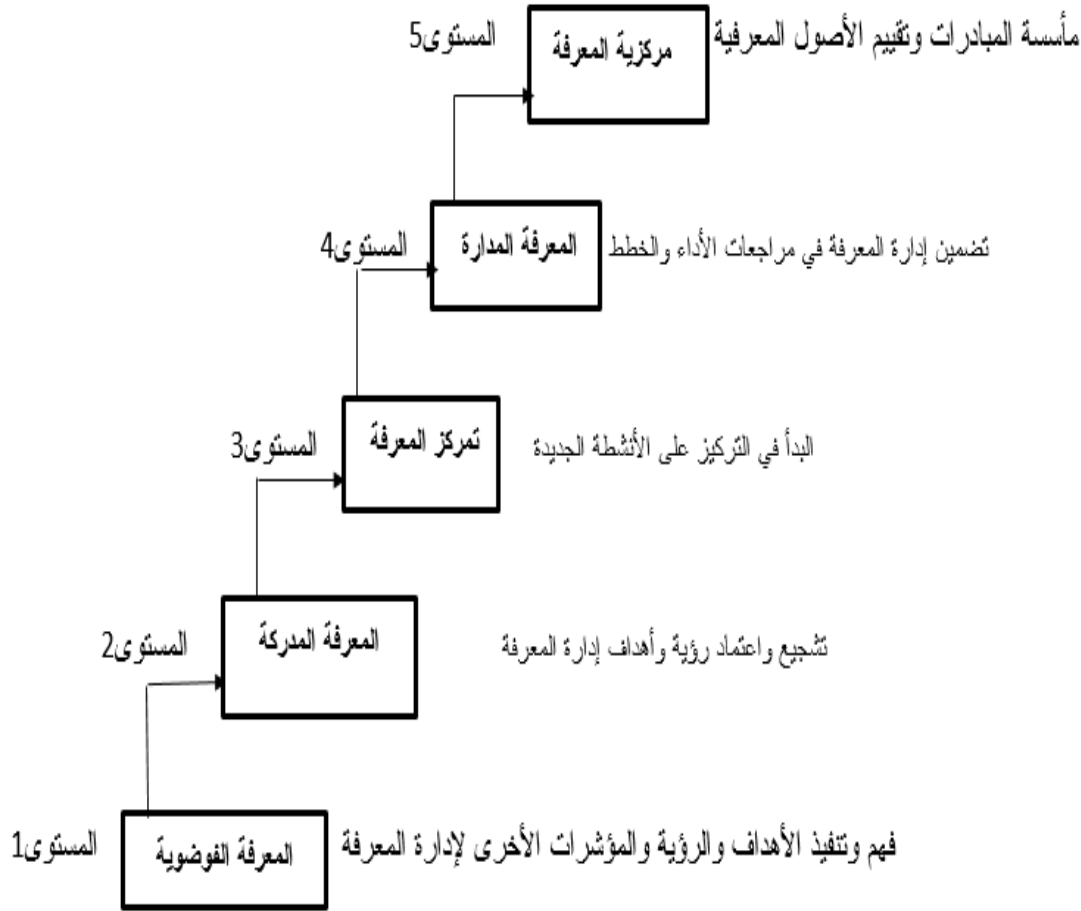
- المستوى الأول: المتمثل في فوضى المعرفة ويقول إن المؤسسات في هذا المستوى يجب عليها أن تطور الفهم حول إطار ومجال عمل إدارة المعرفة الذي هو الآخر يتضمن الرؤية التي يجب أن تكون متكيفة مع الإدارات المختلفة، الأهداف، والمؤشرات المتعلقة بها؛ مع إجراء تقييم مدى نضج إدارة المعرفة؛

- المستوى الثاني: وهو المستوى الأعلى من المستوى الأول كما يقول Frid أن المؤسسات في هذا المستوى إضافة إلى الفهم والتنفيذ لدائرة عمل إدارة المعرفة، تعمل على التشجيع والدعوة إلى تبني رؤية وأهداف إدارة المعرفة في الإدارات الأخرى، وتطور خارطة إدارة المعرفة مع العمل بشكل تعاوني وجماعي مع مكتبها؛

- المستوى الثالث: وفي هذا المستوى يجب أن تبدأ المؤسسة بالتركيز على الأنشطة الجديدة كهندسة العمليات، توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة وتوفير الدعم...إلخ؛

- المستوى الرابع: تتبنى الأنشطة الرئيسية التي يتضمنها المستويات الأولى، الثاني، الثالث، ومن هنا تحاول المؤسسة تثبيت إدارة المعرفة في مراجعات الأداء وخطط الأعمال بشكل منفصل؛
- المستوى الخامس: تكون إدارة المعرفة في هذا المستوى في أعلى مراتب النضج، بينما تصبح حاجة المؤسسة هنا هو إضفاء الطابع الرسمي على المبادرات الناجحة والعمل على تقييم الأصول الفكرية لها. والشكل التالي يوضح هذه المستويات بشكل مختصر:

الشكل رقم (13): نموذج Frid لإدارة المعرفة



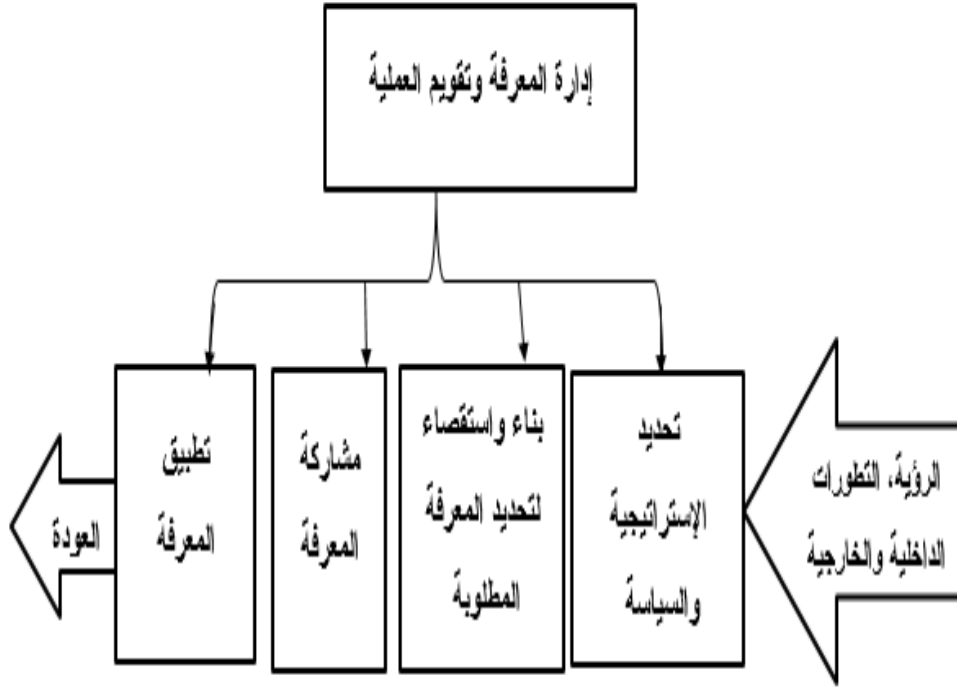
المصدر: (Haradhan, 2017, p. 27)

- نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots & Bruijin

طورا الباحثان Bots & Bruijin هذا النموذج من خلال عرض ومقارنة إدارة المعرفة من منظور تحليلي، إذ ينظر لإدارة المعرفة على أنها نظام متكامل داخل المؤسسة يدعم جميع الأنشطة والممارسات على مستواها، تبدأ هذه العملية من البيئة الداخلية والخارجية بجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات فالوصول إلى المعرفة. ويتم إدارة وتقييم إدارة المعرفة اعتمادا على سلسلة متناسقة ومتراصة، تبدأ بتحديد السياسة والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار رؤية ورسالة المؤسسة، لتأتي المرحلة الثانية

وهي مرحلة استقصاء لتسطير وتحديد المعارف اللازمة من حيث جودتها، نوعيتها، وكذلك زمن استعمالها ومن ثم تبادلها وتوزيعها لمن هم في حاجة لها. وأخيرا تأتي مرحلة التنفيذ والتطبيق. ويوضح الشكل التالي النموذج:

الشكل رقم (14): نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots & Brujin



المصدر: (Jennex, 2005, p. 40)

وفي الختام وبالرغم من اختلاف وتعدد أنواع النماذج حسب كل منظور، إلا أنه في جميع المرات تسعى هذه النماذج لصنع المعرفة بالتركيز على تأطير وتبني الخيارات الجيدة والملائمة مع توجيه المؤسسة نحو المعرفة وكيفية الحصول عليها. وبذلك تكون هنالك علاقة ارتباط وثيقة ومتكاملة بين نماذج إدارة المعرفة وعملياتها، أي أنهما وجهان لعملة واحدة وكلاهما يرتكز على الآخر. إذ أن أي نموذج مختار هو عبارة عن سلسلة من العمليات المشكلة لإدارة المعرفة، وبذلك فالمؤسسة ملزمة بتحديد نوع المعرفة المراد الوصول إليها سواء أكانت صريحة أم ضمنية، وبصورة مساعدة على إكمال باقي العمليات والاستفادة منها وفقا للنموذج المختار والموائم لتحصيل نوع المعرفة. وبذلك فإن كل هذه الأهداف تصب في نقطة واحدة ألا وهي خلق القيمة للمؤسسة. وبالتالي ميزة تنافسية تميزها عن غيرها أو مثيلاتها التي تنشط في نفس القطاع.

إذا عملية اختيار النموذج تقف على أمرين هما: نوع المعرفة المرغوب الوصول إليها؛ والبيئة التي تنشط فيها، وكذلك بالنسبة لمجال نشاطها.

خلاصة الفصل

نتيجة للبيئة التنافسية والصراع على الموارد الذي تشكل من وراءه ما يعرف بالمشكلة الاقتصادية، تكون المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها أمام توجيه النظر نحو موارد أكثر قدرة على صناعة المزايا التنافسية، ومن بين هذه الموارد نجد المعرفة التي تعد من أبرز الموارد غير الملموسة التي أعطت قيمة سوقية كبيرة للمؤسسات التي تقوم عليها، كما ساهمت في تنويع الخيارات الإستراتيجية لديها، الأمر الذي ألزمها بتبني إدارة خاصة بها سميت بإدارة المعرفة وأضحت نموذجاً جديداً للتغلب على البيئة التنافسية التي تتصف بالابتكار المستمر والجذري الذي نشهده في حياتنا اليومية.

إن إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه في تنمية وتطوير مهارات الأفراد، تطوير القدرات الفكرية لهم، تعد ميزة هامة بالنسبة للمؤسسة، فمن خلالها تعمل على تطوير نماذج نوعية تولد من خلالها المعرفة وخاصة تلك المعرفة الابتكارية، وتخزنها ضمن النظم المعرفية التابعة لها تعود إليها عندما تقتضي الضرورة، فالمؤسسة في عملية بحث مستمرة ودائمة عن مصادر المعرفة سواء تعلق بالمصادر الداخلية أو الخارجية مما يستدعي منها التعلم والتطور المستمر لضمان استمراريتها.

الفصل الثاني:

اقتصاد ومجتمع المعرفة

تمهيد

أصبح اليوم الاستثمار الأول يظهر في الأصول غير الملموسة وتعود حصة الأسد فيها إلى المعرفة التي أصبحت تشكل نقطة تحول في مجتمعات المعاصرة، والتي من خلالها نفرق بين المجتمعات المتطورة فكريا أو الغائبة فكريا، ومع التحول الرقمي الواسع الانتشار زادت الفجوة المعرفية، لذلك أصبح لزاما علينا الدمج بين مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية... إلخ، وهذا لغرض الاستفادة من مختلف الفرص التي تتيحها البيئة التي تنشط فيها المؤسسات، وخاصة المؤسسات الجامعية التي تعول عليها كثيرا الدول لتحقيق النمو من خلال ما تنتجه من ابتكارات تنير على البشرية وهذا في ظل تزايد رغبات وتطلعات الأفراد، والاتجاه المتزايد نحو ما يدعى ويعرف بالذكاء الاصطناعي.

وعليه سيكون هذا الفصل مخصصا للمباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: مجتمع المعرفة

المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة

المبحث الثالث: تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة انطلاقا من إدارة المعرفة

المبحث الأول: مجتمع المعرفة

إن المعلومات ليس لها أي قيمة حيوية إذا لم تدرج في النظام المعرفي، لكون مجتمعات اليوم تقوم وتتطور على المعرفة في جميع أنشطتها وممارساتها العملية. حيث يقوم مجتمع المعرفة بتشكيل معين للمعرفة العلمية التي يستطيع من خلالها التحول إلى الابتكار التكنولوجي.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة مجتمع المعرفة

مجتمع المعرفة يمثل تحولا وتطورا تصاعديا شهدته البشرية. إذ انتقلت المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات يقوم تطورها على العلم والمعرفة. وفي هذا المطلب سنركز على مفهوم ونشأة مجتمع المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم مجتمع المعرفة

يعد مصطلح مجتمع المعرفة حسب الباحثين والكتاب مصطلح حديثا بالقياس إلى المرحلة التي وصلت إليها المجتمعات المتقدمة، على عكس الدول النامية التي يرى فيها الباحثين أنها ما زالت لم تضع قدمها في هذا المجتمع، إلا أنها تسير صوبه لتعزيز تقدمها وتحسين الجوانب الحياتية بها.

يُعرف Linaley مجتمع المعرفة بأنه "تغيير هيكلي بعيد المدى في إنتاج، توليد المعرفة ونشرها، وباستعمالها سيحقق الثروة، وهذا بالتركيز على التعليم الذي يعد العصب والنواة الأولى لتشكيل هذا المجتمع" (Gutiérrez, Vargas Barraza, & Guevara, 2007, p. 70)

كما تُعرف منظمة الأمم المتحدة الأمريكية مجتمع المعرفة على أنه "ذلك المجتمع ذو العقلية الجماعية أو أسلوب حياة متميز يسعى أفراد المجتمع لتبنيه، ولتحقيق ذلك وجب إيلاء أهمية كبيرة لنوعية الحياة وسلاماتها، مع الإدراك التام أن هذا الهدف يتحقق من خلال الإنتاج الكم الهائل والاستخدام الأمثل لمختلف أنواع المعارف الضمنية والصريحة، مع إعادة تركيب المؤسسات الاجتماعية وفق أسلوب الحياة الجديد، وإشراك جميع الأفراد في عملية خلق المعارف، والتعامل معها على أساس أنها أصول. وتقول كذلك أن مجتمع المعرفة يغطي عدد معتبرا من المجالات والعناصر مع التأكيد على استغلال البيانات، والمعلومات إلى جانب الابتكار. مما يؤدي إلى تحسين الظروف المعاشية والمساهمة في عملية التنمية" (United Nations publication, 2005, p. 141)

يُعرف كذلك بأنه "تلك المؤسسات ذات الهيكل البشري القائم على المعرفة العلمية الجديدة، تعمل على تحسين جودة الحياة، مما يدل على الأهمية الكبيرة لتبادل المعرفة والمعلومات، مع قابلية نقلها وتوزيعها بكل سهولة وبساطة" (Hamdija & Carvalho, 2010, p. 31)

يعرف **Getachez Engida** أن مجتمع المعرفة هو "طريق للتقدم نحو الأمام لكونه يتضمن مجموعة من الموارد البشرية البارعة والقادرة على الابتكار التقني، إضافة إلى إنشاء المعرفة والقدرة على تفسيرها، كما له القدرة على ترك أثر إيجابي على التعليم، التطور الاقتصادي، حماية البيئة، والاندماج الاجتماعي، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة" (UNESCO, 2014, p. 7)

في حين يذهب **Van Dijk** أبعد من ذلك بالقول إن مجتمع المعرفة هو "ذلك المصطلح الذي يشير إلى الفجوة الواقعة بين الأفراد الذين لديهم القدرة والاستطاعة للوصول إلى الأشكال المتطورة والجديدة لتكنولوجيا المعلومات، وبين الأفراد الذين لا يمكنهم الوصول إليها" (Lakhno , 2021, p. 6)

إذ أن هذه المجتمعات تعد مجتمعات رقمية **Digital Societies**، إذ أصبحوا يعرفون بالمواطنين الرقميين **Digitalitizens Connected Societies**، كما أصبح يطلق عليه اسم المجتمعات المرتبطة أي المتصلة بالشبكة العنكبوتية، والقدرة على استخدامها لغرض التنمية المستدامة" (داخل ، 2004 ، صفحة 279) نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة أنها تستند في تعريف مجتمع المعرفة على العنصر البشري لكونه محرك له، ومدى قدرته على توليد المعرفة مع القدرة على تفسيرها، واستعمالها. مع اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات هي البنية التحتية الرئيسية الموائمة والداعمة له، والمساعدة في تسريع الوتيرة للولوج إليه وربط الأطراف بهذه الشبكة سيسهل من ذلك هذا من جانب. كما أنه أكدت هذه التعاريف على أن مجتمع المعرفة يسعى لتحسين حياة الأفراد بدأ من الوضع الاقتصادي، الاجتماعي... إلخ، وهذا من جانب آخر.

ويفصل الباحثون بين مجتمع المعرفة والمجتمع المعلوماتي كون هذا الأخير يُولد من خلال المعرفة أبعاد إستراتيجية للأشياء على اختلاف أشكالها، ويكون أكثر شمولاً من المجتمع المعلوماتي الذي يكون منصبا بصفة رئيسية على الإنجاز التكنولوجي. والجدول التالي يوضح الفرق بين المجتمعين.

الجدول رقم (06): الفرق بين مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة

أوجه الاختلاف	مجتمع المعرفة	مجتمع المعلومات
مجال التركيز	الأفراد والإبداع مصدر الاهتمامات، إدارة المعرفة	التركيز على الوسائل التكنولوجية والقدرة على التحكم فيها، ومدى انتشارها على النطاق الواسع،
الإدارة	إدارة المعرفة، التعامل مع الأفراد	إدارة المعلومات، التعامل مع المعلومات

اعتماد كلي على التكنولوجيا	اعتماد جزئي على التكنولوجيا	التكنولوجيا
الوثائق، الرسومات، البرامج	التعلم، التكيف، الابتكار، الإبداع	المتطلبات

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على: (السامرائي ، 2008، صفحة 91)

الفرع الثاني: نشأة مجتمع المعرفة

قد يبدو لنا أن موضوع مجتمع المعرفة منذ الوهلة الأولى وليد الفترة القريبة، إلا أنه ما هو إلا امتداد للمجتمع المعلوماتي الذي سبقه بفترة متقاربة جدا، وكنتيجة حتمية للتطورات الهائلة المصاحبة لهذه الحقبة الزمنية حدث انفجار في المعلومات والمعارف مما أدى هذا إلى بزوغ المجتمع المعرفي. فاليوم أصبح العالم يتنافس على من يصل إلى المعرفة بالسرعة المطلوبة، وإلى من ينشأ هذه المعرفة. فبينما كان سابقا في عصر المجتمع الصناعي التسابق حول الآلة اليوم أصبحت المعرفة المورد الإستراتيجي رقم واحد أمام التحديات التي نعيشها ومن أبرزها المشكلة الاقتصادية. وفي خضم هذه الأحداث برز مجتمع جديد أطلق عليه "مجتمع المعرفة" الذي يحاول تحديد وتجديد نمط المعيشة الحالية.

إن مجتمع المعرفة قديم قدم الحضارات الأولى التي ظهرت في الصين، بلاد فارس، والعراق (بلاد الرافدين سابقا)، وصولا إلى الحضارة العربية الإسلامية. فقديمًا كانت المعرفة مبنية على قيم بناء الحضارات ومع التغيرات التي شهدتها العالم آنذاك من حروب وصراعات استحوذت أوروبا على تلك الرؤية (Jean- Pierre , 2011, p. 277). ففي مطلع عام 1966 أطلق Robert Lune مصطلح "المجتمع المطلع" آخذا بعين الاعتبار أهمية المعرفة العلمية اجتماعيا، واستدل بذلك بالقول أن العلم سيطور الحياة الاجتماعية كما سيركز ذلك على الإطار المعياري للعلوم مثلما قام به Robert Merton وقال إن المجتمع المطلع سيصبح متأصلا بالمعرفة (Bridgette, Finn, Thordis , & Kush, 2017, p. 37). وهذا ما حدث فعلا، ليفصل أول منظر لهذا المصطلح Druker عام 1969 ويطلق عليه "مجتمع المعرفة" ويقول بخصوصه بأنه المجتمع الذي ظهر بعد الرأسمالية، تكون فيه المعرفة المصدر الأساسي لخلق الثروة على عكس المجتمع الرأسمالي الذي يقوم على الرأس مال. وحسبه فإنه يتكون من طبقتين رئيسيتين هما عمال الخدمات وعمال المعرفة هذه الفئة الأخيرة أولاهها Druker أهمية قصوى واعتبرها هي التي ستصنع الحدث، وبالتالي فإن الممارسات المعرفية هي محور خلق الثروة وذلك بناء على إدارتي الابتكار والإنتاجية. فيما سترجع طريقة تطبيق المعرفة في الاستعمالات المختلفة وإلى المهارات الإدارية. وفي الأخير يصبح مجتمع المعرفة يضم مهنيون، مديرون،

وموظفون ذوي معرفة. وكمحصلة نهائية نصل إلى المعرفة في شكلها الجديد. أي أن المعرفة ستكون متخصصة ولها مختصون ينشطونها (حاروش و حاروش ، 2015، صفحة 167). لتؤكد بعدها جهود كل من **Daniel Bell** عالم الاجتماع و **Fritz Machilip** العالم الاقتصادي ذو التوجه الاجتماعي ما جاء به **Druker** بالحديث عن مجتمع المعرفة، وفي ظل التغيير الهام الذي طرأ أهتم هذان العالمان بالهياكل المعقدة المرتبطة بالشبكات الداخلية على المستوى الجزئي، وأكدوا على أن هذا المجتمع له علاقة وطيدة بإدارة المعرفة كون هذه الأخيرة -المعرفة- تنمو وتتزايد بشكل متزايد في وجود الهياكل التي أطلق عليها "طبقة المعرفة" (Prusak, 2001, p. 104) ويضيف **Bell** أن الانتقال من المجتمع الصناعي نحو مجتمع ما بعد الصناعة سيولد حتما انقسامات داخل العالم هذا ما يفسر أن لمجتمع المعرفة عواقب وخيمة يصعب التنبؤ بها نظرا للتطورات السريعة (Bell, 2008, p. 579). وفي الوقت الحالي يتأكد لنا قول **Bell** وما نشهده من فجوة معرفية بين العالمين المتقدم، النامي والمتخلف. ليأتي بعدها **Tofler** عام 1984 ويطلق بدوره مصطلح " الموجة الثالثة" معبرا عنها بأنها مرحلة انطلاق عصر المعرفة، وأن المجتمع الذي يوازي هذه الموجة هو " مجتمع المعرفة" ويوضح هو كذلك بأن العامل الحاسم في تشكيل المجتمع هم الأفراد بدون أدنى شك (Demir, Guneren Genc, Aykac Alp, & Yildirim, 2015, p. 2). وتوالت بعدها العديد من المبادرات الدولية تمثلت في عقد المؤتمرات وإصدار التقارير لتؤكد على أهمية المعرفة، وأهمية إدارتها في تشكيل مجتمعات المعرفة.

ولعل أهم المبادرات والتقارير الصادرة عن مختلف الجهات الرسمية نجد ما يلي: (أشرف السعيد ،

2008، صفحة 18)

- الوثيقة الأوروبية المعنونة بـ " نحو أوروبا قائمة على المعرفة سنة 1997؛
- تقرير التنمية البشرية تحت عنوان " المعرفة طريق إلى التنمية سنة 1998"
- المؤتمر الدولي لشبونة للمجلس الأوروبي 2000 الذي حدد هدفه الإستراتيجي خلال العقود القادمة لتصبح أوروبا قوة اقتصادية قائمة على المعرفة؛
- تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD 2000 بعنوان " إدارة المعرفة في مجتمع التعلم: التعليم والمهارات"
- تقرير البنك الدولي 2002 بعنوان " بناء مجتمعات المعرفة-تحديات جديدة للتعليم العالي-؛"
- تقرير الأمم المتحدة " فهم مجتمعات المعرفة في عشرين سؤال وإجابة مع مؤشر المعرفة".

كل هذه المبادرات لها مغزى واحد وهو التأكيد على أهمية المعرفة في العصر الذي نعيشه. هذه هي مساهمات الأجانب في التعريف بمجتمع المعرفة وكيفية إقامة مجتمعات معرفة عندهم، كما لاحظنا أن مختلف المبادرات والتقارير تؤكد على دور التعليم وخاصة التعليم العالي، وذلك لكونه يرتبط مباشرة بالمجتمع من خلال الوظائف الثلاث المرتبطة به.

أما بخصوص الوطن العربي فنجد كذلك بعض المساهمات التي ظهرت كذلك في شكل تقارير صادرة عن جهات رسمية مختصة نذكر على سبيل المثال:

- تقرير التنمية الإنسانية الصادر سنة 2002 المدرج تحت عنوان "خلق الفرص للأجيال القادمة" تعد خطوة مهمة لمحاولة تشخيص الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالفرد العربي لعدم قدرته على اكتساب، خلق المعرفة واستيعابها. كما أكد على ضرورة بناء مجتمع معرفة عربي من خلال اتباع إستراتيجيات متكاملة تربط بين العمليات التالية: الاكتساب، استيعاب ونشر المعرفة (تقرير التنمية الإنسانية، 2002، صفحة 6). ليليه مباشرة التقرير الصادر سنة 2003 المعنون بـ "نحو إقامة مجتمع المعرفة" ليحاول تسليط الضوء على جوانب، ومواطن القصور في عملية توليد المعرفة، وبالمقابل يحاول تقديم نظرة ورؤية متكاملة حول كيفية التحرك لبناء مجتمعات المعرفة في المنطقة العربية ليؤكد بدوره على أن المعرفة هي محور العملية الاقتصادية والتنمية الإنسانية (تقرير التنمية الإنسانية، 2003، صفحة 1).

وصدر في السنوات الأخيرة وبالتحديد سنة 2019 تقرير من طرف اليونسكو تحت عنوان "بناء مجتمعات المعرفة في المنطقة العربية - اللغة العربية بوابة المعرفة" ليوضح التقرير على الدور الذي تلعبه اللغة العربية في المنطقة العربية، وطبيعة العلاقة التي تجمعها مع ركائز مجتمع المعرفة وهذا بغية الوصول إلى تحليل منطقي لتلك الإستراتيجيات، الفرص، وأساليب اللغة العربية في بناء مجتمع معرفة عربي. فمن وجهة النظر يحمل هذا التقرير في طياته أهمية الترجمة في بناء المجتمع حيث أن مشكلة المجتمعات العربية تكمن في عدم قدرتها على ترجمة العلوم الأساسية والاستفادة منها (اليونسكو، 2019، صفحة 1).

وفي الوقت الحالي لم تتشكل كل معالم المجتمع المعرفي بعد - الدول النامية والمتخلفة-، في المقابل هو تحدي المستقبل القريب خاصة بالنسبة للدول العربية. لذا يستوجب توضيح الرؤى المستقبلية حوله، ووضع الإستراتيجيات القائمة على توظيف المعرفة، وتطوير المؤسسات وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي وبالأخص الجامعات ومراكز البحوث والتطوير، والتركيز على العملية التعليمية والتدريبية واسنادها

لمختصين في ذلك. حيث يمكن تشكيل مجتمع المعرفة بتنمية المعرفة لدى الفئة العاملة في مجال المعرفة بكفاءة وفعالية.

وعليه فإنه يبدو أن مجتمع المعرفة أصبح ضرورة حتمية لا مفر من الانتقال إليه، في غضون ذلك يتم التأكيد على أهمية المعرفة المتزايدة، التي تسير جنباً إلى جنب مع التوسع المتزايد في التعليم. وإن قلنا إن التعليم هو الاستثمار المنتج فإن العامل الرئيسي في النمو والتطور الاقتصادي والأداء في خلق القيمة هو رأس المال البشري (Léné & Martuccelli, 2005, p. 5). وتتزايد اهتمامات أصحاب المصالح ببناء مجتمع معرفة شامل متاح فيه الفرصة للجميع للحصول على المعرفة وخلقها وتبادلها من خلال المشاركة في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية. أي أن إقامة مجتمع المعرفة لا يمكن بالحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصال فحسب، وإما هي بالتركيز أكثر على الطموحات وإنجازات التنمية البشرية المقترنة بالقيم، الابتكار والتكنولوجيا، هذه الثلاثة تساهم في تثبيت الركائز الأساسية للمجتمع المتمثلة في التعليم للجميع، حرية الرأي، الاختلاف في اللغات والثقافات، قابلية الحصول على المعارف والمعلومات لجميع شرائح المجتمع. وعليه تحقيق التنمية المستدامة بأهدافها الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية (UNESCO, 2015, p. 10). إن هذه المجتمعات ترتبط ارتباطاً وثيقاً وتعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة الغزيرة بأنماط تنظيمية وتقنية معينة، ليصبح بذلك الربط الشبكي المرجع الإجباري والعتاد الحاسوبي الإطار والرمز لتراكم المعرفة وتبادلها، وكذلك تداولها.

كما يرتبط هذا المجتمع ارتباطاً وثيقاً بالاقتصاد المعرفي عن طريق التكنولوجيا المتطورة والحديثة بالاعتماد على تقنية الذكاء الاصطناعي التي تتيح إمكانية الوصول إلى السلع والخدمات والتلاعب بها، وتقدير رأس المال البشري لكونه محور إنتاج وابتكار المعرفة، ليصبح مجتمع المعرفة يعمل ضمن الإطار النموذجي لاقتصاديات المعلومات والمعرفة (Johqnsn, Ariunaa, & Britz, 2005, p. 217)

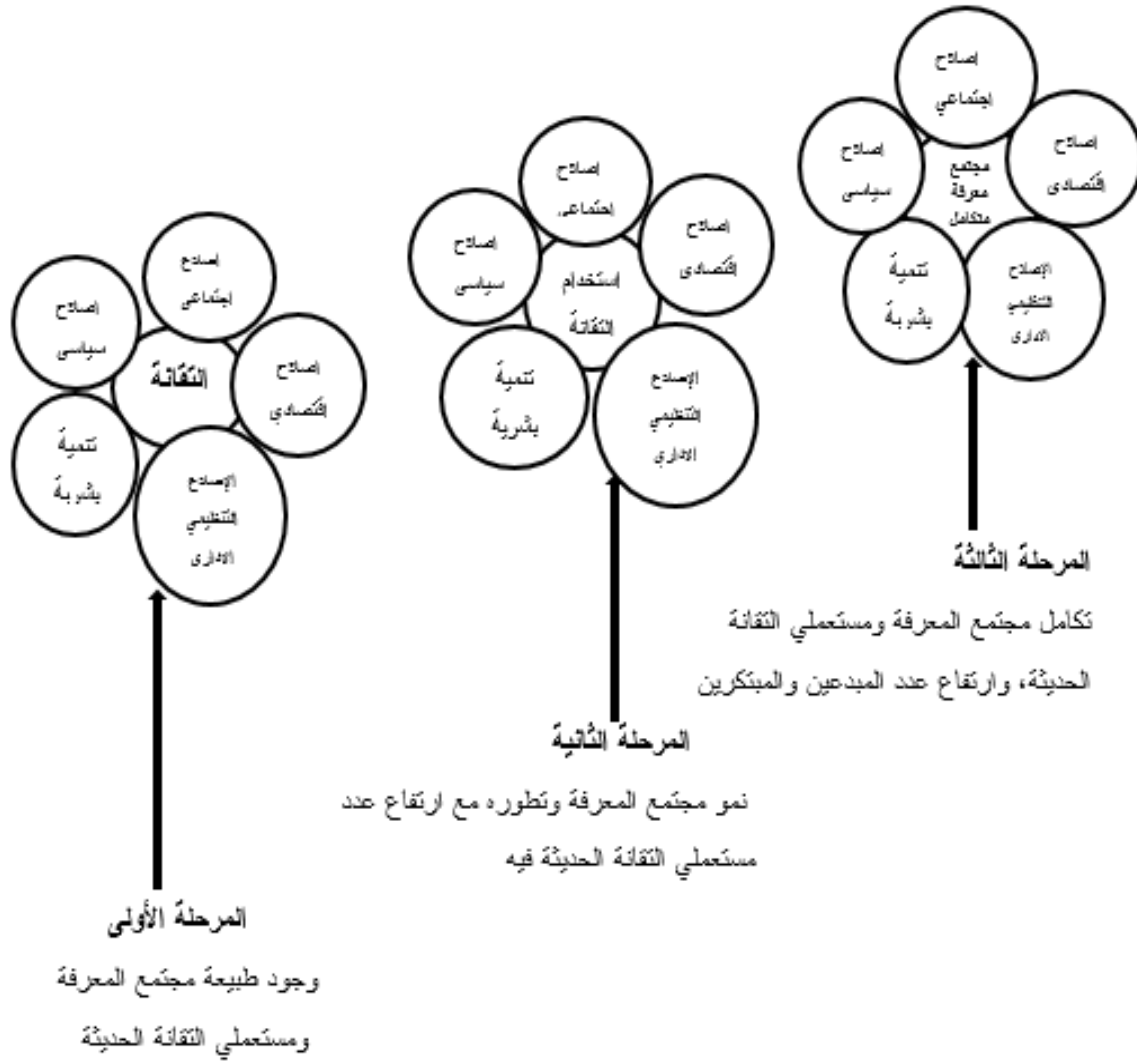
وقد مر مجتمع المعرفة بثلاث مراحل متتالية حتى تشكل بالصورة والنمط الحالي: (مسلم، 2015، الصفحات 61-62)

- المرحلة الأولى: قبل 1990 في هذه الفترة حدثت قفزة لا مثيل لها في مجال الاتصالات، تبعه انتشار واسع في البنية التحتية واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإنشاء مؤسسات وعدد من الهيئات التي تهتم بالدرجة الأولى بتطوير هذه التكنولوجيا؛
- المرحلة الثانية 1991-1992: تعد هذه المرحلة نقطة تحول وانطلاق نحو بناء عصر جديد بمميزات تختلف عما كانت عليه، حيث تم طرح أفكار ثمينة في ذلك الوقت منها التنمية الاقتصادية، حقوق الملكية

الفكرية... إلخ، ولاقت هذه الأفكار، الأبحاث، والدراسات النور فيما بعد أدت في بزوغ الموجة الثالثة والتي أطلق عليها مجتمع المعرفة؛

- المرحلة الثالثة ما بعد 1992 إلى يومنا هذا: أظهرت التكنولوجيا مع سرعتها في الانتشار وخاصة الأنترنت أهميتها في مختلف المجالات مما أجبر العالم على صياغة تشريعات وقوانين تحكم هذا القطاع، استنادا إلى عناصر المجتمع. ونظرا لذلك فقط ارتبطت بالبعد الاجتماعي بمختلف مكوناته الهوية، الدين... إلخ. لتتوالى الأحداث وتزداد البحوث والدراسات التي محور اهتمامها مجتمع المعرفة لينتقل إلى البعد التكنولوجي لمجتمع المعرفة ليشكل بدوره حلقة وصل بالإنسان وربطه بالتطور التجاري والصناعي. وروجت الولايات المتحدة الأمريكية لهذه الفكرة في أنحاء العالم هذه الأخيرة سارعت لتبنيه آخذة في الحسبان وضع خطط إستراتيجية لتحقيق المؤشرات التي تدل على أنها وصلت لهذا المجتمع. والشكل الموالي يوضح مراحل تطور مجتمع المعرفة وتكامله.

الشكل رقم (15): مراحل تطور مجتمع المعرفة



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على (ربحي ، 2012، صفحة 2142)

وفي نهاية الأمر يثير Boutkin نقطة مهمة ألا وهي دور القيادة وسمات القائد الرئيسية التي تعمل على نجاح مجتمع المعرفة، ويطرح في هذا المجال تساؤلا في غاية الأهمية مفاده كيف سيتم قيادة مجتمع المعرفة، وما هو الاختلاف بين المعرفة ورأس المال أو حول المجتمع على عكس الفرق، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على قيادة مجتمع المعرفة، وفي هذا المنحنى يقترح Boutkin أنه يجب أن يكون تواصل واستماع الأطراف، وذلك بهدف كسب ثقتهم وولائهم. كما يجب منح الوقت لطرح انشغالاتهم وأفكارهم (Bahra, 2001, p. 52).

إذا تمعنا في قول والنقطة التي أشار إليها Boutkin ونقارنه بحالة مجتمعنا العربي عامة (أوضاع اجتماعية، اقتصادية متدهورة في أغلب الدول العربية)، والجزائر خاصة نجد أنه فعليا تفتقد فيها مؤسساتنا

الأكاديمية لقيادة رشيدة وحكيمة، تهتم بانشغالات وآراء الأطراف الفاعلة، ودائماً ما نجد القيادة تفتقد لمشاركة الجميع وإنما قيادة تتميز بالسلطوية.

المطلب الثاني: خصائص، أبعاد مجتمع المعرفة

لمجتمع المعرفة أبعاد وخصائص تجعل منه بيئة ديناميكية تعزز من التقدم على جميع الأصعدة سواء اقتصادية؛ اجتماعية... إلخ. وعليه نجمل في هذا المطلب الخصائص التي يتمتع بها، إضافة إلى الأبعاد التي يركز عليها.

الفرع الأول: خصائص مجتمع المعرفة

يتميز المجتمع الحديث هذا مجتمع المعرفة بسمات جوهرية تميزه عن باقي المجتمعات التي سبقتها. فهو مجتمع ركيزته الأساسية المعرفة والتأكيد عليها. ونوجز خصائص مجتمع المعرفة التي ذكرها Evers في النقاط التالية: (Butcher & Associates , 2011, pp. 4-5)

- الاعتماد الشبه كلي على نظم الذكاء الاصطناعي ذو الطبيعة المتكاملة في صناعة وتقديم الخدمات؛
 - نمو الفرص الفردية نمو متزايداً، وهذا توازياً مع النقلة في نوعية التعليم، كما أن كل قطاع من قطاع الصناعة التحويلية والزراعة تقل أهميتها لفائدة الصناعات الخدمية القائمة على المعرفة؛
 - في مجتمع المعرفة تكون العملية الابتكارية، النمو، والتنمية مرفوقة بالاستغلال المثالي للمعلومات والمنتجات الإعلامية؛
 - اعتماد إستراتيجية التعاون بين المؤسسات سواء داخل الأسواق أو المجتمعات بصورة متكاملة ومتداخلة،
 - الانتقال بمختلف أشكال المؤسسات سواء أكانت عامة أو خاصة إلى مؤسسات ذكية متعلمة؛
- ويضيف Schlohmer فيما يخص الخصائص المرتبطة بمجتمع المعرفة ما يلي: (Berthold , 2002, pp. 11-12)

- في مجتمعات المعرفة يسعى الأفراد لامتلاك المعرفة لغرض تحقيق الأهداف، وشرح مفاهيمهم الأخلاقية. مما يستدعي منهم اكتساب واستيعاب المعرفة المتخصصة في مختلف المجالات بما فيها مجال عملهم، ويكون مستوى تعليمهم عال؛
- يعمل مجتمع المعرفة على تنظيم، تصنيف وتفسير المعارف حتى يتم توظيفها في المكان والزمان المناسب؛
- تشكل الأصول المعرفية، المعلومات، المعرفة والإبداع عوامل نجاح مجتمع المعرفة؛

- في مجتمع المعرفة يتم توسيع دائرة البحث من قبل الأفراد عن الأفكار وذاتهم، وبذلك تكون القوة العاملة هي الأفراد المتخصصون وليس عامة الناس؛
- يتبع البحث في مجتمع المعرفة الحجج والبراهين القائمة على أسس علمية تجريبية، وضلوع العلم في جميع ميادين الحياة واختراقها.
- في مجتمع المعرفة ضرورة فتح المجال للوصول إلى المعارف والمعلومات ذات الغرض الثقافي والتعليمي بالجودة العالية، وعلى نطاق واسع مع رسميتها، والحرص على التركيز على الاختلافات المرتبطة بالثقافات.
- الاعتماد على نظم إدارة المعرفة كأسلوب إداري لامتلاك المعرفة، خلقها، وتبادلها ما بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع بصفة عامة، وهذا لاستثمار الموارد المعرفية أحسن استثمار وبناء ذاكرة الأفراد، المؤسسات والمجتمع ككل (السيد النشار، 2014، صفحة 17).

الفرع الثاني: أبعاد مجتمع المعرفة

- تدور أبعاد مجتمع المعرفة حول خمسة أبعاد رئيسية نوضحها فيما يلي: (خطاب، 2019، الصفحات 77-78)
- البعد الاقتصادي: يتعلق مجتمع المعرفة بصفة مباشرة بالاقتصاد القائم على المعرفة، حيث تساهم تنمية وتطوير رأس المال الفكري في رفع القيمة المضافة لجميع الخدمات أكثر بكثير من رأس المال المادي، وتصبح بذلك المعرفة هي السلعة. بمعنى آخر أن من ينتج المعرفة ويستغلها في مختلف أوجه القطاعات التي يشملها الاقتصاد هو ذلك المجتمع الذي بإمكانه المنافسة والوقوف في وجه الأزمات؛
 - البعد الاجتماعي: يهتم هذا البعد بدرجة وعي الأفراد بثقافة التكنولوجيا المعلوماتية والدور الذي تلعبه المعلومة والمعرفة في حياتنا اليومية أو في إطار علاقاتنا مع الآخرين، وبالتالي العمل على تأمين مختلف الوسائط والمعلومات بالكمية والنوعية التي تتوافق طردا مع مجتمع المعرفة. إذ أن في مجتمع المعرفة تنصهر الثقافات المختلفة المكونة له ليصبح نسيجاً متكاملاً ومتماسكاً، تُمنح فيه الفرصة للجميع للتعلم تماشياً مع قدراتهم، كما يؤثر هذا البعد على عملية التكافل الاجتماعي لكافة الأطراف الفاعلة؛
 - البعد السياسي: مع تطور المجتمعات نحو المجتمع المعرفي فإنه من الضروري إشراك كافة الأفراد في عملية صناعة القرارات بطريقة مدروسة وقائمة على استخدام المعلومة والمعرفة. دون الأخذ بالقرارات الارتجالية واتخاذ مبدأ السلطة التشاركية، وبذلك يسود المجتمع الأمن والأمان؛

- البعد الثقافي: في مجتمع المعرفة تسود فيه الثقافة التي تحترم من يولد المعرفة والمعلومة ويطبقها في الميدان أو المجال الملائم لها، فهو يتيح الفرصة لتقدير القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد مع الحرية في التفكير، وبذلك تصبح المعرفة جزء من سلوك الفرد، حيث يقول الباحثون أن المنفعة المعلوماتية هي الميزة الأساسية للبعد الثقافي لهذا المجتمع كونه يتمتع ببنية تحتية معلوماتية مرنة وقوية والتي تعد انعكاسا للثورة المعرفية؛

- البعد التكنولوجي: ساهم الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إقامة مجتمع المعرفة الذي يستدعي وجود بنية تحتية قوية أساسها هذه التكنولوجيا، حيث يكون الانتشار الهائل لتطبيقات المعلومات يجتاح المصانع، المكاتب، الجامعات وحتى العملية التعليمية.

إن هذه الأبعاد الخمسة السالفة الذكر تُشكل صورة متكاملة حول مجتمع المعرفة، فتحرّيك المعرفة ووضعها موضع التنفيذ خاصة في المجال الاقتصادي من شأنه تحسين مستوى رفاهية الأفراد، فبدلاً من التفكير في تأمين الغذاء والسكن يصبح الفرد منتجاً ومبتكراً، وبالتالي يساهم في عملية اتخاذ القرار وصنعه وكل ذلك جراء حسن استغلاله لمعارفه. وبذلك يصبح عضواً سياسياً بطريقة غير مباشرة ومع منحه حرية الابتكار وحرية الرأي والتفكير. يزداد وعي الفرد ومستواه الثقافي، وفي ظل تكامل الأبعاد الخمسة لمجتمع المعرفة سيتحول الفرد إلى مواطن سوي يعمل على بناء وتقدم وطنه.

المطلب الثالث: متطلبات ومؤشرات مجتمع المعرفة

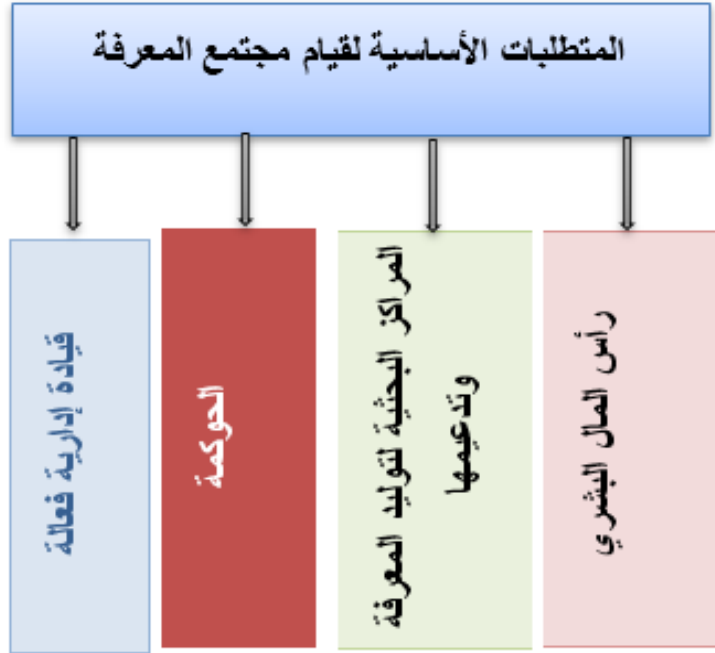
في زمن التكنولوجيا يعد الحديث عن متطلبات قيام مجتمع المعرفة أمراً حتمياً وهذا بهدف مواكبة التحولات الكبرى. ومما يتطلب توفر مناخ تنظيمي مساعد على تبادل المعرفة. وسيتم التطرق فيما يلي إلى المتطلبات اللازمة لقيامه وكذلك مؤشرات.

الفرع الأول: متطلبات مجتمع المعرفة

يتطلب بناء وإقامة مجتمع المعرفة الكثير من الجهود، فالانتقال من نقطة لأخرى يلزم الجميع بالانصياع وتتبع الخطوات والإستراتيجية المرسومة، مع اتحاد الجميع في انجابه، ففي مجتمع المعرفة يكون الفرد عنصر فعال ومنتج، موزع وموظف للمعرفة التي ينشئها. وعليه فإن إرساء مجتمع معرفة يتطلب ركائز لذلك. وبعد البحث والتقصي عن هذه الركائز وجد أن هناك اختلاف بين الباحثين في الاجماع على دعائم محددة. وعليه قامت الطالبة بالتركيز على الركائز التي رأتها فعلاً ركائز يستند عليها هذا المجتمع. ونختزل ركائز مجتمع المعرفة في:

- رأس المال البشري: إن الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته بدأ من تطوير المنظومة التعليمية والتكوينية يعد جوهر عملية اكتساب المعرفة، وباعتبار الموارد البشرية هي محرك كل العلاقات الحاصلة في الوقت الراهن. فإن صرف وإنفاق الأموال على عملية التعليم وتطوير البرامج لاكتساب المهارة الفنية والعملية للحصول على رأس مال بشري كفاء في نطاق متزايد بعلاقة طردية. إذ أن تخصيص ميزانية كبيرة لتنمية الفرد ومتابعته وإعداده من المرحلة الابتدائية إلى الجامعة سيعود بالنفع على العام والخاص (بويحيوي، 2014، صفحة 530).
 - إنشاء مراكز بحثية لتوليد المعرفة وتدعيمها: حيث تعمل هذه المراكز على إنشاء قاعدة معرفية على المستويين النظري والتطبيقي. وهذا لغرض تطبيق المعارف المكتشفة لخدمة الصالح العام (دوش، 2016، صفحة 214)
 - الحوكمة: وتمثل الإدارة الشاملة الفعالة للموارد المعرفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للبنية التحتية حيث يكمن دورها في وضع البرامج والخطط، ويتدخل من الجهات المعنية تُفعل البنية التحتية، إذ تعتبر الحوكمة جوهر النظام التعليمي الجامعي فهي تعالج المسائل المرتبطة بأدوار ومسؤوليات الدولة والقطاع الخاص، كما تعمل على دراسة طبيعة الاستقلال الذاتي للمؤسسات القائمة على تقديم الخدمات للجامعة وعمليات مسائلة أنواع الوكالات في قطاع التعليم العالي والبروتوكولات الموضوعية (The World Bank, 2011, p. 2).
 - قيادة إدارية فعالة: يمكن دور هذه الأخيرة في وضع المبادئ والمعايير وضمان مقومات التطبيق السليم للبرامج والخطط، مما يدل على إمكانية المؤسسات على تحقيق النجاح، كما لها دور أساسي في تحديد الأهداف وصياغة الغايات التي تريده هذه المؤسسات للوصول إليها، وربطها بالبيئة التي تنشط فيها. مع وجود هياكل تنظيمية ذات مرونة عالية تواكب متطلبات الأداء ولها إمكانية التغيير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية. في ظل كل هذا وجب التوجه نحو هيكلة وهندسة العمليات ومراجعة تصميم سلسلة القيم، والضلوع في استعمال تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين أداء المؤسسات، وإنشاء حلقة تواصل فعالة على مدار الساعة بين أفراد المؤسسة والجماعات التي تربطها بها علاقة سواء مباشرة أو غير مباشرة (قمري، 2022، الصفحات 371-372).
- ويوضح الشكل التالي المتطلبات الأربعة الأساسية لقيام مجتمع المعرفة

الشكل رقم (16): المتطلبات الأساسية لقيام مجتمع المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

وحسب مانسيل فإن لتجاوز الفجوة الرقمية والمعرفية الواقعة بين المجتمعات هناك ضرورة حتمية لتدخل سياسي يدعم الأدوار القائمة على شبكة الأنترنت لدعم وامتلاك لمعرفة الإعلامية الجديدة من قبل كافة الأفراد (Mansell, 2002, p. 21).

إن هذه المتطلبات تتبلور وتكون لنا نتيجة حقيقية إذا ما كانت هناك إستراتيجية متكاملة طويلة الأجل تسيير عليها، والتي تميز كل مؤسسة أو دولة عن أخرى. مع وجود ثقافة تدعم هذا المجتمع وفق معايير ومبادئه الجديدة.

وأوضح MC. Dermott بأن هناك تحديات تقف أمام إقامة وتحقيق مجتمع المعرفة، تتلخص هذه التحديات في: (Mc Dermott, 1998, p. 12)

- التحدي الاجتماعي: المتمثل في العمل على تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة، وتعمل على إدامة التنوع والاختلاف الفكري، وبذلك دعم الأفكار الإبداعية والابتعاد عن التقليد؛
- التحدي الإداري: والذي يعد أكبر عائق وتحدي فمن الصعب إيجاد بيئة مناسبة لتوليد المعرفة، وبالتالي تقييم المعرفة المشارك بها؛

- التحدي الشخصي: والمرتبط أساسا بالقدرة على التواصل والانفتاح على أفكار وآراء الأفراد الآخرين، مع الاستعداد لتقاسم المعارف معهم، والعمل الدؤوب في الحصول على المعارف الجديدة؛
- التحدي التقني: وهو المتعلق بعملية تصميم الأنظمة المعلوماتية والأنظمة البشرية التي لا تجعل المعلومات متاحة فحسب، بل تدعم وتساعد أفراد المجتمع على التفكير معا.

الفرع الثاني: مؤشرات مجتمع المعرفة

الحلقة المتسلسلة والمترابطة المنطلقة من المعلومات وصولا إلى المعرفة، والقدرة على التفسير والاستنتاج مع تقديم الحجج والبراهين هي حتما تدل على مستوى وعي الأفراد وقدرتهم على حل المشاكل والمعضلات التي تواجههم. وبذلك يصبح لهم فكر منتج ومبدع. ومع ازدياد أعداد هؤلاء الأفراد في المجتمع يحول ذلك المجتمع إلى مجتمع معرفة مواكب للتطورات؛ ومطلع على ما يدور حوله من اختراعات وما شابه ذلك. وكما تم ذكره في متطلبات مجتمع المعرفة فإن العنصر البشري هو أساسه، وبذلك يتوجب تطوير البنية التعليمية والاستثمار في إنتاج المعرفة، نشرها وتطبيقها وفقا لما يخدم الأفراد والبلاد على حد سواء. وعليه نصل إلى مستوى متقدم في تصنيفات مؤشرات مجتمع المعرفة الثلاثة.

وعليه فإن مؤشرات مجتمع المعرفة تدور حول ثلاث مؤشرات رئيسية تتبلور في: (دوش ، 2016،

صفحة 81)

- إنتاج المعرفة: يعد توليد المعرفة وإنتاجها كما أشرنا له سابقا في الفصل الأول الأكثر أهمية لامتلاك المعرفة، لذلك تظهر ضرورة ربط هذا الإنتاج بالعملية الفكرية من خلال توطين تلك المعارف وتجسيدها على أرض الواقع. والسبيل للوصول إلى إنتاج معرفي كثيف هو ضرورة وجود تراكم معرفي مسبق للانطلاق منه. ويتم ذلك من خلال البحث العلمي، التأليف، براءات الاختراع...إلخ؛

- نشر المعرفة: إن حقيقة مجتمع المعرفة تكمن في القدرة على تحصيل المعرفة واستيعابها، فالمجتمع المدرك لقيمة المعرفة ووعيه بامتلاكها قادر على المنافسة وتحقيق الريادة، حيث أنه كلما زادت المعرفة زادت معها الطلب. وبالتالي يرتفع وينمو مستوى المعرفة لدى الفرد، فعملية نقل المعرفة وتوزيعها لم تعد تتعلق بنقل المعارف والمعلومات، وإنما في كيفية تحويلها إلى مخزون معرفي بإمكانه تفعيل عملية الإنتاج لغرض تطوير وتنمية رأس مال فكري له دور محوري في التنمية. وذلك من خلال التعليم، التنشئة، الإعلام والاتصال، الترجمة، اللغة. فمثلا التعليم الصحيح والممنهج يجعل من الفرد قادرا على التصرف، بناء الأحكام، خلق أفكار جديدة مع الآخرين وتبادل معارفه معهم. في حين يكون دور الإعلام والاتصال من أهم الأدوات والوسائل المساعدة على نشر المعرفة وله الدور الكبير فيما إن كان هذا

المجتمع معرفي أم لا. وبازدياد انتشار المعلوماتية تزداد قوة التأثير وبالتالي تكون السيطرة أسرع في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف. أما فيما يتعلق باللغة فهي تشكل حلقة وصل لربط الواقع بالتقاليد إذ أن مجتمع المعرفة يقوم بدأ من لغته حيث تشكل اللغة الذاكرة الجماعية وتعدّ الأفراد للمستقبل، وأخيرا الترجمة هذه الأخيرة تكمن مساهمتها ودورها في مساندة الاتجاه الثقافي في مسيرة الشعوب. حيث نجد الدول التي وصلت فعليا لمجتمعات المعرفة تسعى لاكتساب المعرفة من مختلف المصادر إلى جانب لغتها الأم أو ترجمة أعمال الغير إلى اللغة الأم. وخير دليل على ذلك ما حدث في أوروبا " عصر النهضة" حيث قام الغرب بترجمة الكثير من أعمال المفكرين العرب والاستفادة منها في تطوير بلدانهم مما أدى إلى ثورة شاملة في القارة الأوروبية ويرجع الفضل في ذلك إلى الحضارة الإسلامية؛

- توظيف المعرفة واستغلالها: إنتاج المعرفة دون توظيفها لا يعد إلا هدرا للوقت، والجهد والمال، أما إذا تمت عملية التوظيف والاستعمال لها في الأوجه التنموية تصبح محركا محوريا في كل العمليات، وحتى يتم توظيفها وجب على السياسات العامة تضمين الأهداف المحددة منها وفق خططها وبرامجها. وذلك بناء على توظيف العلوم وتوطين التقنية.

إن هذه المؤشرات الثلاثة هي التي توضح لنا الفجوة المعرفية بين الدول، وهذا ما نلمسه اليوم إذ أن أفراد الدول التي يكون لها رصيد معرفي ضخم وقادرين على إنتاج وتطبيق معارفهم بما يخدمهم من جهة ويسهل عليهم حياتهم، والمساهمة في اقتصاد بلدانهم من جهة أخرى. على عكس الدول النامية والمتخلفة التي تعاني كثير في عملية إنتاج المعرفة وتحصيلها، إضافة إلى عملية تطبيقها أين يجدوا الكثير من العوائق والحواجز التي تحول بين ذلك.

المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة

انتقل العالم بين الأمس واليوم من اقتصاد صناعي بامتياز إلى اقتصاد قائم على المعرفة، حيث تشكل المعرفة العنصر الأول في خلق الثروة، مما أضحت جليا لنا ضرورة التأقلم مع هذا الوضع الجديد وخصوصا الجامعات، لهذا فإن اقتصاد المعرفة يعد مسارا تنافسيا تفرض فيه المؤسسات نفسها وتقف أمام التحديات. وعليه فإن هذا المبحث سيتناول كل من مفهوم اقتصاد المعرفة، مميزاته، وكذلك التحديات التي تتجم عنه.

المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة والعوامل المساعدة على نشوئه

الفرع الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

يعتبر الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على الأصول اللاملموسة التي أضحت تشكل العنصر الأساسي لخلق القيمة. وعلى اعتبار أن اقتصاد المعرفة حقا علما لا يزال في بداياته، كما أنه يعتبر نمطا وشكلا اقتصاديا جديدا، ساعدت تكنولوجيا المعلومات على بروزه بسرعة أكبر. وأطلق عليه العديد من التسميات مثل: الاقتصاد اللاملموس، الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد الجديد...إلخ. وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لهذا المصطلح إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريف موحد له. كما أنه لا يملك قاعدة نظرية ثابتة حتى الآن.

تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اقتصاد المعرفة بأنه مرتبط بالمهارات العالية، الأداء والسيناريوهات المنشئة للقيمة التي أصبحت سلاحا ضروريا في العصر الحالي لمواجهة تحديات هذا العصر (Hadad, 2017, p. 417)، وعليه فإن هذا الاقتصاد الجديد ينشأ من قوتين هما: العولمة المدفوعة بإلغاء الحدود الوطنية والدولية، والزيادة المتسارعة في كثافة المعرفة المرافقة للأنشطة الاقتصادية المدفوعة هي الأخرى بتكنولوجيا المعلومات والوتيرة المتصاعدة في التغير التكنولوجي. (Houghton & Sheehan, 2000, p. 2)

وعليه يعرف اقتصاد المعرفة بأنه " الاقتصاد الذي يقوم على المعارف، المعلومات، الاتصالات والكفاءات والعمل على دمج هذه المكونات مع بعضها البعض في العملية الإنتاجية حتى تكون المفتاح الأول في خلق القيمة" (باي غالي، 2017، صفحة 24)

ويعرفه **Powel & Snellman** على أنه " خلق وإنتاج سلع وخدمات ترتبط بالممارسات الكثيفة للمعرفة التي تساهم في تسريع وتيرة التقدم العلمي والتقني " (Bolisani & Bratianu, 2018, p. 4)

ويعرف كذلك بأنه " الاقتصاد الذي يتم فيه الاستثمار في التدريب والتعليم وأنظمة البحث عن المعلومات، إنه اقتصاد المحتوى، العوالم الافتراضية، الإبداع الرقمي، اقتصاد الإبداع والجمهور، غير

المادي، انتشار مراكز الإنتاج والاستهلاك، مع الكثير من الأسئلة العميقة التي تدور حول مفاهيم خلق القيمة للممتلكات والابتكار وكذلك الاستهلاك، هو الاقتصاد الذي تكون فيه المواد الأولية مهارات، ولم تعد وسائل التحكم والتخزين في رأس المال، الأرض والعمل كما كانت عليه سابقاً" (Hamza, 2021, p. 255).

من التعاريف السابقة الذكر نجدها تشترك في عنصر أو في اتجاه واحد ألا وهو التركيز على العنصر البشري ذي المعرفة من خلال تدريبه وتعليمه، وهذه الخاصية ترتبط مع مجتمع المعرفة. وبذلك فإن هذا الاقتصاد يقلل بشكل كبير تركيزه على الموارد الطبيعية في عملية خلق الثروة.

الفرع الثاني: العوامل المساعدة على نشوء اقتصاد المعرفة

توجد العديد من العوامل التي ساهمت بصورة أو بأخرى بظهور اقتصاد المعرفة وسرعت من ذلك، وهذا نظراً لتطور المجتمعات، وكذلك تغير التطلعات والرغبات لأفراد، ولعل أبرز تلك العوامل نجد التالي: (زبيدي، شرقي، و عطا الله ، 2019، صفحة 341)

- العولمة: يعد عولمة النشاطات الاقتصادية من أبرز الأسباب التي ساهمت في ظهور الاقتصاد المعرفي، حيث اختزلت الوقت وجعلت الأمر يتم بصورة غير مسبقة، مما أتاح ذلك إلى إلغاء الحدود الجغرافية، إضافة إلى القيود الجمركية المفروضة على المؤسسات، فتحت الباب أمام الاستثمارات الأجنبية المباشرة، قللت من الاحتكار في عدة قطاعات من بينها قطاع الاتصالات، إلغاء القيود المنظمة للأسواق في العديد من دول العالم، ظهور الخدمات والسلع الجدد متطورة...إلخ؛
- انتشار الشبكات وثورة المعلومات: إذ أضحت المعلومات والمعرفة لها مساهمة في العملية الإنتاجية للدول بصورة كبيرة، كما ارتفع معدل الإنتاج على المعرفة، فأكثر من 70% من العاملين في الاقتصاديات المتطورة والمتقدمة هم عبارة عن عمال المعرفة أو عمال المعلومات، إذ أصبح الاعتماد على العقل لا على الأيدي، إلى جانب انتشار شبكات الأنترنت مما زاد من سهولة الحصول على المعلومة وانتقالها بكل إنسيابية عبر أنحاء العالم؛
- تزايد الاهتمام بموضوع المعرفة: تزايد الاهتمام من قبل المتخصصين والكتاب بالمعرفة في الحقبة الأخيرة، كما تم دمج المعرفة ورأس المال البشري والدور الذي يلعبانه في المنافسة الدولية من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية.

المطلب الثاني: مميزات اقتصاد المعرفة والمخاطر الناجمة عنه

الفرع الأول: مميزات اقتصاد المعرفة

يختلف الاقتصاد المعرفي عن باقي الاقتصاديات التي سبقته بمجموعة من الخصائص التي جعلته فريداً من نوعه. فهو اقتصاد يفرض نفسه على العالم اليوم بضرورة التوجه نحو اعتماد التقنيات المتطورة. ومنه نتلخص خصائص اقتصاد المعرفة في النقاط التالية: (أبو عزام، 2020، صفحة 59)

- يعتمد بالدرجة الأولى على الاستثمار في المورد البشري لكونه رأس مال فكري (معرفي)؛
 - يتمحور حول الموارد البشرية العاملة المؤهلة والمتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والمدرّبة عليها؛
 - يتميز بالمرونة العالية والسرعة في مواكبة التغيرات والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار؛ مع الانفتاح على العالم الخارجي والمنافسة العالية. وهذا يرجع لكونه لا توجد حواجز الدخول والخروج إذ يعتبر اقتصاد مفتوح على مصراعيه؛
 - تفعيل وتنشيط عملية البحث والتطوير كدافع للتنمية وإحداث التغيير؛
 - اقتصاد رقمي لاعتماده على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - ازدياد الدخل لفئة صناع المعرفة مع ازدياد مؤهلاتهم وتنوعت قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم؛
 - القدرة على إنشاء وتوليد منتجات معرفية جديدة تلبي احتياجات الزبائن لم تكن معروفة من قبل؛
 - القدرة على الابتكار، إلى جانب ارتباطه بالذكاء والوعي الإدراكي لأهمية العمل الجماعي.
- وعليه نلاحظ أن اقتصاد المعرفة أصبح جوهر الحياة، فهو يشمل التعليم، البحث والتطوير، الصناعات الإبداعية، الرعاية الصحية، العمليات البيولوجية وما إلى ذلك من قطاعات تعتمد على خلق، توزيع وتطبيق المعرفة.

ونظهر في الجدول التالي أهم الفروقات الجوهرية الفاصلة بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم (07): الفروقات الجوهرية بين الاقتصاد التقليدي والمعرفي

أوجه الاختلاف	الاقتصاد المعرفي	الاقتصاد التقليدي
طبيعة الموارد	الموارد المادية الملموسة، تتناقص مع استهلاكها (اقتصاد ندرة)	المعرفة بخاصيتها الأثرية تزداد كلما استهلك (اقتصاد الوفرة)
تأثير الموقع	الموقع الجغرافي الثابت للمصانع	الابتعاد على الموقع الثابت مما زاد من ظهور المؤسسات الافتراضية

الهدف	التوظيف الكامل للأفراد	توظيف الأفراد الماهرين مما يؤدي إلى وضع قيمة حقيقية لأجر الفرد
العرض والطلب	يقل العرض تزداد قيمة المنتجات	يزداد العرض بازدياد الطلب على المنتجات المعرفية
مصدر الإنتاجية	الاعتماد الماكينات والآلات	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الرقمنة
مصادر الميزة التنافسية	تجاوز المؤسسات بشكل مستقل في السوق	الجودة الشاملة، سرعة اللاحق بركب التطور التكنولوجي، المشاركة في الموارد
موجهات النمو	العمل، رأس المال، الأفراد	الإبداع، الابتكار، المعرفة، الاختراعات
مؤشرات التقييم الاقتصادي	يقاس أداء المؤسسات بمؤشرات محسوسة كقيمة المخزون السلعي، طاقة الإنتاج، حجم السوق	يقاس الأداء على أساس توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، إمكانيات البحث التطوير ومدى توفرها، القدرات المعرفية الضمنية
مفهوم الملكية	ملكية مادية (عقارات، أراض، منقولات)	الملكية الفكرية (براءات فكرية، حقوق النشر من أبرز الطرق لحمايتها)
المنفعة	تزايد المنفعة الحدية	تناقص المنفعة الحدية

المصدر: الطالبة اعتمادا على (حري، 2016، صفحة 127)

الفرع الثاني: المخاطر الناتجة عن اقتصاد المعرفة

لأي شيء هناك إيجابيات تميزه وسلبيات تعبر عن قصوره، وهذا هو الحال مع اقتصاد المعرفة فنظرا لما يتميز به من خصائص ومزايا، وعناصر قوة. إلا أنه هناك مخاطر كثيرة أشار إليها ذوي الاختصاص.

نُجمل المخاطر التي يسببها اقتصاد المعرفة في التالي: (مسعي، 2015، صفحة 131)

- المعارف الصريحة، برمجيات التطبيق، قواعد المعلومات هذه الأصول المعرفية لها قابلية كبيرة للنسخ، وبالتالي فإن اقتصاد المعرفة يكون عرضة لتحول وانتقال المعارف من معارف خاصة إلى معارف عامة. مما يزيد من الصعوبات أمام حوافز الاستثمار في تنمية وتطوير المعارف الجديدة؛ وهذا عكس المنتجات التقليدية تكون صعبة التقليد وتتطلب استثمارا ضخما، ونسبة قابلية نسخها أقل؛ ونستثني المعرفة الضمنية باعتبارها الأصل الوحيد الذي يصعب تقليده، ونسخه، ويعد ضمان للمؤسسة في ديمومة معرفتها، لغرض التميز وتحقيق الميزة التنافسية؛
 - قيام اقتصاد المعرفة بالدرجة الأولى على توظيف المعرفة لا القدرات الفيزيائية، وتطبيق التقنيات لا تحويل الموارد الأولية، وعليه كنتيجة حتمية يرتفع الطلب على العمالة الماهرة وينخفض الطلب على اليد العاملة البسيطة، وهذا ما ينذر بتفاقم الوضع بزيادة معدلات البطالة في ظل هذا الاقتصاد؛
 - انعدام الولاء من قبل الزبائن نظير المنافسة القوية والتنوع في السوق، فمع توسع نطاق التجارة الالكترونية توسع معها الاقتصاد الأمر الذي ساعد الزبائن على التسوق بفعالية وسرعة أكبر، وبفضل اقتصاد المعرفة اتجهت قواعد السوق في طرف المستهلك، مما أجبر رجال الأعمال العمل أكثر فأكثر للحفاظ على أكبر عدد من زبائنهم وولائهم؛
 - المؤسسات في اقتصاد المعرفة تقوم على بناء قواعد البيانات الضخمة تشتمل على معلومات دقيقة وغزيرة حول العملاء، فتعمل على جمع المعلومات وشرائها واستخدامها ومعالجتها إلى نقطة تثير نقاشات وتسؤلات حول من يمتلكها وخصوصيتها؛
 - تزايد الأرباح من وراء التكلفة الحدية المنخفضة، يساهم في دفع المؤسسات المعرفية إلى تبني عملية النسخ المجانية، وبالتالي التخلي التدريجي عم يعرف بحقوق الملكية؛
 - وتُحذر " منظمة الأمم المتحدة للتنمية" من العوائد المحققة من جراء التقانات الجديدة، توليد المعرفة، قد يزيد من تعميق الفجوة في النمو الاقتصادي بين مختلف الدول الصناعية، وكذلك الدول المفتقرة للمعرفة والخبرات، والبنية التحتية الداعمة للاستثمار في الاقتصاد المعرفي.
- المطلب الثالث: دعائم اقتصاد المعرفة ودور إدارة المعرفة في قيامه**
- نركز في هذا المطلب على الدعائم المساندة لاقتصاد المعرفة، وكذلك على أهمية العلاقة التي تجمعها مع إدارة المعرفة؛ مبرزين في ذلك نقاط التشابك والترابط معها ودورها في قيامه.
- الفرع الأول: دعائم اقتصاد المعرفة**

تسعى جل الدول للاندماج في هذا الاقتصاد الجديد لتحسين النمو الاقتصادي لديها وبالتالي تحسين متطلبات الحياة لأفرادها، ولا يكون هذا بالأمر الهين وإنما يستوجب عليها أن تكون مهيئة لذلك، وذلك من

خلال توفير الدعائم والعناصر التالية: (Gorji & Alipourian , 2011, pp. 50-53)

- نظام ابتكار فعال: والذي يضم مراكز البحث، الجامعات، الشركات، المؤسسات والاستشاريين الذين يؤثرون على الطريقة التي من خلالها يكتسب بلد ما المعرفة وينتجها، وكذلك يوزعها ويستخدمها من خلال توفير بيئة تغذي البحث والتطوير. وبذلك يكون مصدرا أساسيا للتقدم التقني. ويعتقد **Loikkanen** أن هناك أربعة مصادر محورية لها دور مميز للحفاظ على الابتكار ألا وهي: المؤسسات، الحكومات، الجامعات إلى جانب سوق العمل؛

- بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات: لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير في نمو اقتصاد المعرفة وتطوره وذلك من خلال قناتين الأولى: زيادة الاستثمار فيها مما يعزز نمو إنتاجية رأس العمل عن طريق زيادة رأس المال المتاح لكل فرد، والثانية من خلال نمو الإنتاجية السريع الذي يحدث في مجال سلع الإنتاج؛

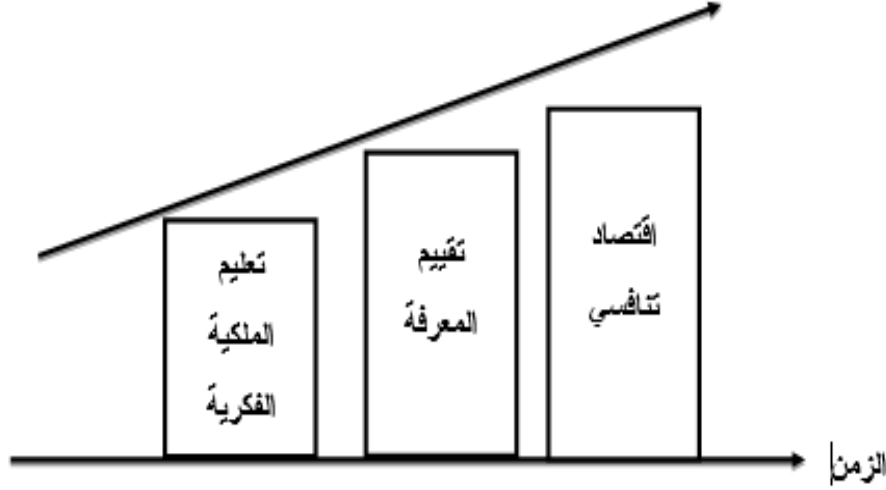
- نظام اقتصادي ومؤسسي: وذلك من خلال ضمان بيئة اقتصادية يسودها الاستقرار، المنافسة، والمشجعة على روح المبادرة، أي أنها تكون مرنة في ظل وجود حماية وأمن اجتماعي. ويكون مفتوحا أمام التجارة الدولية، بمعنى الدور الذي تلعبه الحكومات في تأمين الإطار الاقتصادي، المؤسسي إلى جانب الحافز لمنظمات الأعمال وكل ما له علاقة به وما يتوفر على متطلبات من شأنها مساندة الاقتصاد المعرفي؛

- التعليم: في اقتصاد المعرفة يجب أن يكون الفرد يمتاز بالمهارة العالية والمعارف الكثيفة لغرض أداء أعمالهم، ولا يكون هذا إلا بتوفر نموذجا جديدا من التدريب والتعليم الذي يعمل على زيادة التماسك الاجتماعي، وتحسين قدرة الأفراد على العمل كأعضاء في مجتمعاتهم، مع التركيز أكثر على استعمال التكنولوجيا المتطورة والحديثة لكون الاقتصاد المعرفي أكثر ما يميزه هي هذه التقنية.

وعليه فإن تطبيق هذا على المناهج الجامعية كانت أو الأطوار التعليمية الأخرى، لا ينصب فقط على المعرفة، ولكن أيضا على كيفية تطبيقها على الحياة اليومية للطلبة، وبالتالي سيعطي تعليم الملكية الفكرية مثل حقوق النشر، براءات الاختراع... إلخ، أولوية لنتائج التعلم التي تقدم مهارات وكفاءات التي يتوقع من الطلبة اكتسابها خلال الفصول الدراسية والجامعية، وبذلك سيؤدي تعليم الملكية الفكرية في الوقت المناسب

إلى اقتصاد تنافسي. بمعنى آخر ربط الطالب الجامعي بفكرة المشاركة في بناء الاقتصاد المعرفي، والمساهمة في توليد الدخل والنمو الاقتصادي، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (17): التعليم والاقتصاد في إطار الملكية الفكرية



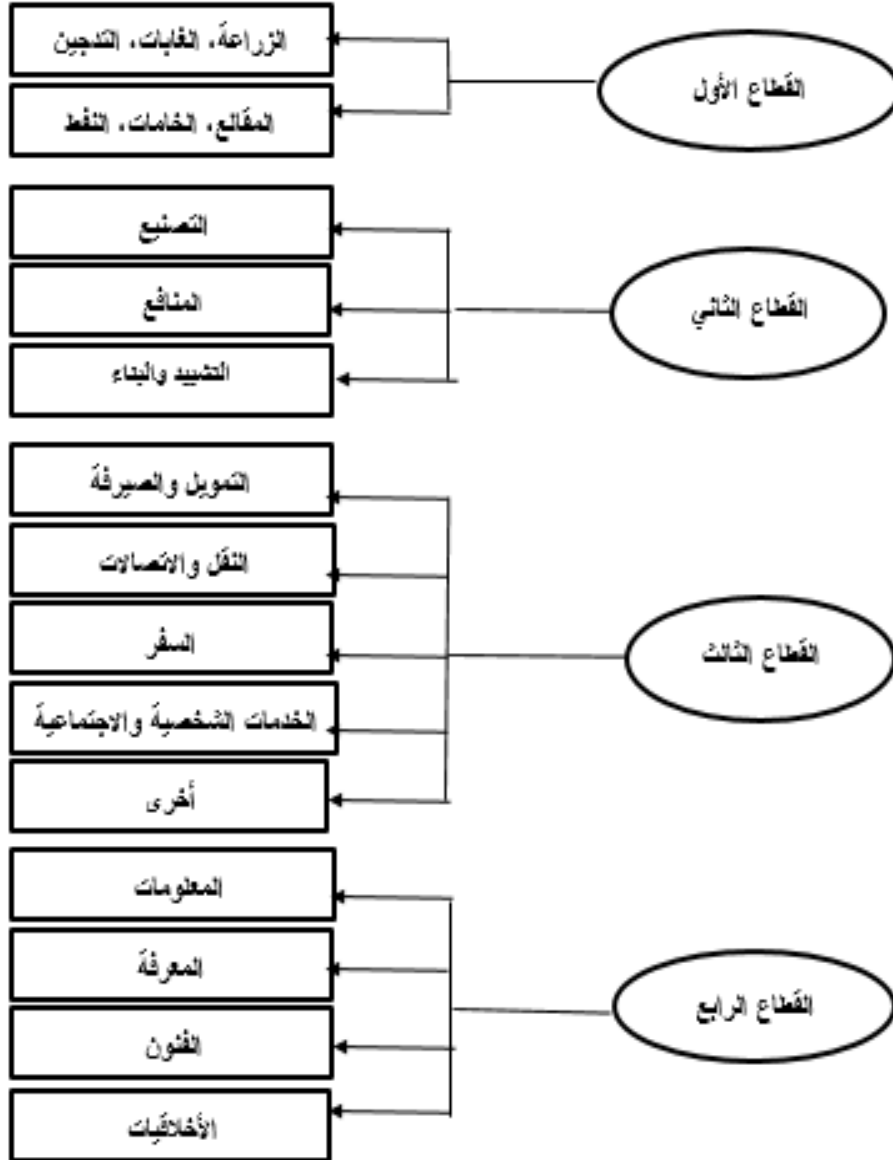
المصدر: (Răulea, Oprean, & Țîtu, 2016, p. 229)

واستنادا لذلك فإن اقتصاد المعرفة يقوم على ثلاثة مناهج أساسية هي: (Ribichesi , Polèse , & Shearmur , 2008, pp. 25-26)

- النهج القائم على الابتكار: بمعنى حتى تتمكن من الولوج إلى اقتصاد المعرفة يقابله بالضرورة السرعة في الابتكارات، أي الابتكار المستمر الأمر الذي يدعم بشكل رئيسي ومباشر القدرات التنافسية؛
- النهج القائم على توليد المعرفة: وهذا انطلاقا من التحديث في طريقة إنشاء وتكوين المعرفة، بمعنى الانتقال من خلق المعرفة فرديا إلى خلقها جماعيا ثم على شكل تنظيم أي المؤسسة ككل. يتم ذلك من خلال تبادل المعارف داخلها والتشجيع على التعلم من الآخرين من أجل تقوية الروابط بين العمليات البحثية الرسمية لكون عمليات التعلم تساهم في تكوين المعارف؛
- النهج القائم على العوامل الخارجية: يتصف هذا النهج بالتسارع الكبير في العوامل والعناصر الخارجية للمعرفة ويعود ذلك إلى خصائص المعرفة غير قابلة للسيطرة (المعارف الصريحة) على عكس المعارف الضمنية غير متاحة للجميع، ومما زاد على النمو الهائل لهذه العوامل هو تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تنميتها من خلال تقليل تكاليف الترميز والتشفير.

واستنادا إلى المناهج التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة فإن القطاعات في هذا الاقتصاد تختلف عن الاقتصاد الصناعي أو حتى الاقتصاد الريعي، وبذلك فإن توليفة القطاعات التي يتكون منها اقتصاد المعرفة مدرجة في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): قطاعات اقتصاد المعرفة



المصدر: (الهاشمي و العزاوي ، 2010، صفحة 30)

فمن خلال الشكل السابق وبالنظر للتطور الاقتصادي الذي شهده العالم، كان التغير يشمل العامل الإنتاجي وهو الذي له التأثير الأكبر، إذ أنه في ظل الاقتصاد الزراعي كان الريع هو المتحكم الأول في الإنتاج، بينما فالإقتصاد الصناعي تطورت الحالة أكثر لتنتقل لرأس المال المتمثل أساسا في الآلات، ليتحول

الاقتصاد بشكل جذري ليرتكز على اللاملموسيات وتصبح المعرفة الأداة المتحركة في الإنتاج، وينتج لنا القطاع الرابع الذي تديره المعرفة والمعلومات.

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في قيام اقتصاد المعرفة

يعد موضوع دراسة إدارة المعرفة باعتبارها المدخل الأول لاقتصاد المعرفة، الذي هو الآخر يرتكز على العمليات الجوهرية الأربعة لإدارة المعرفة. فدخل المؤسسات ضمن نطاق اقتصاد المعرفة يعتمد على مدى كفاءة برنامجها المتعلق بإدارة المعرفة. مما يستدعي توفر بعض الأمور التي من خلالها ترسم الخطوط الأولية لقيام اقتصاد المعرفة.

وتتمثل هذه الأمور المحورية فيما يلي: (بن جيمة، 2018، صفحة 126)

- الاعتراف برأس المال الفكري والمعرفة على أنها موجودات جوهرية، ذات أهمية أكبر من الموجودات الملموسة المادية. مع الاستناد على استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة؛
- الاعتماد على الهياكل التنظيمية ذات الخصائص المرنة، واتباع النماذج الإدارية الحديثة؛
- التركيز على القدرات الجوهرية، والمهارات العالية، إضافة إلى الخبرات البشرية؛
- بناء مناخ تنظيمي يساعد على مشاركة المعرفة ونشرها؛

وعليه فإن الموجودات اللاملموسة المعرفية المترجمة والكامنة في عقول الأفراد؛ تتطلب تلك المعرفة وجود إدارة فعالة تعمل على استخراجها من العقول واستثمارها، إذ توفر إدارة المعرفة التقنيات والعمليات اللازمة لذلك، والتحول من مرحلة البحث إلى مرحلة التوظيف والتطبيق. كما تسعى لتقديم أسلوب واضح، وطريقة للتعامل مع التحديات الناتجة عن اقتصاد المعرفة بأسلوب نظامي. إذ أن ناتج إدارة المعرفة هي المعرفة بنفسها، على اعتبارها المورد الأول المبني عليه اقتصاد المعرفة.

وتوجد عدة عوامل تجعل من المعرفة أساسية في قيام اقتصاد المعرفة وتتمثل هذه العوامل في:

(فرحاتي، 2016، صفحة 54)

- نمو حصص الصناعات المنشأة للثروة المرتكزة على تكثيف المعرفة كالصناعة التكنولوجية الحديثة المتطورة؛
- أكثر من إجمالي 70% من العمل موجود في الميادين والمجالات المرتبطة بالمعرفة أو المعلومات؛
- يعود اليوم الفرق بين المؤسسات إلى ما تملكه من رأس مال فكري، لا أصول مادية كما كان سابقا؛
- زيادة عدد الأسواق المعتمدة على الأصول المعرفية كسماسرة البورصة، تجار المشتقات المالية.

المبحث الثالث: تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة انطلاقاً من إدارة المعرفة

الجامعة مهد خصب ولديها المناخ الموائم الذي يساعد على توليد المعرفة، والعمل على تنميتها، وتمتلك من الكفاءات البشرية ما يؤهلها لتقديم الجديد والمساهمة في تحقيق التنمية، من خلال مخزونها البحثي الأكاديمي العلمي، حيث يمكن استغلالها والاستفادة منها من خلال توظيف النتائج المتوصل إليها من قبل باحثيها. وبما أن الجامعات تلعب دوراً بارزاً وحيوياً في تحقيق مجتمع المعرفة من خلال قدرتها على توسيع المعارف على صورة بحوث ونقلها وتوزيعها عن طريق التعلم ومنه تعزيز قوة المعرفة. وبذلك تحقيق الهدف المتمثل في تقوية العلاقات الارتباطية بين البحث والتعليم، وفي ظل تغير المجتمع بسرعة يقتضي الأمر تبني روح البحث أمراً ضرورياً لغرض إنتاج طلبة مجهزين لتحديات مجتمع المعرفة على المستوى الكلي.

المطلب الأول: إدارة المعرفة في الجامعة

إن إدخال مفهوم إدارة المعرفة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، كان على درجة أقل مقارنة بمؤسسات ومنظمات الأعمال الكبرى، وربما يكون السبب في ذلك كون مؤسسات التعليم العالي ذات توجه سلطوي هرمي، الأمر الذي أخر بروز إدارة المعرفة على مستواها. وعليه سيتم في هذا الجزء التعريف بمفهوم إدارة المعرفة في الجامعات، والمبررات التي تدفعها لتبنيها.

الفرع الأول: الجامعة مؤسسة معرفية - متعلمة

في ظل التحديات اليومية وخاصة منها تلك التحديات التكنولوجية نجد أن الجامعة هي الحاضنة الأولى لرأس المال الفكري، وذلك لكونها مؤسسة معرفية تضمه بمكوناته الثلاث (رأس مال بشري، هيكلي، وعلائقي)، فهدفها ورؤيتها ترتكز على كيفية إدارة رأس مالها وكيفية توظيفه خاصة رأس المال البشري لكونه المنتج الأول للمعرفة. هذا ما يحتم عليها الحفاظ عليه وتنميته، وتوفير بيئة مناسبة لزيادة الإنتاج المعرفي، كل هذا يجعل الجامعة أمام ضرورة قياس رأس مالها وكل ما له علاقة به. إذن فهي قادرة على توليد المعرفة، توزيعها، ومشاركتها، كذلك نقلها. وبذلك هي مستودع معرفي غني، ثري بالمعارف وحاضنة المستقبل بجميع حالاته واحتمالاته. حيث تتطلب التغيير والتطوير حتى تكون أكثر فاعلية. وأضحت الجامعة موقعا للعب فيها أدواراً القوة انطلاقاً من التقنيات والآليات الموظفة في إنتاج عامل معرفي. وعندما فُرضت المعرفة كقوة أصبح لزاماً عليها حيازة تلك القوة والتخطيط لامتلاكها وتوليدها، بما يحقق أبعاد التنمية المستدامة ويتمشى مع خصائص اقتصاد المعرفة الذي يتطلب هو الآخر تنمية بشرية كفؤة؛ علمية؛ مبتكرة ومبدعة. ومع تزايد التحالفات والعلاقات البحثية بين الجامعة والصناعة ومختلف مؤسسات الدولة، ارتفع

معه حجم إنتاج المعرفة وتعاضم دور الجامعة بدأ من الربط بين الميادين والقطاعات المولدة للمعرفة والموظفة لها. ومن منطلق أن نشاط الجامعة الرئيسي هو نشاط معرفي بذلك فهي مؤسسة معرفية متعلمة. وعليه فسياسة الجامعة تدور حول قضايا المعرفة، هياكلها التنظيمية، مهامها والتي جُلها يتم في إطار معرفي. ومن بين الأسباب التي تجعل منها مؤسسة معرفية متعلمة ما يلي: (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012، الصفحات 110-111)

- لها علم بالمستجدات الجديدة فيما يتعلق بالحياة المعلوماتية؛
- تقاسم مستمر ودائم للمعارف بين منتسبيها؛
- امتلاك المعرفة يكون من المصدر الصحيح؛
- المعرفة المقدمة من قبل الجامعة هي معارف محينة بشكل دوري؛
- عمليات التطوير وإجراء التجارب التي تتم داخل الجامعة تدور حول المعرفة تنظيمًا وإدارة؛
- جميع العمليات الإدارية عبارة عن عمليات معرفية لها قابلية التداول والنشر، وعند بلوغها مستوى عالٍ تتداول خارج أسوارها كتجربة أو نموذج ناجح.

الفرع الثاني: مفهوم، ومبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة

لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات هناك مبررات لذلك، فهي أداة لتحسين أداء الجامعة من ناحية، وتعزيز قيمتها ومكانتها من ناحية أخرى. ومع التطورات والتحديات المستمرة يستوجب على الجامعات أحدث الأدوات والأساليب للتعامل معها. وعليه تمثل إدارة المعرفة أداة هامة تعمل على تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة

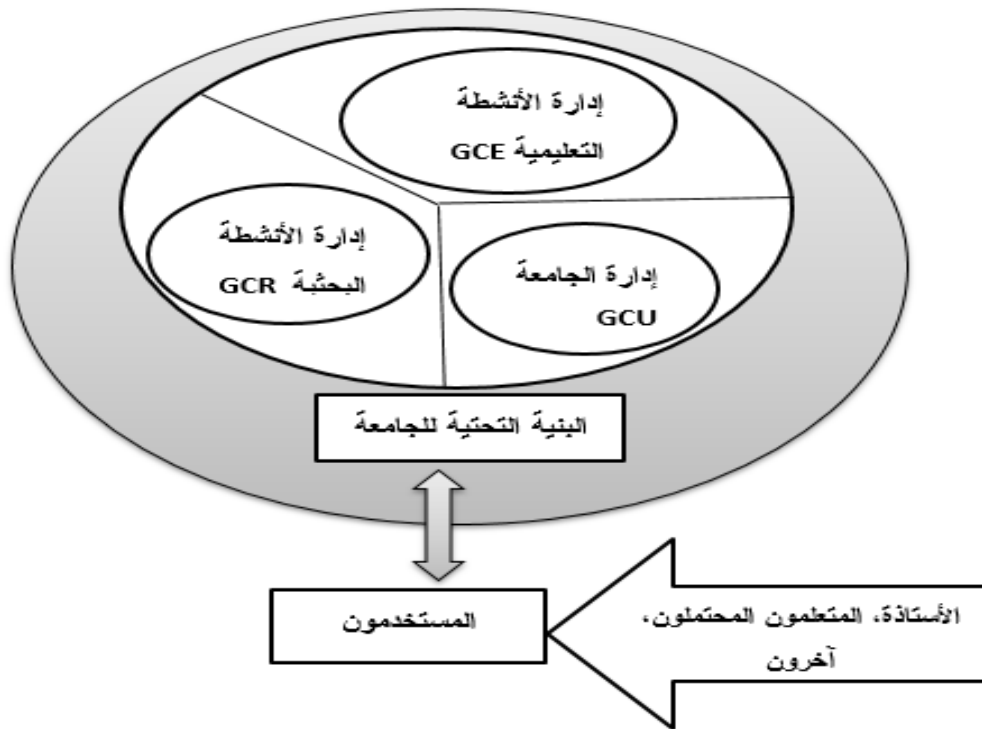
تؤدي إدارة المعرفة دوراً مهماً في تطوير المؤسسات وخصوصاً منها الجامعات لما تحويه من رصيد معرفي كبير ومميز لذا أصبحت أكبر قدرة من غيرها من المؤسسات لتحقيق التميز في ظل مجتمع المعرفة. وعلى الرغم من هذه القيمة الكبيرة التي تميزها، إلا أنه مازال مفهوم أو موضوع إدارة المعرفة في الجامعات حديثاً نوعاً ما، كما أنه لا يوجد إجماع حوله وضع تعريف له.

يعرف العتيبي إدارة المعرفة في الجامعات بالقول "هي العمليات النظامية المساعدة للمؤسسات التعليمية في امساك المعرفة، إنشاءها، إيجادها وترتيبها، توزيعها مع إتاحتها وتوفيرها للمنتمين لتلك المؤسسات إضافة إلى المستفيدين من خارجها" (العتيبي، 2008، صفحة 21)

ويعرفها كل من Nodine & Petrides بأنها: "إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية" (Petrides & Nodine, 2003, p. 10)

يلخص هذا التعريف في مضمونه الوظائف الثلاثة للجامعة وهي التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وعليه فإن إدارة المعرفة الجامعية تركز على هيكل يحتوي على ثلاث ممارسات هامة وهي: إدارة المعرفة البحثية، إدارة المعرفة التعليمية (التدريسية)، وإدارة المعرفة العملية، التي تسعى الجامعة على تفعيلها، مما يسهل من إنجاح إدارة المعرفة على مستواها، كونها مؤسسة قائمة على المعرفة. وبما أن الجامعة تربطها علاقات عدّة مع مختلف أصحاب المصلحة مثلها مثل أي مؤسسة فهي بذلك مجبرة على تحسين هذه العلاقات بين مختلف الأطراف من خلال مشاركة المعرفة التي تمتلكها وفي ظل وجود تغذية عكسية، يكون للجامعة قدرة على اتخاذ القرار المناسب. وهذا ما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (19): نظام إدارة المعرفة في الجامعة



المصدر: (Oprea, 2011, p. 59)

وبالتالي فإن الجامعة اليوم هي أحوج المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة بصورة كاملة في مختلف إداراتها وخدماتها، ويرجع السبب في ذلك إلى: (الصاوي، 2007، صفحة 73)

- العدد الكبير من الأفراد المنتمين إليها، تشعب ارتباطاتهم والحاجة إلى اتصالات آنية بينهم؛

- تنوع الأنشطة على مستوى الجامعات وتشابكها؛
- ترابط الجهات وتنوعها إضافة إلى كثرتها مما يستلزم متابعة سريعة ودقيقة، كالمختبرات، قاعات التدريس، الأفراد، الأجهزة... إلخ؛
- الحد من ازدواجية وجود قواعد البيانات المركزية
- الوصول الآني للتغيرات المحدثة إلى مواضعها في حالة اعتمادها؛
- اختزال أسلوب العمل الإداري ضمن أسلوب موحد داخل الجامعات.

ثانياً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية

إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يتعلق بترتيب أولويات إدارة المعرفة للجامعات سواء كانت المعرفة ذات أهمية كبرى تدخل ضمن المجال الأكاديمي أو المستوى التشغيلي، لذلك فالجامعة تحتاج إلى ترتيب الأولويات واتخاذ القرارات بخصوص أهداف المعرفة التي ترى فيها ضرورة لمعالجتها عند التطبيق. (Agarwal & Marouf, 2014, p. 73) وتعد طبيعة عمل الجامعة من أنسب البيئات لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي الخروج بخدمات ذات جودة. حيث يقول Siegfried & Anderson & Getz "أن الجامعات تحتل دوراً إستراتيجياً في نمو الإنتاجية، ليس فقط لأنها صناعة بحد ذاتها، ولكن أيضاً لأنها مصدر للأفكار الجديدة، وتدريب المديرين الذين لهم تأثير على الإنتاجية في جميع المجالات الاقتصادية" (Metcalf, 2006, p. 2)

وعليه تبرز اهتمامات ومبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات للاعتبارات التالية: (مهيل، 2019، صفحة 112).

- امتلاك الجامعات لبنية تحتية قوية وتكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة؛
- المناخ التنظيمي الموائم والمتميز بالثقة، إذ أن الكل يساهم في نشر المعرفة وتبادلها دون حسابات كما هو في الشركات والمؤسسات الهادفة للربح؛
- تأمين المعرفة وابتكارها من أهم الأسباب التي أدت لبناء الجامعات؛
- تداول المعارف بين الأساتذة، الطلبة والإداريين يمثل روتين يومي، وأمر طبيعي يحدث دائماً في إطار المساعدة أو التكليف.

ويذكر Barchay Rebcca أن المؤسسات الجامعية التي تطبق إدارة المعرفة تظهر فيها السمات التالية: (السيد و الجمل، 2013، صفحة 252).

- إدارة جامعية بدون ورق: حيث يكون الاعتماد شبه كلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويكون التعامل بمختلف الوسائط المتاحة كالبريد الإلكتروني، نظم المتابعة الآلية... إلخ؛

- إدارة جامعية بدون مكان ولا التقيد بزمان: حيث تمكن مؤتمرات الفيديو عن بعد صناع القرار من الاتصال والتواصل الآن بصورة متواصلة ومستمرة بالإدارة، كما تزيد من إمكانية التفاعل مع الجامعة أكثر؛ أما من ناحية عدم التقيد بزمان فنظرا لاتساع المجال الزماني والمكاني وما ينجم عنه من اختلالات في مواعيد العطل أو الإجازات ببين المجتمعات، الأمر الذي يسمح لمتخذي القرار بالعمل بشكل دوري ومستمر وبدون وقت محدد، ومتصل بالإدارة أو التواصل والاتصال بالآخرين؛
- إدارة جامعية دون الربط بتنظيمات جامدة: إن الجامعة الناجحة تكون إدارتها معرفية ساعية للتقليل من القيود غير المرنة التي تحول بينها وبين تحقيق الهدف المرجو من إدارة المعرفة، كما أنها تسعى لتغيير النظم والقوانين الإدارية القديمة التي تمنع توزيع المعرفة بين أفراد الجامعة من ناحية، وبين الجامعة والمجتمع من ناحية أخرى.

وعليه نستنتج أن إدارة المعرفة في الجامعة ضرورة حتمية، وهي من أحوج المؤسسات إلى تطبيقها بصورة دقيقة، وبشكل مكثف في مختلف إداراتها وأقسامها، وعليه فإن استخدام إدارة المعرفة في الجامعة يعد محركا للمعرفة وبالتالي محرك لنموها وتطورها؛ وهذا من خلال دعمها لوضع إستراتيجيات للرفع من الإنتاجية الأكاديمية داخلها، إذ أن النشر الإلكتروني للمؤلفات العلمية والأبحاث الأكاديمية يأتي في المقدمة وعلى رأس اهتمامات الجامعات.

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ إدارة المعرفة في الجامعة والفوائد المحصلة منها

الفرع الأول: مراحل تنفيذ إدارة المعرفة في الجامعة

قدم كل من Kim, Lee & Park إطارا شاملا لتطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة. يتضمن هذا الإطار ستة مراحل أساسية مقسمة إلى المراحل الفرعية والخطوات التنفيذية الواجب القيام بها. ويبين الجدول اللاحق هذه المراحل الستة.

الجدول رقم (08): مراحل تنفيذ إدارة المعرفة في الجامعات

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
------------------	-----------------	-------------------

الاستراتيجية Strategy	- توضيح إستراتيجية الجامعة - تحديد الاستراتيجية إدارة المعرفة	- فهم الرؤية والأهداف الإستراتيجية للجامعة وتوفير الدعم من الإدارة العليا، واقناعها بتطبيق برنامج إدارة المعرفة - تحليل العلاقة بين أهداف الجامعة الاستراتيجية وإدارة المعرفة - تحديد الأولويات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة المعرفة - تنظيم إدارة المعرفة وتحديد هيكلها
الهيكل Structure	- تنظيم الموارد البشرية - تنظيم المعرفة	- اختيار الأفراد المسؤولين (فريق المعرفة) - تنمية المعرفة وتقييمها - تحليل واختيار مواقع المعرفة
الثقافة Culture	- نشر قيم وثقافة إدارة المعرفة - خلق ثقافة إدارة المعرفة	- اشراك الجميع
العمليات Process	- تحليل العمليات - تعيين أنشطة إدارة المعرفة	- توزيع أعباء العمل بشكل عادل بين الأفراد والفرق؛ - تبني عملية التنفيذ من الأسفل إلى الأعلى - تحديد أنشطة إدارة المعرفة الخاصة بكل عملية من العمليات؛ - ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بصورة موازية
النظام System (KMS)	- تعيين نطاق إدارة المعرفة - تعيين مكونات نظام إدارة المعرفة - التنفيذ الجدي والفعلي لنظام إدارة المعرفة	- تصميم الأنشطة طبقاً لنظام إدارة المعرفة؛ - دعم أنشطة إدارة المعرفة وعملياتها؛
التعديل Adjustment	- فحص نظام إدارة المعرفة - تقييم نظام إدارة المعرفة	- رصد الاستعمال المادي، معرفة المستعملين - تصميم معايير خاصة بعملية تقييم نظام إدارة المعرفة

المصدر: (قرين، 2016، صفحة 175)

الفرع الثاني: الفوائد المحققة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية

كما هو متعارف عليه فإن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة يكون في ثلاث اتجاهات أساسية، والتي تمثل بالنسبة للجامعة وظائفها الرئيسية وهي التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع. وعليه تتبلور فوائد هذه الأخيرة في النقاط التالية: (Nawaz & Gomes, 2014, p. 76).

- التحسين من جودة الخدمات المقدمة لمكونات الجامعة الطلبة، الموظفين والأساتذة، إلى جانب المكونات الأخرى الداخلية والخارجية؛
- تقليص الوقت المخصص للأنشطة البحثية؛
- تشجيع على القيام بالأنشطة البحثية من مختلف التخصصات؛
- تعزيز من التنافسية، كما تستجيب للمقترحات البحثية، التمويل، التعاون، علاوة على الفرص الجديدة للأعمال البحثية؛
- التركيز على جودة البحوث على مستوى المؤسسة الجامعية التي تنمي وتطور علماء الغد؛
- تقليل التكاليف الإدارية، مع تقليل وقت البحث؛ وتسهيل البحث في التخصصات المتعددة؛
- تعزيز القدرات التنافسية والتأقلم مع عالم البحث؛
- تحسين الجودة من خلال تحديث، تجديد ومراجعة المناهج التدريسية؛
- تنمي إدارة المعرفة قدرات الأفراد العاملين على مستوى الجامعة المتمثل في رأس المال العملاء (الطلبة)، رأس المال الابتكاري، رأس المال التنظيمي، رأس المال المالي، والملكية الفكرية.

الفرع الثالث: نماذج لمؤسسات جامعية تُطبق إدارة المعرفة

تتبع الجامعات الحالية المعاصرة نماذج متطورة معتمدة على إدارة المعرفة ونظمها الحديثة. ونجد كل جامعة تختلف في تطبيق هذه النماذج طبقا لما يساعد مكوناتها. ونظرا لتنوع الثقافات السائدة واختلاف الأهداف فإن الجامعة بحاجة للانفتاح على العالم الخارجي والمجتمع، وذلك بطرح برامج فعالة عالمية. وهذا بهدف إنشاء بحوث مزدوجة تعاونية، والتبادل الطلابي وحتى الأساتذة؛ البرامج والمناهج... إلخ، ومن بين النماذج والأشكال المعتمدة على إدارة المعرفة في الجامعة نجد الآتي: (حرنان نجوى، 2014، الصفحات 123-124)

- الجامعة المبدعة: وهي الجامعة التي تهدف للوصول إلى توليد المعرفة وابتكارها بالتركيز على طرق وأساليب التدريس والمهارة الإبداعية، وتحويل الصفوف إلى ورشات في حين يكون دور الأستاذ كقائد للفريق الإبداعي، وكذلك التحول إلى إنشاء شراكات وبرامج على شكل تحالفات إستراتيجية؛

- الجامعة العالمية: تشمل هذه الجامعات ثقافات متنوعة، وهذا لكونها تضم أساتذة وطلبة من كافة بلدان العالم، وقادرة على الرغم من تنوع واختلاف الثقافات على تسيير نفسها، وكذلك التنوع في البرامج الأكاديمية، تمويل دولياً، كما أنها تعمل على استقطاب الكفاءات البشرية من الأساتذة. وتعد كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أبرز الدول التي تتبع هذا النموذج من الجامعات.
 - الجامعة الافتراضية: وهي الجامعة التي يكمن دورها في دعم وخدمة المجتمع مستخدمة في ذلك الوسائل والتقنيات التكنولوجية المتطورة التي تتوفر عليها، والأساليب والمناهج التي تتبناها ومن بين المسارات التعليمية التي تضمها نجد: التعليم المستمر، التعليم الإلكتروني، التعليم مدى الحياة... إلخ (أونيس ، 2019، صفحة 131)
 - الجامعة المنتجة: هي الجامعة التي تسعى للرفع من قدرتها التمويلية بالاعتماد على تقديم البحوث العلمية، الاستشارات وتطبيق دورات علمية لتحقيق الاكتفاء الذاتي، علاوة على ذلك تهدف إلى تحقيق التوازن مع ما تنفقه لتطوير العملية التعليمية. وكل هذا لمسايرة التطور المعرفي (الزهراني، 2021، صفحة 49).
- المطلب الثالث: دوافع تبني مجتمع المعرفة في الجامعة والأدوار الجديدة لها**
- إن تبني مجتمع معرفة جامعي يعود لأسباب أهمها تحقيق رؤية الجامعة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إضافة إلى تعزيز مكانتها كمولد للمعرفة للمجتمع ككل. وبذلك فإن تبنيه يعد ضرورة حتمية.
- الفرع الأول: دوافع تبني مجتمع المعرفة في الجامعة**
- إن الجامعة تلعب دوراً بارزاً وحيوياً في مجتمع المعرفة وذلك لقدرتها على توسيع قاعدة المعارف على صورة بحوث ومن ثم نقلها وتوزيعها من خلال التعليم ومنه تعزيز قوة المعرفة، وبذلك تحقيق الهدف من خلال تقوية العلاقة الارتباطية بين البحث والتعليم. فهذا الدور ليس بالأمر الهين، وعليه وجب أن تكون الأولوية الأولى لصانعي القرار في الدول على وضع خطة متكاملة الأبعاد ومتناسقة لمستقبل الجامعات التي من خلالها يتم تنسيق الجهود والسياسات على المدى البعيد. هذا بما يتوافق مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. مع الربط مع مختلف الأطراف ذات المصلحة لمناقشة كل ما من شأنه تحسين التعليم الجامعي.
- إن الغرض من تحقيق مجتمع المعرفة داخل الجامعة يقتضي تتبع المسار الإستراتيجي التالي: (ميهوب، 2020، صفحة 313)
- العمل على إدراج البرامج التي يتم تطويرها في كليات التربية على كافة العلوم الأخرى وخاصة منها العلوم التكنولوجية الحديثة والذكاء الاصطناعي؛

- ربط البرامج التربوية المتعلقة بكافة مراحل التربية والتعليم ببرامج، أهداف وخطط كليات التربية المراد تطويرها في المستقبل القريب؛
 - مواكبة تغيرات وتطورات العصر الحديث من خلال تبني مؤشرات نوعية في العملية التعليمية ومصدرها من الواقع المجتمعي ومن تم قيم ومعتقدات الإسلام؛
 - تهيئة البنية التكنولوجية داخل المجتمع وتوفير كل الأجهزة التكنولوجية والربط بالشبكة العنكبوتية، وضرورة استيعاب التكنولوجيا المتطورة؛
 - ربط مخرجات التعليم العالي باحتياجات السوق سواء السوق المحلي بالدرجة الأولى، أو عربيا، أو حتى عالميا؛
 - إعادة صياغة المناهج التي تدرس في المدارس وإزالة المناهج الحالي المتضمن الكثير من الإطناب والحشو وربطه بمتطلبات التنمية العربية الشاملة.
- وحتى يكون هناك دعم حقيقي من قبل الجامعة لتطوير مجتمع المعرفة بها وجب ضرورة إتباع إحدى النماذج الثلاث التالية: (Beerrens, 2006, pp. 4-5-6)
- نماذج تنظيمية مرتبطة بالتعليم: ترايدت في الآونة الأخيرة أهمية توفير الفرص للحصول على التعليم العالي على اعتبار أنه المعيار لقياس الأداء الوطني، وانتشرت العديد من المفاهيم المصاحبة له مثل التعلم مدى الحياة، التعليم المستمر، كما أن ارتفاع عدد الإناث المزاوالات للتعليم العالي هي طريقة أخرى لزيادة المستوى العام للتعليم هذا من ناحية، وتشكل برامج العلم والتكنولوجيا نقطة الانطلاق لأهميتها في تطور المجتمع المعرفي، ولا تغفل البحوث الاجتماعية التي لاقت في الفترة الأخيرة حظها إذ اكتسب الإبداع والمهارات الاجتماعية أهمية بالغة، ومع إدماج التكنولوجيا في التعليم العالي أصبح يعد رمز للنماذج الجامعات الحديثة، وهذا من ناحية أخرى؛
 - نماذج تنظيمية مرتبطة بالبحث: في هذا النموذج يتم الانتقال من النمط الأول إلى النمط الثاني الذي يركز على تعدد التخصصات حيث تنتج المعارف المتعلقة بالنمط الثاني من خلال السياق التطبيقي الذي يستند إلى نهج حل المشاكل، وبذلك فالجامعة تتبلور لديها فكرة مغايرة لعمل الأشياء في ما يخص التغيرات التنظيمية إذ يمكن للأفراد التنبؤ بظهور مراكز بحثية جديدة لها صلة مباشرة بمراكز البحث والتطوير الخاصة، وبالتالي فهي مرتبطة بقاعدة تمويلية أكثر تنوعا مثل المراكز التي تهتم بمجالات تطبيق الأبحاث الواعدة مثل: تكنولوجيا النانو، الأبحاث الطبية، حيث لا يمكن أن نربط هذه المراكز دائما بالبحوث التطبيقية، وإنما يمكنها المشاركة في البحوث الإستراتيجية أيضا، إذ يعد مؤشر انتشار

مراكز التفوق والأهمية البحثية إلى جانب ترجمة تنظيمية أخرى لهذا النمط الثاني هي إمكانية نقل التكنولوجيا إلى الجامعات حيث تعمل على نقل حقوق استخدام الابتكارات الجديدة والاكتشافات الناتجة عن البحث العلمي، والعمل على تسويقها تجارياً مما يساهم في استغلال نتائج البحوث لأغراض اقتصادية. وهذا ما ينقص فعليا جامعات الوطن العربي عامة والجامعة الجزائرية خاصة.

- نماذج الحوكمة التنظيمية: وهنا يتطلب مجتمع المعرفة الجامعي مهياً للمساءلة من قبل المجتمع وأمامهم، كما يتوجب عليها احتواء مطالب كل أطراف المصلحة، حيث تمكن هذه المسائلة من ضمان الجودة، وتقييم الأساتذة والبحوث...إلخ.

الفرع الثاني: الأدوار الجديدة للجامعة في عصر المعرفة

إن الجامعات بصفة عامة وبالمطلق فهي مجتمعات معرفة قائمة بذاتها، ولا أحد ينكر هذه الحقيقة ولكي يكتمل الدور والرؤية الشاملة وجب على الجامعة تقمص أدوار جديدة غير التي كانت تتبناها سابقا، فنحن في عصر المعرفة والشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير. والجامعة بصفاتها حلقة الوصل بين الواسطين الاجتماعي والاقتصادي تحاول الدمج بين وظائفها الجديدة وبين تحديات هذا العصر. الأمر الذي يستدعي إعادة هندسة الجامعات وتشكيلها لبلورة الرؤية الجديدة التي تتماشى بها في المستقبل.

فترتيب الأولويات ووضع الأهداف، الإستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تقوم بإجرائها على مستوى رأس الهرم الجامعي لم تعد حبرا على ورق، وإنما ضرورة حتمية أوجبها البيئة المعاصرة. إن الجامعة اليوم تراهن على هذه التحديات والصعوبات لتتسم بخصائص وسمات مجتمع المعرفة، كما أن أنها تعد من الركائز المهمة للإسراع لإقامة هذا المجتمع على مستوى القطر ككل. إن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن إلا بتقمص الجامعة لأدوار جديدة غير تلك التي كانت في السابق.

وعليه ستكون الجامعة مهد وركن أساسي لإحتضان مجتمع معرفة بتجسيد هذه الأدوار التي سنذكرها

تتابعا في النقاط التالية: (كحيلات ، 2014، صفحة 150)

- إعادة صياغة رؤية، أهداف ورسالة الجامعة: هنا يستوجب على الجامعات التحول من تقديم المعرفة إلى مؤسسات متعلمة، تجعلها قادرة على تطوير العلاقات مع بيئتها، فتنامي مجتمعات التعلم تزيد من كفاءة وإبداع الأفراد في ظل مجتمع المعرفة الكلي، إن الجامعة اليوم مطالبة بتوفير تعليم حقيقي أساسه المعرفة المتخصصة العالية بأساليب متطورة تتميز بالمرونة في البرنامج، المنهاج حتى تلبي الرغبات المتنوعة والمتطورة للطلبة من جهة، وخدمة المجتمع الذي تنشط فيه من خلال نشر الثقافة المعرفية، وتشجيعهم على الانضمام للعملية التعليمية الجماعية لتحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة من جهة أخرى.

إضافة إلى أن الأساتذة مطالبون أكثر من غيرهم إلى الوصول إلى ما تم ذكره من خلال رقمنة العملية التدريسية وتقديم المستندات الحاصلة في البيئة العلمية وبالمقابل ترجع عليه بالفائدة من خلال الربط بما يؤول إليه من حل لهذه المعضلات. وبالتالي استخلاص الحالات التعليمية من الواقع المعاش لتنمية الدرس وخدمة المجتمع انطلاقاً من النتائج التي توصل إليها في بحوثه؛

- الانتقال بالمؤسسات الجامعية إلى مؤسسات متعلمة: تحول الجامعات لمؤسسة متعلمة يعني التخلص من النموذج التقليدي في عملية التعلم أي أن الأستاذ يلقي الدرس والطالب يستمع مثل القرص المضغوط، وإنما تتحول العملية إلى عملية تشاركية بين الأستاذ وطالبه وبذلك لكل منهم مساهمة فعلية في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة لأن بتطبيق أفكارهم ودعم وتوفير المتطلبات الضرورية لهم، والتركيز على الذكاء والمرونة في تقديم الخدمات التحفيز على إنجاز البحوث الميدانية. أي أن الجامعة تحسن في عملية التعلم وفي الجانب الثاني تتعلم لترتقي بأدائها، فالجامعة المتعلمة تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة وإثارة القضايا الحماسية والحساسة التي تسعى لاستقصاء المشكلة وحلها، إن العملية التعليمية هذه تشمل كافة مكونات الجامعة من طلبة، الأساتذة... إلخ؛

- اعتماد المناهج الحديثة وأساليب التدريس والتقييم الجديدة: كما هو معلوم أن مجتمع المعرفة يركز على العمل ضمن فريق تعاوني، وبالتالي الاعتماد على العمل الجماعي يعد طريقة جيدة في التدريس، فتكوين مجموعات من الطلبة ذوي معارف واهتمامات مختلفة تساهم في معرفة كل طالب وتفكيره، وكيفية تحقيق نتيجة ذات فاعلية أكبر، فهذه الطريقة المتبعة من قبل الأساتذة تعدّ محدّد ومعرّز للتعلم مع إضفاء الصيغة التفكيرية على المناهج الجامعية لأنها تساعد على اكتساب المعرفة وامتلاكها وتنفيذها بطريقة إبداعية؛ إن إعادة تنظيم المناهج وطرق وأساليب التدريس باتجاه تعليم تشاركي تعاوني يساعد في تطوير وتنمية المهارات وتعليم الطالب طرق النقد والاستنتاج، وتوظيف المعرفة المكتسبة مع ترشيد وعقلنة العملية التعليمية كلها أمور تساهم وتنمي التعليم المعروف بالتعليم الذاتي المتواصل.

- اعتماد تقنيات الاتصال والمعلومات في العملية التعليمية: في وقت غير بعيد ازداد انتشار الجامعات الافتراضية وأساليب جديدة في التعلم كالتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد... إلخ، وكان الفضل في ذلك يعود لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى توفر البنية التحتية قوية ساهمت بشكل كبير في ظهور المجتمعات المعرفية والمتعلمة. وقربت هذه الأخيرة المفاهيم ووجهات النظر لبعضها البعض. إن الاستعمال الكفء لهذه الوسيلة سهل على العديد من الأفراد الوصول إلى مصدر الخبر، المعلومة والمعرفة، مما أدى إلى تحسين كفاءة الفرد وزيادة الرغبة في التعلم، وبغض النظر عن سلبيات هذه

التقنية إلا أن الاستعمال الأمثل لها والتحكم الجيد فيها أعطى الكثير من المزايا، وجعل الاستغناء عنها مستحيل. فالجامعة اليوم ملزمة بربط كل إداراتها، هياكلها وعملياتها التعليمية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال فإدراجها في العملية التعليمية كوسيلة تعطي التعليم بعدا إضافيا وتكون هذه التقنية وتطبيقاتها مساعدة للأستاذ والطالب على حد سواء في تحسين الممارسات والأنشطة التي يعدونها (العسيري و أغراس ، 2021، صفحة 263).

- العمل على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية: إن من أهم ما يميز الجامعة عن غيرها هو مدى اعتمادها على معايير الجودة سواء تعلق الأمر بمخرجاتها أو مدخلاتها، إلى جانب قوة التأثير في المجتمع وهذا ما يميز الجامعات الكبرى في الدول المتقدمة. حيث نجد أن معظمها يستقطب الطلبة الموهوبين مع أساتذة ذوي معارف وكفاءة عالية. إن الحاجة اليوم لتبني مدخل الجودة الشاملة في الجامعة يكمن وراء الانتشار الواسع للجامعات، واختلاف أشكالها وأنواعها، ارتفاع التكاليف مقارنة بالإنفاق الحكومي على التعليم العالي الضعيف، إلى جانب المنافسة الحالية بين المؤسسات الجامعية لذلك فالجامعة مطالبة بتلبية رغبات وحاجات المستفيدين انطلاقا من تصميم نموذجي للنظام التعليمي والعملية التعليمية بالتركيز على النقاط التالية: (الربيعي ، مجدي، و كزار ، 2019، صفحة 5)
 - الإدراك الكامل لحاجات وتطلعات الأفراد المستفيدين استنادا على عملية التغذية العكسية، وهذا لضمان التحسين المستمر والتطوير؛
 - التكامل بين حاجات الطلبة والعملية التعليمية في الجامعة والكليات؛
 - العمل التعاوني والتفاعلي بين الأساتذة والطلبة لتبادل المعرفة والخبرات؛
 - المقارنة المرجعية وفق معايير المقارنة بين مخرجات الجامعة أو الكلية المعيّنة مع جامعات أو كليات أخرى بنفس التخصصات لقياس رضى الأساتذة والطلبة من الخدمة الجامعية؛
- ف تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة وفق معايير معتمدة سيشكل نقطة تحول بالنسبة لها وارتقائها، وهذا لا يكون إلا بوجود إرادة قوية وتضافر الجهود بين مكونات الجامعة ضمن رؤية واضحة وكذلك ضمن إستراتيجية متكاملة. فهي تعد على أنها نمط أو شكل من أشكال إدارة التغيير لكونها وسيلة في غاية الأهمية من ناحية إحداث التغييرات على كل الأصعدة بدءا من الممارسات العليا وصولا إلى التغييرات الجذرية الشاملة.
- إقامة تحالفات وشركات مع الجامعات العالمية، إلى جانب المؤسسات الاقتصادية: لتعزيز الجامعة تواجدها على الساحة المحلية والدولية ضرورة توجه الجامعات إلى توقيع اتفاقيات تعاون أو شراكة، وهذا من أجل تحسين جودة مخرجاتها وكذلك لتسويق أبحاثها المنجزة من قبل أساتذتها أو من قبل

طلبتها. فاليوم ندرك أهمية هذه التحالفات الاستراتيجية التي تفتح المجال أمام الجامعة لكسب مصادر تمويلية جديدة.

فهذا التوافق والارتباط بين القطاع الخاص والجامعات في الآونة الأخيرة الذي يظهر في شكل تسويق للبحوث، إمضاء عقد شراكات جديدة مع مختلف المؤسسات الوطنية والدولية يوحى إلى إنشاء شركات نقطة انطلاقها الجامعة، وهذا ما يكشف على إيديولوجية " المعرفة النافعة" التي تركز على كل ما هو مقيد، وتجعل عملية التسويق التجاري للمعرفة، والعرض السوقي للجامعة دون التفريق بين نوع المعرفة سواء نظرية أو علمية، أو بين المعرفة والمعلومة. حيث تعمل هذه الإيديولوجية على إعادة رسم العلاقات التقليدية بين الثلاثية: البحث، التدريس، والبحث العلمي بالمقابل يكون النصيب الأوفر من التركيز على الابتكار في ظل اقتصاد معرفي يتميز بارتفاع وازدياد الإنتاج المعرفي (بارنيت ، 2009، صفحة 61).

إن تحقيق الأدوار السابقة الذكر يكون وفق تخطيط محكم وتحول الجامعة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات؛ لم يكن وليد الصدفة إنما جاءت نتيجة الديناميكية البيئية التي تعيشها. إلى جانب الأزمات التي أجبرتها على ذلك مثل أزمة كورونا مثلاً، فمن غير المعقول الرجوع دائماً إلى مركز القرار الأول بل يجب اتخاذ القرار الآني الذي يخدم الجميع. وبذلك نوفر الوقت والجهد، فتسير الجامعة يفتضي توفير جملة من الأمور أهمها:

- تدريب أفراد الجامعة المكونين لها على اتخاذ القرارات وصنعها دون العودة إلى مركز القرار؛
- اعتماد الهياكل المرنة التي تسهل وصول المعلومة؛ وتفعيل العملية الاتصالية في كل الاتجاهات عمودياً وأفقياً؛
- النقطة الأخيرة والمهمة وهي التخلي عن البيروقراطية، والمحسوبية التي تنهش قطاع التعليم العالي مما أزم الوضع أكثر فأكثر. إذ أنه لا يمكن فصل الجامعة عن محيطها مما يستدعي الأمر التأقلم مع المتغيرات ومظاهر العولمة.

وطبقاً لما جاء في الأدوار الجديدة للجامعات في ظل المجتمع المعرفي والاقتصاد المعرفي، فإن الجامعة ملزمة بأداء وظيفتين أساسيتين ومتكاملتين هما:

- إنتاج رأس المال البشري: تنتج الجامعة الأفراد ذوي التعليم العالي، والذين بدورهم يصبحوا محل طلب في ظل المجتمع المعرفي، إلى جانب تخريج العلماء والأطباء ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وهم كذلك بدورهم باحثين في المخابر الجامعية، إلى جانب الطلبة لمختلف الأطوار مما يساهمون في تنظيم الكليات والمعاهد مستقبلاً (Hogan, 2011, p. 9).

- توليد المعارف الجديدة: حدد سالترو مارتن فوائد البحث الجامعي الممول حكومياً في المجتمع المعرفي في العناصر التالية: (Hoffman, 2008, pp. 6-7)

- زيادة توافر المخزون المعرفي؛
- تدريب نخب المستقبل؛
- تطوير وإنشاء أجهزة ومنهجيات حديثة؛
- التحفيز والتفاعل الاجتماعي وتكوين الشبكات؛
- خلق المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والناشئة؛
- القدرة على حل المشكلات التكنولوجية والعلمية.

المطلب الرابع: ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة والتحديات المعيقة له

تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً في تحقيق مجتمع المعرفة الجامعي. وهذا من خلال توفر متطلباتها الأربعة. والتي تشكل فيما بينها مناخاً يسوده الثقة الأمر الذي يساهم في تنمية وتطوير المهارات وكذلك الابتكار لدى منتسبي الجامعة.

الفرع الأول: ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة

إن الاتجاه المرجو من تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يكمن في تنفيذ وتطوير مجتمعات الممارسة، هذه الأخيرة تسمح بإنشاء هيكل يتم فيه تبادل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد المكونين للجامعة، فيما يخص مجال أو تخصص معين. فهذه المجتمعات من شأنها تسيير وإدارة معارفها الضمنية والصريحة التي يكتسبها أفراد المجتمع الجامعي، بالإضافة إلى أنها تعزز البحث، الممارسات الإدارية والتعلم. (De-Graft & Thomas, 2020, p. 2) فإنشاء نظم خاصة ومتكاملة لإدارة المعرفة داخل الجامعة من خلال التقنيات والأدوات للتعاون سواء بين الأفراد أو حتى الجامعات الوطنية، الإقليمية، والدولية لتبادل المعارف عبر رسائل الإيميل، أو الاجتماعات الشبكية مثل الملتقيات والندوات يسهل كثيراً من اكتساب المعارف من عدة مصادر داخلية وخارجية. وحتى تتجج الجامعة في تطبيق هذه النظم سيتطلب الأمر تحديد العناصر الداعمة التي تولد؛ تُشجع وتُحافظ على ثقافة مناسبة تسمح بتنفيذ مختلف السياسات والإستراتيجيات، دون أن ننسى الأساتذة في جميع ممارسات إدارة المعرفة وذلك بغية تعزيز فعالية وجودة الجامعة (Nawaz , Durst , Hariharasudan, 2020, p. 303) & Shamugia , 2020, p. 303) وعليه خلق مجتمع معرفي جامعي وتكون الجامعة مكان تبنيه. كما هو معروف تبني إدارة المعرفة في الجامعة يتعلق بالعناصر المكونة لها وهي العمليات، الأفراد، التقنيات ويتم استثمار هذه العناصر بطريقة رشيدة، وهذا ما يجعل الجامعة ومناخها مناسب أكثر من أي مكان آخر لتنفيذ

مبادئ إدارة المعرفة وبكل سهولة. (عريوات و إنزارن، 2018، صفحة 64)، كما تعد القيادة، التنسيق، والربط الشبكي ثلاثية أساسية للتحويل النموذجي المستمر نحو مجتمع أكثر تقدماً، كما أن القيم والمبادئ الأساسية التي يعبر عنها بالثقافة التنظيمية من أهم الركائز الداعمة للعملية الابتكارية في إنشاء مجتمع المعرفة وهي حتما المرتبطة بفعالية إدارة المعرفة والمتمثلة في التعاون، الثقة، تبادل المعرفة ومشاركتها، والانفتاح. حيث يعد مستوى الإنتاجية والفعالية لازمتين في المؤسسات مع ضرورة وجود آليات الكترونية (تكنولوجيا المعلومات)، والقدرة على التوليف بين الكفاءات المختلفة لزيادة رأس المال الفكري بطريقة ناجحة ومثالية (Markkula, 2006, p. 2).

وتساهم إدارة المعرفة في إرساء مجتمع المعرفة داخل الجامعة من خلال توفير العديد من الفرص لتحقيق الغاية المرجوة منها. بدأ من ابتكارها لتكنولوجيا حديثة، طرق الإنتاج والعمل، إلى جانب أنها خفضت التكاليف وفي المقابل زيادة ربح الجهد والمال الأمر الذي ساعد على توليد ما يطلق عليهم بصناع المعرفة، إذ أن التوجه نحو إدارة المعرفة صار ضرورة حتمية في الجامعات الوطنية، وهذا ما يلزمه الواقع اليوم ويؤكد على أن معظم الصناعات الخالقة للثروة أساسها صناعات معرفية. حيث أنه ما يقدر بـ 70 % من العمل هو تابع لميدان أو مجال المعرفة أو المعلومات (عبد الله، 2016، الصفحات 28-29).

وبذلك تتكامل الجامعة مع إدارة المعرفة لتحقيق مجتمع معرفة بداخلها انطلاقاً من:

- توليد المعرفة واكتسابها عن طريق البحث العلمي؛
- توزيع المعرفة ونشرها ومشاركتها عن طريق العملية التعليمية (التدريس)؛
- خزن المعرفة في الأطاريح، والمذكرات وقواعد البيانات الخاصة بالمكتبات؛ ومستودعات المعرفة؛
- تطبيق المعرفة من خلال حل مشاكلها والمشاكل المتعلقة بالمجتمع.

وإن قلنا إننا اليوم أننا نعيش في وسط مجتمع معرفي فالجامعة تقع عليها مسؤولية نشر المعرفة لبلوغ مطلب التعلم مدى الحياة، فالمعرفة في زمن المجتمع المعرفي تتغير وتتناقص بمعدلات تفوق التي كانت سابقاً، وكون عملية البحث وإنتاج المعرفة عمليات في غاية الأهمية والتعقيد يجب إعطاء الأولوية لها في العصر الحالي.

وفي ضوء ما تم ذكره فإنه يستوجب على الجامعات كونها مجتمع المعرفة أن تتميز عن جميع المؤسسات الأخرى بنوع من الانفرادية والتميز. حيث نجدها تتوفر على مؤشرات مجتمع المعرفة تمتاز بالخصائص التالية: (أحمد ، 2018، صفحة 194)

- تقديم ثقافة ذات قيمة ومستوى متطور من خلال البحث، وتقصي الأمور مما يسهل على الطلبة التعليم الذاتي، وبذلك الخروج من الثوب التقليدي؛
 - غرس في عقول الطلبة الدافعية للتعلم والانضباط الدائم لجميع الفئات؛
 - فتح المجال للجميع ذوي المستوى العالي أو المحدود بالنسبة للأفراد الذين لم تمنح لهم الفرص لإتمام تعليمهم العالي بسبب الظروف أو ما شابه ذلك؛
 - تقديم المعارف على شكل عرض محتوى مع ضرورة عدم احتكار التعليم فئة على حساب الأخرى، إذ أنه في مجتمع المعرفة يكون التعليم متاح للجميع.
- إن هذه الدورة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة تجعل من الجامعة بيئة طبيعية لإقامة المجتمع المعرفي داخلها والذي يعتبر إدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها النواة الأولى المساعدة في نموه وتطوره. لكون مجتمع المعرفة يقوم على إنتاج، نشر وتوظيف المعرفة.
- فالمؤسسات الجامعية اليوم تعمل على أهم الإستراتيجيات المتعلقة بالنمو الإقتصادي القائمة على المعرفة من خلال محاولة السعي إلى الوصول إلى مستودعات المعرفة العالمية والتأقلم مع المعارف العالمية، وجعلها قابلة للاستخدام المحلي؛ ابتكار المعارف والمعلومات الجديدة؛ وبذلك فهي كفيلة بالاستجابة السريعة والفريدة من نوعها في قدرتها على التكامل وخلق حلقة تكاملية تفاعلية بين الأبعاد المذكورة سالفاً، وهي نقطة الأساس للتحويل والانتقال والنمو في جميع مناحي الحياة الإقتصادية استناداً على ما تقدمه. إضافة إلى تدريب العنصر البشري الكفاء القادر على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار كالعلماء ذوي الكفاءات العالية، من خلال إقامة تحالفات إستراتيجية بين الجامعات الوطنية والدولية تعتبر هذه الطريقة ميزة إضافية وتنمي عمل التشارك المعرفي وتعزز من عملية التعلم الذاتي، إلى جانب التمرس على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فالمهارة في استخدامها من طرف الأساتذة والطلبة تمنحهم الوقت الإضافي لتعلمها والتخطيط لاستخدامها في العملية التدريسية، وتجعلهم على إطلاع دائم بما يحدث في المحيط التكنولوجي الذي يعد أساس قيام مجتمع المعرفة، نظراً للسهولة التي تمنحها لأداء المهام (Vali , 2013, p. 389).
- ويفترض أن نسبة كبيرة من الجامعات لها دوراً مهماً في عمليات ونظام الابتكار باعتبارها حاضنة لريادة الأعمال والابتكار التخريبي وبؤرة للأنظمة الابتكارية من خلال تسويق النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين، وتأمين جهودهم، فهي تبحث في كيفية الوصول إلى نقطة مهمة وهي أن تكون شريكا يتحكم في شبكات الابتكار، والطريقة التي تمكنها من الدمج بين المعرفة من مختلف مصادرها، وكذلك المساهمة في إنتاجها مع المؤسسات الأخرى وبالتالي خلق القيمة (Kari , Sijde , Matti, & Jaakko, 2008, p. 9). وهو

ما فسره العالم **Albach** بالقول إنه على بلدان العالم النامي التفريق بين المهام الرئيسية لمؤسسات الجامعة وبين نظام التعليم الثانوي، ويؤكد على ضرورة وجود نظام متكامل ومتناسق ومرن، وأنه من غير المعقول أن جامعات البحث أن تتطور وتزدهر بدونه. فمن المهم والأكد على الجامعات التعريف بمهامها المحلية والدولية وبالبلد العريض (Curaj , Matei , Pricopie, Salmi , & Scott , 2015, p. 20). وكما هو معلوم أن هناك نوعين المؤسسات الجامعية التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة والتي من شأنها تحقيق مجتمع معرفي والتي نبرزها في النوعين التاليين: (Tiwana , 1999, p. 11)

- المؤسسات التي أدركت أهمية إدارة المعرفة وضرورة مسايرة وملاحقة المنافسين انطلاقاً من ديمومة المعارف الأساسية في نطاق أعمالها وبروزها كمنافس قوي وشرعي؛
- المؤسسات التي تحاول المضي قدماً من خلال اكتسابها لمعارف أساسية إيماناً منها أن المعارف المبتكرة ستقادم بعد فترة وجيزة.

ومن المؤكد أن الاتساع في نطاق عمليات تأسيس مجتمعات المعرفة، والمساهمة المتواصلة التي تلعبها المعرفة العلمية والتعليم بمختلف أطواره في صياغة الشكل الحالي والمستقبلي للبشرية، يجبرها للبحث عن مقارنات بين العصر الحالي والعصر الذي سبقه الذي أكد لنا العلماء ذلك الزمان أن هناك إمكانية استيعاب العالم كما يبدو، ولذلك فإن البشرية بما فيها من مختلف المؤسسات المكونة لهذا العالم لا زالت في بدابة المشوار نحو مجتمع المعرفة. وفي هذه الحالة يمكن الوصول إليه من خلال تجميع الأصول الفكرية، الاقتصادية، التكنولوجية ونوعية التعليم.

كما أن الربط بين الهيئات المشكلة لقطاع التعليم العالي والسلطات المسؤولة (القيادات) عن الخطوط المكملة لسياسات كالمطلب على العمل، الهجرة إلى الخارج، التكنولوجيا... إلخ، سيساهم بشكل فعال في توسيع نطاق القضايا المرتبطة بالسياسات وكيفية تنظيمها داخل الحكومات مما يساعد على التوافق بين مختلف الهيئات على الاستجابة السريعة في تلبية الاحتياجات المختلفة عن طريق البحث الابتكار، وتطوير الموارد البشرية الماهرة والاندماج الاجتماعي، وبالتالي خلق مؤسسات التي من شأنها إحداث التنمية (Paulo , Tremblay, Basri, & Arnal, 2008, p. 18). وفي هذا المقام فإنه ينظر إلى مجتمع المعرفة الجامعي على أنه فرصة للحفاظ على الكفاءات وبقائها في البلد الأم إضافة إلى العمل على استقطابها. فضلاً عن ذلك فإنه يساعد في تهيئة العلاقة بين الجامعات ومراكز البحث والتطوير من جانب، والقطاعات الإنتاجية من جانب آخر. وبالتالي يكون انعكاس إيجابي على الطرفين وخاصة الجامعة. كما أثبتته دراسة Lee والتي أجريت على عينة من الجامعات والمؤسسات الأمريكية أن محفزات التعاون بينهما يكمن في: بالنسبة للجامعة

الحصول على التمويل، توفير فرص العمل للطلبة، الحصول على التجهيزات، إقامة مشاريع بحث أما بالنسبة للمؤسسات فتتمثل في تطوير منتجات جديدة، إيجاد حل للمشكلات التقنية والتصميمية، الوصول للأبحاث الجديدة وتوطيد العلاقة مع الجامعة (كسّاب ، 2014، صفحة 222)، كما أن تحقيق إستراتيجية إدارة المعرفة طبقا لـ Whyte يكمن في تغيير الجامعة لإنشاء (من خلال البحث) والنشر (من خلال التدريس والتدريب) إلى ضرورة نقل وتطبيق المعرفة الجديدة لخدمة مجتمع المعرفة، والولوج لعالم المنافسة، إذ أن الجامعات وخاصة الحكومية مجبرة على التطور مع بيئتها من خلال المنافسة في السوق في ظل العصر الرقمي، إلى جانب نقطة مهمة ألا وهي إعادة صياغة ملف تعريف الطالب الجامعي (Trivella & Dimitrios, 2014, p. 490) وحسب وجهة نظر Whyte فهي مقنعة جدا لدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة مروراً بالجامعة وبمواردها الملموسة وغير الملموسة.

وإذا نظرنا إلى النوعين من المؤسسات نجد أن دول العالم النامي وخاصة دول العالم العربي تعمل على تطبيق إدارة المعرفة انطلاقاً من النوع الثاني، وهذا يرجع لغياب المنافسة بين الجامعات العربية. من هذا المنظور فعلى الجهات الوصية تكثيف الجهود والاهتمام الكبير لمؤسسات التعليم العالي ككل، وتوفير وسائل الدعم والإمكانيات اللازمة والضرورية لإقامة مجتمع المعرفة الذي بدوره يعتمد بصفة أولى على مدى توفر المراكز البحثية، المعاهد، الجامعات التي غرضها خلق المعرفة وصناعة براءات الاختراعات.

الفرع الثاني: التحديات المعيقة لمجتمع المعرفة في الجامعة

وعلى هذه التطورات تواجه الجامعات بمختلف تخصصاتها تحديات في ظل مجتمع المعرفة، تجعلها تعمل على الوقوف على قدميها للاستمرارية.

ولعل أهم التحديات التي تقف أمام الجامعات نجد التالي: (Rosso, 2006, pp. 244-245)

- التعداد المتزايد لعدد الطلبة المتمدرسين، مما يشكل تحدياً كمياً ويؤثر على نوعية المخرجات؛
- ضرورة التوازن بين الوظائف الجديدة للجامعة المتمثلة في البحث والتطوير، التدريس، الخدمات الاجتماعية، وهذا لتقديم أفراد قادرين على نشر المعرفة وتعزيزها؛
- الجودة على اعتبار أنها أهم عنصر تعمل الجامعة للحصول عليها والتي يمكن قياسها بناء على عملية التقييم الحالية، أو من خلال المؤشرات والنماذج المعتمدة في ذلك؛
- الربط بين القطاعين العام والخاص والجامعات بالإضافة إلى إنتاج المعارف انطلاقاً من نشر البحوث العلمية والمنشورات كالمجلات؛
- تحسين الإدارة الجامعية باتباع الممارسات الأفضل المنبثقة من الإدارة التنظيمية؛

- وضع الجامعة في سياقها من خلال تدويل التعليم العالي كشرط أساسي لتدويل المعرفة؛
 - المنافسة القوية على الطلبة النوابع بين مختلف الجامعات الدولية ويرجع ذلك بسبب حاجة الجامعة إلى تمويل خارجي للمهام الموكلة إليها.
 - انتشار الفساد خاصة الوساطة السياسية في عملية التعيين في المناصب العليا القيادية في مقابل الولاء والمصالح الخاصة، الأمر الذي يجعل من الجامعة بناء هش وهامشي لا تصلح لإنتاج الكوادر البشرية، ويعد هذا العائق من أبرز العوائق التي تتخر الجامعة الوطنية، ما جعلها تتربع على عرش المراكز الأخيرة، وتتذيل الترتيب العربي والعالمي في تصنيف الجامعات (يونس ، 2015، صفحة 139)
 - إضافة إلى أن الجامعة على اعتبارها نظام واسع وجب أن يرتبط مع الإمكانيات المحدودة للعمل الجماعي، وكذلك بدل المزيد من الجهود لتنفيذ التغيير الإستراتيجي، وحسب J.C فإن المشاكل الإدارية الجامعية تكمن في تعدد الأساليب الأكاديمية، طبيعة ونوعية المعرفة المبتكرة والمنتجة في مختلف التخصصات سواء العلمية أو الإنسانية (Frost , Hattke , & Reihlen , 2016).
- ولمواجهة هذه التحديات وجب صب تركيز جهود القيادات والمسؤولين على القطاع بصفة خاصة حول التعلم من خلال إعداد المورد البشري الكفاء القادر على مجاراة هذه التحولات، وتوفير المتطلبات الضرورية لذلك من تكنولوجيا، وغيرها أي بنية تحتية قوية للجامعات من أجل خلق بيئة تعليمية للطلاب والأستاذ حتى يستطيع من خلالها التوفيق بين خبراته وكيفية تطبيق المعرفة الموجودة سواء في المصادر الداخلية أو الخارجية؛ (دهان ، 2017، صفحة 643) إضافة إلى التدريس مباشرة من مكان ممارسة العمل لوجود تغيرات مما يستدعي وجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والعمل على تغيير خارطة العمل الواقعة بين التعلم والحياة، بين المجتمع والجامعة، وبين مكان العمل والمنزل في ظل تبني إدارة المعرفة.
- قيام مجتمع المعرفة جامعي لا يمكن أن تظهر معالمه إلا بجامعات قادرة على الإبداع في تقديم المحتوى، وتكون نشطة وتتوافق مع التطورات الدولية من ناحية، وتدعم السياق الوطني، من هذا المنطلق يؤكد Gerard Delanty بأن مجتمع المعرفة اليوم هو الهوية الجديدة للجامعات المرتكزة على الاتصال الفعال لتغيير العلاقات والروابط بين الحداثة، التعليم العالي، حاضر الجامعة ومستقبلها والمعارف (بورايو، 2020، صفحة 168). كما أنه من المتوقع زيادة الحاجة للمعرفة التي تنتجها الجامعة ذات الجودة العالية، وبذلك فالجامعة تتعزز فرصها للحصول على المعارف انطلاقاً من الزيادة الطردية في عدد الأساتذة والطلبة المنتمين إليها. وعليه تصبح نظام مفتوح تأثر وتتأثر بالمجتمع الذي تنشط فيه (Snellman, 2015, p. 99)

خلاصة الفصل

إن تحقيق مجتمع معرفة على المستوى الكلي بالنسبة لأي دولة كانت يكمن في الاهتمام المطلق بمؤسساتها وفي مقدمتها المؤسسات الجامعية، التي تشكل محرك الاقتصاد الذي يقوم على المعرفة، فتكاثف الجهود يبدأ من جميع فئات المجتمع، وبالأخص الفئة النخبة التي تتكون منها الجامعة، ولا يمكن تحقيق أي تقدم ما لم يكون هناك توافق واندماج فعلي، كما يجب بالضرورة توفير مختلف المتطلبات لقيام مجتمع المعرفة الذي يعتبر اقتصاد المعرفة العصب الذي يعمل على رواجه. من خلال العامل الأساسي الذي يقوم عليه ألا وهو الابتكار المحور الإستراتيجي له.

وعليه وجب تفعيل دور الجامعة اليوم لما لها من دور كبير في بلورة روح الإبداع والابتكار، الفكر المقاو، الثقافة المقاو، إلخ، وبذلك فهي مجبرة على تطوير وتنمية بناءها المعرفي، الذي ينطلق من العملية التعليمية، فالبحث العلمي ليتوج بخدمة المجتمع ورقية.

الفصل الثالث:

لجامعة الجزيرية في عصر المعرفة

تمهيد:

تسعى دول العالم اليوم للعمل على تطوير المؤسسات التعليمية لديها، وبالأخص الجامعات ومراكزها البحثية، وذلك بالعمل على تحسين جودة مخرجاتها، والعمل على اسناد حل المشكلات لهذه المخرجات التي تقف عقبة أمام مختلف القطاعات التي تتكون منها المنظومة المجتمعية. هذه الحتمية دفعت بالكثير من الجامعات إن لم نقل كلها لتطوير أداءها المتعلق بالبحث والتعليم وخدمة المجتمع على حد سواء. وهذا لغرض تحقيق التميز. وتعد الجامعة الجزائرية مثل نظرائها تعمل على توفير المتطلبات الضرورية لسد الفجوة البحثية، وتحقيق تصنيفات متقدمة في التصنيفات الجامعية العالمية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: الجامعة الجزائرية (التطور، التوجهات الجديدة)

المبحث الثاني: تحليل الأداء المعرفي للجامعة الجزائرية

المبحث الثالث: الجامعة الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية

المبحث الأول: الجامعة الجزائرية (التطور، التوجهات الجديدة)

قبل الحديث عن التوجهات الجديدة التي انتهجتها الجامعة الجزائرية في ظل عصر المعرفة والمعلومات، يستوجب علينا التعريف بالجامعة في الجزائر وأهم المبادئ التي تقوم عليها، إلى جانب الأهداف التي تسعى إليها في محاولة منها لبلوغ غاياتها ومواكبة التطورات من جهة، ومن جهة أخرى تحسين تصنيفها بين الجامعات العربية، ولما لا حتى الدولية منها.

المطلب الأول: نظرة حول الجامعة الجزائرية -المفهوم والتنظيم-

تعد مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة مركزا لتحويل وتكوين المعارف، فهي اللبنة الأولى للاقتصاد ومجتمع القائم على المعرفة، نظرا لما تحتويه من قامات علمية (كوادر بشرية، أساتذة، إداريين) كفؤة، وفئة كبيرة من الشباب المتمثلة في الطلبة الجامعيين. وعلى هذا الأساس والمنظور يتوجب التركيز على هذه المؤسسات وعلى مواردها البشرية في ظل التنافس الشديد على استقطاب المواهب والكفاءات، وهجرة الأدمغة.

الفرع الأول: مفهوم الجامعة

تختلف التعاريف وتتعدد إلا أنها تصب في اتجاه واحد، ويهدف الباحثين لإعطاء تعريف موحد لهذا المصطلح لما له من تشعبات كثيرة. وعليه نقدم التعاريف التالية:

تُعرف الجامعة بأنها " عبارة عن مؤسسة ذات مستوى عالي، هدفها البحث العلمي، التدريس، وخدمة المجتمع، تمنح الشهادات للطلبة الذين يزاولون تكوينهم بها، كما تُشكل فضاء للمناقشة الأفكار مع مكوناتها الرئيسية (الطلبة والأساتذة)، واستكشاف الحلول للمشاكل التي تتفرد بالصعوبة. كما أنها تعد منبع التطور الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي" (حمزاوي، 2017، صفحة 9)

يُعرف قاموس Merrian Webster الجامعة بالقول بأنها " وحدة اجتماعية تتكون من قسمين الأول يتعلق بقسم البكالوريوس ويمنح درجة البكالوريوس والثاني يتعلق بالدراسات العليا والذي يشمل كليات الدراسات العليا والمهنية وتمنح درجات الماجستير والدكتوراه" (Dani & Shah, 2016, p. 64)

وإذا ما تم الرجوع إلى تعريف المشرع الجزائري في تعريفه للجامعة فنجد أنه يعرفها على النحو التالي: طبقا للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 9/1983 المحتوي على القانون الأساسي للجامعة إلى جانب المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 17/08/1998 المعدل للمرسوم السابق والذي عدل بالقانون رقم 08-05 المؤرخ في 23/02/2008 حسب المادة رقم 02 منه بالقول " تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي باقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وتتكون الجامعة من كليات" (العيقة، 2008، صفحة 35).

من خلال التعاريف المعروضة نستنتج بالقول إن الجامعة هي " فضاء لالتقاء نخبة المجتمع الممثلة في الطلبة، أساتذة والإداريين... إلخ لتبادل ونشر المعارف والمعلومات فيما بينهم، تهدف لتحقيق ثلاث أهداف رئيسية متمثلة في البحث العلمي، التدريس وخدمة المجتمع"

وعليه فإن الجامعة تتكون من ثلاث عناصر تشكل دعائمها ومقوماتها وهي على النحو التالي:

- أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة): وهم الأفراد الذين تعول عليهم الجامعة في الاستحقاقات إذ يعد الأستاذ الجامعي الناقل والموزع للمعرفة والمسؤول عن السير المنظم والمهيكل للعملية البيداغوجية في الجامعة، إلى جانب أنه يتحكم في عدد معتبر من المعرفة العملية، وحتى يكون الأستاذ الجامعي أستاذا ناجحا يجب أن يكون ملما بالوظائف الثلاث التالية: البحث العلمي، التأليف، التدريس بصورة متكاملة ومترابطة. فالجامعة تصنع نجاحها بمدى توفرها على أساتذة ذوي كفاءات ويقومون بتعليم وتلقين الطلبة المعارف ويكتشفون مع طلبتهم المزيد من المعارف، ويعملون على تفعيلها وتنقيحها حتى تتماشى مع الواقع وإحداث التنمية. إضافة إلى كل ما ذكر يمكن للأستاذ الجامعي تقمص المنصب الإداري (غربي ، 2014، صفحة 60).

- الطلبة الجامعيون: يعد الطالب الجامعي السبب الأول في وجود المؤسسة الجامعية، وبذلك فهو يشكل أحد فروع الجامعة. يكمن دور الطالب الجامعي في السعي نحو طلب العلم والحصول عليه بشتى الطرق الحديثة والمبتكرة، علاوة على ذلك فهو يسعى للحصول على الشهادات العلمية -شهادة الليسانس/ الماستر/ الدكتوراه- التي تؤهله لكسب منصب عمل بعد تخرجه وبما يتوافق مع تخصصه الذي درسه، ويتحدد في تكوين الطالب الجامعي محددتين اثنتين هما: الطبيعة الأصلية وهي الاستعدادات والقدرات النظرية، والثانية هي التجارب والظروف الاجتماعية التي عاشها (مزرارة و شعباني، 2016، صفحة 64). والجدول التالي يوضح عدد الأساتذة والطلبة الجامعيين بالنسبة للجامعة الجزائرية لمختلف الأطوار خلال سنة 2021.

الجدول رقم (09): إحصائيات عدد الأساتذة والطلبة الجامعيين لمختلف الأطوار لسنة 2021

الأصناف	التعداد
الطلبة المسجلون في التدرج	1469984
الطلبة المسجلون فيما بعد التدرج	76259
تعداد الأساتذة	61277
متوسط نسبة التأطير	25 طالب لكل أستاذ
الطلبة المتخرجون في التدرج (ن-1)	353427
عروض التكوين	ليسانس
	372
	889
دكتوراه	776

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الطلبة الجامعيين الجزائريين ما يقارب المليون ونصف المليون طالب، من جهة أخرى فإن عدد الأساتذة الجامعيين يقارب 61277 أستاذ وهو عدد لا بأس بها حيث أن كل أستاذ يقوم بتأطير 25 طالب. بالنظر لعدد الطلبة الجزائريين المتخرجين أو حتى الجامعيين الذين ما زالوا يزاولون تكوينهم الجامعي نلاحظ أن الطالب الجامعي مزال دوره سلبي إذ أنه يعتمد بصورة كلية على الأستاذ في توفير المعلومة، كما أنهم لا يساهمون في العملية البحثية العلمية، ويكتفون بالحصول على الشهادة على اعتبار أنها كما يخطر في بالهم هي التي تُعبد لهم الطريق للحصول على الوظيفة. ومع مجيء الوزير الحالي " كمال بداري" فقد أضفى لمسة جديدة بمنحه بعض الامتيازات للطلبة ذوي المشاريع الإبداعية، وأصحاب المؤسسات الناشئة كما استحدثت الوزارة مشروع "طالب خمسة نجوم" لتحفيز الطلبة وتقديم دائما الأفكار الابتكارية والإبداعية، وكذلك وسم "أدرس بالجزائر" وذلك لتعزيز جاذبية الجامعة الوطنية وتحسين مرئيتها، إضافة إلى ذلك عمدت في عملية التكوين على اللغة الإنجليزية بالنسبة للطلبة، أما الأساتذة حديثي التوظيف فقد أخضعتهم الوزارة لدورات تكوينية للرفع من مستواهم في ذلك.

- الهياكل الإدارية والتنظيمية: وتتمثل في تلك الكفاءات البشرية المترابطة والمتناسقة في الممارسات والنشاطات سواء الإدارية أو التنظيمية تبعاً لما جاء في النظام العام الهيكلي والوظيفي الذي تسير عليه الجامعة، والتي تهدف من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الوصول إلى الهدف الذي أنشأت لأجله، حيث يعد تكوين الإطارات المتخصصة وتصميم الهيكل التنظيمي المتمسم بالمرونة من أبرز عوامل نجاح

الجامعة. وذلك لكونها لها مساهمة محورية في تحسين الإنتاجية والمردودية (زراولة، 2009، صفحة 181).

وفي الجامعة الجزائرية تتميز الهياكل الإدارية والتنظيمية بنوع من البيروقراطية وغياب الفكر الإداري الحديث والمعاصر لأصحاب المناصب في الجهاز الإداري. والجدول الموالي يبين تطور عدد الهياكل القاعدية لقطاع التعليم العالي في الجزائر لغاية جوان 2021.

الجدول رقم (10): تطور الهياكل القاعدية في الجامعة الجزائرية لغاية جوان 2021

نوع الهيكل	العدد
المراكز الجامعية	09
الجامعات	54
المدارس العليا لتكوين الأساتذة	11
المدارس الوطنية العليا	35
المجموع	109

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021)

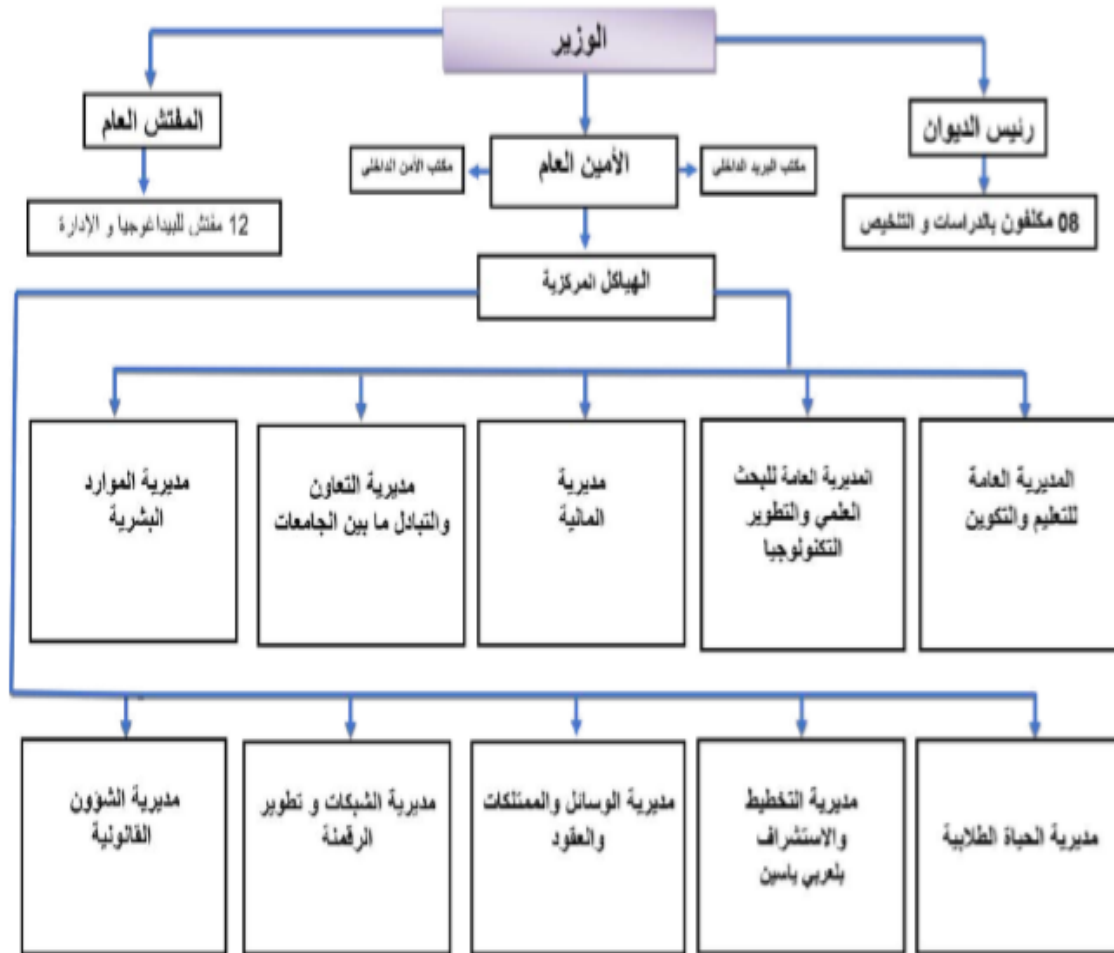
من الجدول السابق يتبين أن عدد الجامعات الوطنية بمختلف أنواع هياكلها بلغت 109 مؤسسة، إذ بلغ عدد الجامعات نحو 54 جامعة، 9 مراكز جامعية، 11 مدرسة عليا لتكوين الأساتذة، و35 مدرسة وطنية عليا. من هنا ندرك الأهمية البالغة التي توليها الحكومة الجزائرية والجهات الوصية للجامعة الوطنية. كما أنها تحاول الرفع من أداء الجامعات وذلك من خلال التركيز على الانفاق الحكومي، مع ضرورة البحث عن مصادر تمويل أخرى غير الحكومية كون الجامعة بؤرة للابتكار والمعرفة وبذلك يمكنها الاستحواذ عن مصادر التمويل إذا ما تم التفكير بجدية، وربط الجامعة بقضايا المجتمع.

ومن المؤكد أن الزيادة في عدد الهياكل راجع للزيادة في عدد الطلبة المسجلين، والذي بدوره يؤثر بزيادة مطردة في عدد الأساتذة الجامعيين.

وبناء على ذلك أصبح الهيكل التنظيمي "وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" ككل مقسم إلى المديريات والأقسام الموضحة في الشكل التالي، حيث يأتي في القمة الوزير المكلفة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي له تكون صلاحيات محددة كما هو منصوص عليه في الدستور الجزائري. ليتفرع بعدها التنظيم إلى المفتش العام المكلف بالبيداغوجيا والإدارة، رئيس الديوان مكلف بالدراسات والتشخيص، والأمين

العام المكلف بالأمن الداخلي وكذلك مكتب البريد الداخلي الذي تتبثق منه الهياكل المركزية الممثلة في المديرية العامة للمالية، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي...إلخ.

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2021)

الفرع الثاني: تنظيم الجامعة الجزائرية

تعد الجامعة الجزائرية جامعة فنية مقارنة بالجامعات العربية القديمة، حيث أنها لم تشهد تطورا ملحوظا في مسيرتها إلا بعد الاستقلال. إذ أنها كانت عبارة عن منشأة صغيرة تخدم مصالح المستعمر وتدرس أبناءه. ومع السنوات الأولى من الاستقلال أخذت الجامعة في النمو والتطور بفضل الجهود المبذولة من قبل كل المسؤولين عن القطاع في تلك الفترة لترى بعدها النور وولادة الجامعة الجزائرية من جديد. وعرفت الجامعة الجزائرية خلال مسيرتها إلى غاية اليوم الكثير من الأحداث والإصلاحات لترسو في الأخير على ما هي عليه اليوم. ويمكن تقسيم مراحل تطور وتنظيم الجامعة الجزائرية إلى المراحل الكبرى التالية:

- المرحلة الأولى من 1962-1970:

اتسمت هذه المرحلة من حياة الجامعة الجزائرية بإنشاء جامعات في المدن والولايات الكبرى، حيث تم فتح جامعة وهران سنة 1966، ثم جامعة قسنطينة سنة 1968، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا بباب الزوار، تلتها جامعة العلوم التكنولوجية وهران ثم جامعة عنابة. وبالرغم من إنشاء جامعات جزائرية إلا أنها ضلت تخضع إيديولوجيا وفكريا للمستعمر. ويظهر ذلك في البرامج التعليمية، الأساتذة، إضافة إلى نمط الامتحانات والشهادات. وشهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في عدد الطلبة والأساتذة، وقسمت مراحل التعليم الجامعي في هذه المرحلة على النحو التالي: (سرير، 2018، صفحة 200)

- الليسانس: مدة الدراسة ثلاث سنوات في معظم التخصصات في المقابل الحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس؛
- شهادة الدراسات المهنية: مدتها سنة واحدة يتم فيها التركيز على منهجية البحث العلمي مع إعداد أطروحة مبسطة لتطبيق ما درس نظريا؛
- الدكتوراه الدرجة 3: تدوم على الأقل سنتين من البحث لإنجاز الأطروحة العلمية؛
- دكتوراه دولة: تطول مدتها وقد تصل لمدة خمس سنوات من البحث سواء أكان نظريا أو تطبيقيا حسب كل تخصص وتوجهات الباحث.

- المرحلة الثانية 1970-1988:

تميّزت هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وتم اعتماد نظام السداسيات عوض الشهادة السنوية، حيث تم إجراء بعض التعديلات على الشهادات الممنوحة على النحو التالي: (طالبي و بركة، 2014، صفحة 155)

- الليسانس بمدة زمنية 4 سنوات بمقاييس سداسية ويسمى كذلك بمرحلة التدرج؛
- الماجستير: مدتها سنتين وتتفرع إلى فترتين الأولى عبارة عن دراسة نظرية لمجموعة من المقاييس يتم فيها التعمق فيما يخص منهجية البحث العلمي، أما الثانية فيتم تحضير بحث علمي يقدم في شكل رسالة للمناقشة، ويطلق عليها ما بعد التدرج الأول؛
- دكتوراه علوم: وتسمى مرحلة ما بعد التدرج الثاني مدتها خمس سنوات من البحث العلمي، كما تم في هذه المرحلة إنجاز وإنشاء المراكز الجامعية في عدد من الولايات الوطنية لتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي.

- المرحلة الثالثة: 1988 إلى 1999:

اتسمت هذه الفترة بعدة سمات جعلتها فترة حاسمة في حياة الجامعة الوطنية، نظرا للظروف التي مرت بها البلاد مما أثرت على جميع المجالات والقطاعات، بما فيها قطاع التعليم العالي. وصاحب هذه الفترة الأحداث التالية: (الداوي و بن زرقه، 2015، صفحة 17)

- تطوير البرامج والمقررات
- الجزارة الكلية للقيادات العليا في الجامعات؛
- التوسع في التعمير من خلال بناء مخابر البحث، المراكز الجامعية والجامعات؛ والعمل على اكمال عملية التعريب للعلوم الإنسانية؛
- ومن أسوء ما عرفته البلاد ما يعرف بالعيشية السوداء التي انعكست تداعيات هذه الأزمة السياسية سلبا بشكل كبير على الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، وبالتالي تأثر الجامعة الوطنية بتلك الأحداث وانغلقت الجامعة على نفسها مما جعلها متذيلة الترتيب أو خارج الترتيب من الأساس، كما أن الطلبة أصبحوا يتخوفون من مزاوله دراساتهم العليا إزاء الوضع آنذاك.
- المرحلة الرابعة من 1999 إلى يومنا هذا:

في ظل توجه الجزائر نحو النظام الرأسمالي " اقتصاد السوق " أجبرت الجامعة على إعادة صياغة وهيكله نظام الجامعة بما يتوافق والاقتصاد الجديد. تم إصدار القانون 99-05-1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي وفيه حددت ملامح وسمات الجامعة الجزائرية الجديدة، وبعد سنة 2000 ومع استقرار الأوضاع وضعت الدولة مخططات تنموية 1998-2005، 2002-2010، 2009-2014، كما تبنت الجامعة الوطنية نظاما جديدا عرف بـ (ل. م. د)، والغرض من وراء هذه المخططات تصحيح الأخطاء الموجودة على مستوى القطاع واستدراكها. وهذا بتوفير جملة من المتطلبات لقيام جامعة جزائرية بمواصفات عالمية وتتمثل هذه المتطلبات في:

- توفير الدعم المالي اللازم للجامعات وفي المقابل تكون رقابة ومحاسبة تظهر في شكل نتائج عملية فعلية تحقق دفعة قوية للجامعة وللاقتصاد الوطني، وبالتالي تحسين القطاعات الأخرى؛
- إعداد خطة إستراتيجية على المدى البعيد تيسر عليها القيادة الجامعية، مع تغيير مناهج التعليم العالي بما يتماشى مع التطور التكنولوجي؛
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية.
- ارتفاع محسوس في عدد الطلبة الجامعيين مما شكل مشكلة حقيقية أمام الجامعة الجزائرية إلى يومنا هذا والعدد في الارتفاع ومع عدم وجود توافق مع سوق العمل. فإن الطالب الجامعي يعاني من شبح البطالة

من جهة. كما وأنه إن رغب في الاستثمار فإنه ينصدم بالعراقيل الإدارية، والبيروقراطية التي تعاني منها الإدارة الحكومية مما يولد فيه الرغبة في تخلي عن هدفه أو التفكير في الهجرة من جهة أخرى. للإشارة فقط أن الجامعة الجزائرية إبان الحقبة الاستعمارية كانت مقسمة إلى أربع كليات هي: (دليو ،

لوكيا ، و سفاري، 2001، صفحة 155)

- كلية الحقوق والعلوم الإدارية؛
- كلية الآداب وكلية العلوم الإنسانية؛
- كلية العلوم الفيزيائية إضافة إلى كلية الطب والصيدلة. وتخرج أول طالب جامعي جزائري بدرجة محامي من كلية الحقوق وكان ذلك سنة 1920.

وما زالت الجهود تتوالى من أجل تحسين وضعية الجامعة الجزائرية، وهذا كضرورة حتمية لمجاراة التطور الحاصل الذي يشهده العالم، وخاصة تداعيات العولمة التي غيرت النسق الذي تسير عليه المؤسسات بما فيها الجامعات، ولهذا فإن إعادة هيكلة وهندسة الجامعة أصبح أمر جلي لا بد منه.

وتخللت هذه المراحل عدة إصلاحات لتستمر الجامعة الجزائرية في العطاء، وجلها كان يهدف لتغيير النمط السائد في الجامعة حتى تتماشى مع الوضع الراهن.

تمثلت هذه الإصلاحات فيما يلي:

- الإصلاحات الجامعية سنة 1971:

في ندوة صحفية أقر وزير التعليم العالي والبحث العلمي آنذاك السيد " محمد الصديق بن يحي" مجموعة من الأهداف الرئيسية للجامعة الوطنية المستقبلية تلخصت تلك الأهداف في: (ربحي ك.، 2013، صفحة 155)

- تكوين الجامعة الجزائرية يكمن في تطوير كفاءتها بشكل آلي وعملي؛
- تنمية وتكوين الإطارات بأعداد كبيرة وبأقل التكاليف من أجل تحقيق استثمارات تستغل في التطوير؛
- تنويع وتشكيل عدد من التخصصات لتكوين بما يتوافق مع سوق العمل؛
- التحاق الطلبة بسوق العمل مباشرة ضمن القطاعات الإستراتيجية.

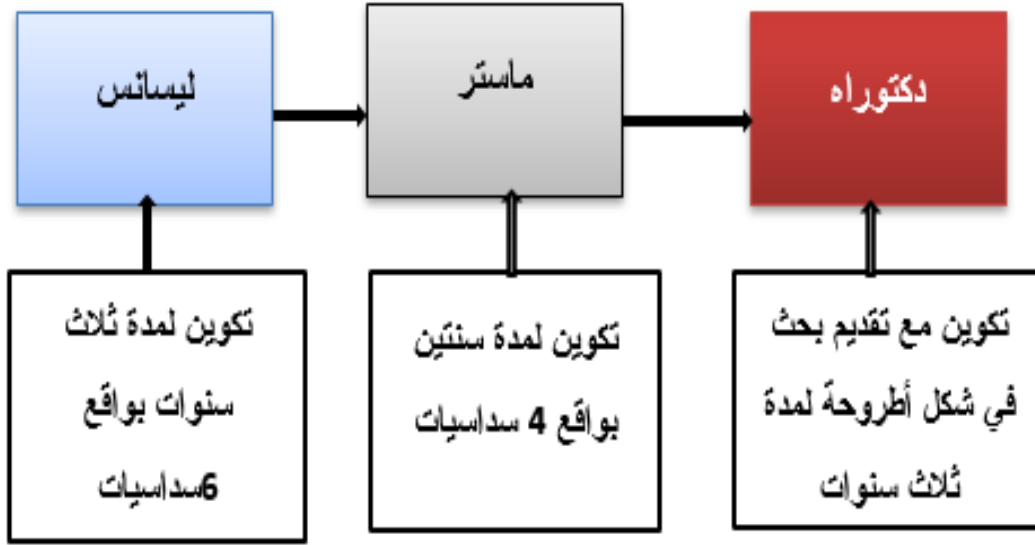
- إصلاحات أكتوبر 1995:

جاءت هذه الإصلاحات كعملية تقييمية للإصلاحات السابقة حيث تم اجراء مقارنة بين قطاع التعليم العالي الوطني مع قطاعات أجنبية، وعليه تم الخروج بالمبادئ والأهداف التالية على النحو التالي:

- التأكيد على مهام الجامعة كمؤسسة عمومية، وعليه يقتضي الأمر استقبال كافة الفئات المشكلة للمجتمع؛

- إعطاء الاستقلالية للجامعات والتخلي عن الإدارة المركزية، مع منح حرية التسيير للمعاهد فيما يخص تنظيم وتحديد الأنشطة والممارسات التعليمية؛
 - تصحيح المسار والاختلالات التي مست إصلاحات 1971، بالتركيز أكثر على النوعية في مرحلة التكوين، والاهتمام بمحتوى البرامج، وكذلك طرق التدريس.
 - إصلاحات 2004 المتمثلة في نظام LMD:
- جاءت هذه الإصلاحات الأخيرة بعدما لوحظ العديد من الاختلالات التي وقفت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث مست هذه الإصلاحات الشق البيداغوجي والمتمثل في تطبيق نظام LMD.
- وحُدِدت الأهداف الرئيسية التالية من وراء تطبيق النظام الجديد كما يلي: (Berrouche & Berkane, 2007, p. 5)
- تقديم دورات تدريبية متنوعة ومكيفة؛
 - تمكين مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الجامعية؛
 - الانفتاح على العلوم التكنولوجية من خلال ربط الجامعة الوطنية بالمحيط الدولي؛
 - تمكين وتمكين الحوكمة داخل الإدارة الجامعية المبنية على المشاركة والحوار؛
 - التكوين والتعليم لمدى الحياة، مع ضمان تكوين نوعي لضمان إدماج مهني جيد.
 - تطوير الآليات والإستراتيجيات المناسبة للتكيف الدائم مع التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها الجامعة، وذلك لتحسين جودة بيئة الجامعة. (zitouni & djaileb, 2014, p. 1924)
 - التركيز على النوعية وربط الطالب الجامعي بالمحيط الإقتصادي والاجتماعي من خلال تطوير وتفعيل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والبيئة التي تنشط فيها؛ وذلك من خلال رسملة المعرفة ونقلها؛ إذ أنه ارتفع عدد المؤسسات الجامعة من 10 إلى 41 جامعة تبنت هذا النظام في غضون ثلاث سنوات فقط. (sahraoui, 2019, p. 700)
- والشكل التالي يوضح باختصار مدة التكوين لكل طور من الأطوار الثلاثة وفق النظام الجديد.

الشكل رقم (21): مراحل التكوين الجامعي وفق التوجه الجديد LMD



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق ذكره

رغم الإصلاحات المتكررة التي شهدها قطاع التعليم العالي بصفة عامة، والجامعة بصفة خاصة وبالتأكيد على الإصلاح الأخير (نظام LMD)، ندرك من خلالها العديد من النقائص وأكد على أنه نظام لا يمكن أن يتلاءم مع البيئة الجامعية الجزائرية، ويختلف تماما عن البيئة الأوروبية التي نجحت في تطبيقه، إذ أن الجامعة الجزائرية وجدت نفسها بعد 50 سنة من الاستقلال أمام وضعية صعبة ألا وهي تطبيق نظام جديد تماما عليها، ولا تدرك كيف تطبقه، وهو ما عرضها لجملة من الانتقادات. وبالرغم من المساوئ لهذا النظام وسوء تسييره إلا أنه تبقى له إيجابيات، أهمها أن الطالب يسعى لتكوين نفسه بنفسه، وتترك له الحرية في البحث والاطلاع أكثر فأكثر دون الرجوع للأستاذ.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف ووظائف الجامعة الجزائرية

الفرع الأول: مبادئ الجامعة الجزائرية

كغيرها من الجامعات تقوم الجامعة الجزائرية على عدة مبادئ رئيسية تعتمد من خلالها إلى تحقيق المقاصد من وراء إنشاء الجامعة، بما يعكس توجهات وأخلاقيات الأمة الوطنية وتخدم مصالحها.

وتتمثل هذه المبادئ الرئيسية في:

- ديمقراطية التعليم: ويعني هذا المبدأ ما يلي: (مداح ، 2010، الصفحات 190-192)
- منح كل طالب حاصل على شهادة نهاية الثانوية "البكالوريا" مقعد بيداغوجي إذا ما أراد إتمام تكوينه الجامعي؛

- إنشاء مراكز، معاهد، جامعات في كل ولايات الوطن لإحداث توازن جهوي ومنح الجميع فرصة التعليم؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للفئات الهشة لإتمام مسارهم الجامعي كغيرهم من الطلبة؛
- كما شمل هذا المبدأ مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين.
- جزارة إطارات الجامعة: وهو تخليص البلاد من التبعية التكنولوجية والثقافية من خلال التخلص من الموارد البشرية الأجنبية في مختلف مؤسسات الدولة، واستبدالها بالموارد البشرية الوطنية، أثرت هذه السياسة كثيرا على تدني مؤشرات جودة التعليم، نظرا لضعف الأستاذ الجزائري ونقص خبرته وتكوينه؛
- التعريب: والمقصود من هذا المبدأ الانتقال من لغة المستعمر للغة العربية في المؤسسات التعليمية والجامعية وذلك لكون اللغة العربية تعد من مقومات الأمة الجزائرية، وقد عرّبت العديد من العلوم بدأ من العلوم الإنسانية والتي كانت قبلها الأدب العربي... إلخ؛ وصولا إلى تعريب التخصصات العلمية كالرياضيات؛
- التوجه التكنولوجي والعلمي: أساس هذا المبدأ هو مساهمته في التقدم الاقتصادي، إذ أن ازدهار الاقتصاد سينعكس على باقي القطاعات، وهذا بالتكامل بين الدراسات النظرية وربطها بالجانب التطبيقي، بمعنى تحضير الطالب ليحرب ما تلقاه نظريا في الجامعة ليكتشف فعليا ما درسه عمليا.

الفرع الثاني: أهداف الجامعة الجزائرية

تسعى الجامعة الجزائرية لتحقيق جملة من الأهداف، وهي كغيرها من المؤسسات الجامعية العربية والأجنبية لها أهدافها مرتبطة بإستراتيجيتها وبوظائفها الأساسية التي تقوم عليها. فتحقيق التنمية اليوم يبدأ من الجامعة.

إن الجامعات في العصر الحديث ملزمة بتوفير رأس مال بشري ذي معرفة ومهارة إضافة إلى أنه يكون مسؤولا أخلاقيا للتصدي لمتطلبات سوق العمل المستقبلية للمجتمع، دون أن ننسى المشاركة الفعلية في الاقتصاد المعرفي (Chan , 2016, p. 2). ولبلوغ الجامعة لهدفها المنشود وغاياتها التي أنشأت لأجلها وجب عليها الاستعانة بثلاثة أشكال من الأنشطة، تكون مكملة لبعضها البعض. وهذه الأنشطة ملخصة في: (بورنان و شارف ، 2016، صفحة 39)

- التعاون الحقيقي والفعلي مع شركات القطاع الخاص ومؤسساته والقطاع العام، بحيث يكون القاسم المشترك مع الجامعة يتمثل في تحديد الأهداف المرحلية للمناهج الدراسية، تحديد نوعية وطبيعة البحوث العلمية اللازمة، مع ضرورة تطبيق نتائج هذه البحوث تطبيقا علميا وعمليا وتقوم تلك المؤسسات باستغلال خريجي الجامعات وأساتذتها كمستشارين؛

- تحضير قيادات المجتمع: من خلال تنفيذ وتطبيق البحوث العلمية، خدمة المحيط الاجتماعي والاقتصادي، فالجامعة تهدف وتعمل على أن تكون مخرجاتها تتميز بالمرونة والقدرة على إيجاد الحلول، إضافة إلى القدرة على توفير المناخ السياسي، والفكري المساعد على إنجاز العملية التنموية؛
- التأكيد على الجمع بين قيادات الدولة والقطاع الخاص من خلال الملتقيات والموائد المستديرة لبلورة الأهداف ووضع الخطط، وإجراء العملية التقييمية لمختلف الممارسات السياسية، الاجتماعية والاقتصادية وعند إدراك القطاع الخاص أن له حصة من الجامعة لزيادة أرباحه الاقتصادية ومردوديته فإنه يضع يده في تمويلها، تمويل أبحاثها ومشاريعها.
- إن النقطة المتمثلة في الشريك من ناحية القطاع الخاص وربط الجامعة به هي نقطة غائبة تماما في الجامعة الجزائرية، حتى وإن كان هناك ربط فإنه يمثل نسبة ضعيفة جدا مقارنة بما هو موجود في الجامعات ذات الصيت.
- مما سبق نجل أهداف الجامعة الجزائرية والتي تم تقسيمها إلى أهداف عامة على المستوى الكلي، وأهداف خاصة على المستوى الجزئي المرتكزة بالأساس على الطلبة.
- وتتمثل الأهداف العامة والخاصة في النقاط التالية: (بوزيدي ، 2019، الصفحات 91-92)
- الأهداف العامة:
 - سهولة الحصول على العلم والمعرفة وذلك بتطوير الطرق المساعدة على التعليم والتعلم؛
 - تحقيق الأمن والاستقرار وذلك بتنمية الوعي بمختلف أشكاله، الحضاري، الثقافي، والفكري؛
 - النهوض بدور الجامعة التنموي على المستوى العالمي، الإقليمي والمحلي؛
 - المساهمة في تحديد وتكوين رؤية استشرافية لتطوير الإقليم والوطن؛
 - تفعيل دور الحركات الثقافية داخل المجتمع إلى جانب الحفاظ على التراث الوطني.
- الأهداف الخاصة:
 - تكوين الكوادر البشرية وإعدادهم لسوق العمل؛ والقدرة على إحداث تنمية مستدامة؛
 - التشجيع على ترقية البحث العلمي؛
 - تطوير شخصية الطالب وتنميتها بمختلف أبعادها؛
 - المشاركة في خلق وتوزيع المعارف واكتسابها وتنميتها؛
 - تعليم وتلقين الطلبة مقررات البحث بما يتوافق مع متغيرات العصر المعرفي.

الفرع الثالث: وظائف الجامعة الجزائرية

في ظل الواقع الذي نعيشه اليوم تعد الجامعة عنصرا فعالا للنجاح، وأصلا من الأصول الوطنية، وتعتبرها جميع الدول بأنها محورا ومصدرا للمعرفة والتفكير الابتكاري والمجهزة بالأفراد الماهرين ذوي المؤهلات العالية، والمساهمة رقم واحد في الابتكار، والمستقطبة للمواهب من جميع أنحاء العالم، وتعد إلى جانب كل ما ذكر أنها كعنصر لتحقيق العدالة الاجتماعية، والمحرك للحياة الثقافية والاقتصادية. وبذلك فهي تختلف عن جميع المؤسسات من خلال هدفها، مهمتها، ووظائفها، وانطلاقا من هذا الوصف الدقيق للجامعة فإنها تحمل في طياتها وظائف تقوم عليها تُغيّر من خلالها حياة الأفراد إذا أخذت هذه الوظائف على النحو السليم.

وبالتالي فإن الوظائف الأساسية للجامعة تكمن في ثلاث وظائف مبينة كما يلي:

- وظيفة التدريس (التعليم): يعد تكوين وتعليم الطلبة من الوظائف الأساسية للجامعات وهذا لما لها من أهمية بالغة في تكوين رأس المال البشري للمجتمع وتزويده بالاحتياجات من كفاءات وإطارات لتطويره، تنميته وترقيته في مختلف المجالات. إلى جانب إحداث تنمية داخلية في الوظائف المتنوعة وكذلك المهن وفق التخصصات المطلوبة في كافة مجالات العلم والمعرفة.

وتحاول الجامعة من خلال هذه الوظيفة التركيز على تطوير شخصية الطلبة وإعدادهم ككوادر بشرية في المستقبل وتكون لديهم القدرة على إنتاج المعارف والتفاعل والتحاور السليم، وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم، وذلك بتوفير مجموعة من الأساتذة لتلقين الطلبة وتسهيل عليهم عملية اكتساب الخبرة التعليمية وجعله شريكا فيها ليصنع نجاحه (Goetze, 2019, p. 23).

- وظيفة البحث: يقول Broadbeut & Agyeniang أن هناك علاقة وطيدة بين الاستقلالية والمنافسة وبين فعالية البحث في المؤسسات الجامعية. أي أن وظيفة البحث العلمي وظيفة أساسية تقوم عليها وتعمل الجامعة من خلالها على تفعيل دورها في المجتمع. إذ أن الجامعة كانت وما زالت مهد الابتكار ونقل التكنولوجيا إلى جانب أنها مسرعة التقدم من خلال تعزيز هذه الوظيفة الهامة المتمثلة في البحث (Shishov, et al., 2022, p. 629). وعادة ما يُهتم بوظيفة البحث والتطوير في جامعات الدول النامية والتي تعد الجزائر دولة منها إلى أمرين اثنين هما: (فلوح، 2013، صفحة 33)

- الأول: تتوفر الجامعة على رأس مال فكري الذي يمكنها من إجراء نشاطات البحث العلمي؛
- الثاني: انضباط الجامعة في عملية القيام بأنشطة البحث العلمي، والذي تتمتع به الجامعة دون غيرها من المؤسسات.

وعليه فإن الأساتذة الباحثين في الأعمال المتممة لبعضها البعض ستجعلهم يسلكون الطريق الصحيح في مجال البناء البحثي، الذي يمكنهم من اكتساب الخبرة والقدرة الكافية لتقديم أبحاث ذات جودة، علاوة على ذلك أن حضورهم في المناسبات العلمية كالملتقيات والندوات تساعدهم في معرفة أفكار الآخرين وتبادل معهم المعارف.

إن تطوير البحث العلمي في الجامعات الوطنية مرهون بثلاث شروط هامة هي: (غول و بن فرحات، 2018، صفحة 12)

- وجود باحثين ذوي مستوى عالي وقادرين على الممارسات العلمية، ولهم القدرة على فهم متطلبات المجتمع، ووضع آليات وإستراتيجيات لإدارة مؤسساته، وهذا لكون المعرفة تتعلق بالتطورات التي تحدث في المجتمع كتطبيقات خارجية فحسب، وإنما عملية الممارسة المعرفية بعينها؛
- القيام بإجراء البحوث وتوزيعها وتبادل ما تم التوصل إليه إلى جانب وضعها أمام المهتمين بها؛ سواء تعلق الأمر بالمختصين أو القطاعات والمؤسسات الموجودة في المجتمع كل هذا بشرط توفر الشروط الموضوعية منها المعنوية والمادية؛
- التصدي للممارسات والعقليات المتخلفة التي ما زالت تؤمن بالفكر الخرافي، والقرارات الارتجالية التي تكون في فترة حالية وتسيرها مصالح وفئة معينة، في الجهة الأخرى ضرورة تغليب الفكر العلمي القائم على قواعد وأسس علمية.

وفي نهاية الأمر وبالرغم من كل الأهمية البالغة لوظيفة البحث العلمي الموجودة داخل كل المؤسسات الجامعية لكن وللأسف لم تصل إلى المستوى والمكانة المرجوة منها، ويرجع سبب ذلك إلى الشرخ الواقع بين المؤسسة الجامعية ومحيطها الإقتصادي هذه الأخيرة كانت بسبب التبعية في تبني الإصلاحات التي قامت بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي بدورها لا تخدم احتياجات الإقتصاد الوطني، والمجتمع ككل.

- خدمة المجتمع: وأطلق حديثا عليها اسم المهمة أو الوظيفة الثالثة للجامعة، فهذه الوظيفة لها دور في تفعيلوظيفتين السابقتين. فحسب Nelles & Vortey يُنظر للجامعة من ناحية خدمة المجتمع أنها تحولت إلى " الجامعة المؤسسة" أو "جامعة ريادة الأعمال" ففي ظل تحدي هذه الوظيفة تحول الجامعة إلى الجامعة المؤسسة يقتضي الأمر التكامل بين مختلف المؤسسات الإقتصادية حيث تعمل على إنتاج المعرفة وتوزيعها على المؤسسات التي هي بحاجة إليها (Vorley & Nelles, 2008, p. 145).

ففي هذا الوقت بالضبط وفي هذه الأوضاع وجب عليها التكيف مع محيطها الذي يتسم بالاتجاهات

التالية: (Lessard, 2012, p. 4)

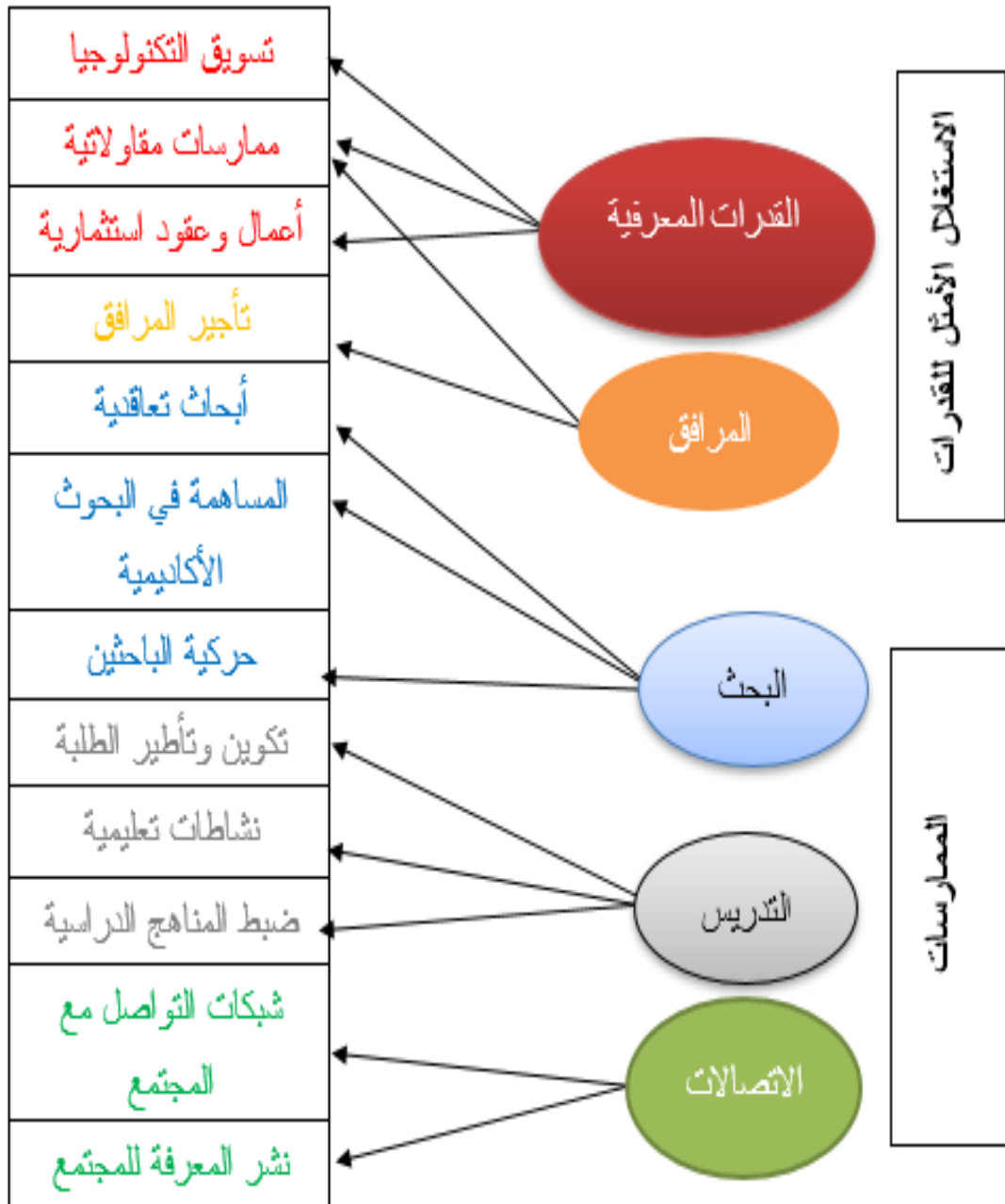
- الاقتصاد المعرفي؛
- انسحاب الدولة من تمويل الجامعات؛
- يكون الابتكار مصدر التنمية الاقتصادية؛
- التعجيل بالعولمة؛

وبذلك تعرف الوظيفة الثالثة على أنها "القدرة على إنتاج المعرفة وتطبيقها علاوة على ذلك استغلال القدرات الجامعية خارج أسوار البيئة الأكاديمية الجامعية إلى جانب وظيفتي التدريس والبحث العلمي، فالجامعة ملزمة بتقديم خدمات لفائدة مجتمعها وذلك بالتحول من التفاعل إلى نقل المعارف، وهذا لغرض توسيع نطاقها وسياقها بدأ من استغلال قدراتها لتعزيز أدائها" (هباش ، 2017 ، صفحة 5). وتم اللجوء إلى إقرار وظيفة خدمة المجتمع نظرا لما تعانيه الجامعة من أزمة تمويلية حيث كثفت جهودها لسد الفجوة التمويلية في محاولة منها توليد دخل جديد استنادا على ما تملكه من أصول مثل: وفرة الأنشطة التسويقية كبراءات الاختراع. وبذلك تعد هذه الوظيفة بمثابة الخروج الفعلي للجامعة من موقعها ودورها الكلاسيكي الملقب بـ "برج العاج" والمشاركة في الأنشطة والممارسات المتعلقة بالمجتمع (Compagnucci & Spigarelli, 2020, p. 2)

من خلال ما تم سرده يتضح أن الوظيفة الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع تعمل على:

- ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، وبذلك تصبح نظام يؤثر ويتأثر؛
 - ربط الجامعة بالمجتمع تظهر لنا المسؤولية الاجتماعية اتجاهه؛
 - تفتح هذه الوظيفة المجال لتقمص الجامعة لدور الراعي الرسمي والقائد.
- ويمكن تحليل الإطار المفاهيمي لأنشطة وممارسات الوظيفة الثالثة على النحو التالي:

الشكل رقم (22): الإطار المفاهيمي لأنشطة وظيفة الجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع



المصدر: (Molas-Gallart, Salter, Patel , Scott, & Duran, 2002, p. 21)

يبين الشكل السابق أن دور الجامعة لم يعد مقتصرًا فقط على وظيفتين اثنتين البحث العلمي والتدريس، وإنما اتسع المفهوم أكثر ليضم الممارسات المرتبطة بالقدرات والمعارف الجامعية ومدى استغلالهم استغلالاً أمثلاً، وذلك يبدأ بربط عمليات استشارية خارج الجامعة وتسويق التكنولوجيا، إضافة إلى علاقات التواصل التي تربطها بالمجتمع وبيئتها لغرض المساهمة في إيجاد حلول للمشاكل الشائكة.

وتكمن أهداف الجامعة ضمن وظيفة خدمة المجتمع في ثلاثة أهداف جوهرية هي: (حنك و بواب ، 2020، صفحة 173)

- أهداف معرفية: فهي تلتقط كل ما له علاقة بالمعرفة تطورا كان أو تطورا؛
- أهداف اقتصادية: يكون هدفها هنا العمل على تنمية اقتصاد المجتمع، وتجهيزه بما يطلبه من خدمات وخبرات بشرية لحل المعضلات الاقتصادية؛
- أهداف اجتماعية: تعمل الجامعة على إحداث سلام داخلي في المجتمع وبالتالي استقراره وخلوه من المشاكل والآفات الاجتماعية.

المطلب الثالث: سمات وملامح الجامعة الجزائرية في ظل مجتمع المعرفة

لا يمكن الحديث عن مجتمع المعرفة في الجامعة دون الحديث عن عملية الرقمنة داخل الجامعة التي تعد من أبرز مظاهر مجتمع المعرفة الجامعي، كون هذا الأخير أساسه مدى التحكم وانتشار التكنولوجيا داخل جميع المستويات الإدارية، وكذلك بين مختلف الشرائح المكونة للجامعة. حيث دائما ما يكون الهدف الأول من وراء رقمنة الجامعة هو الفعالية في تقديم الخدمة وإتاحتها للجميع.

الفرع الأول: رقمنة الجامعة "استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013"

تتداخل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية ضمن الرؤية الهادفة لدخول مجتمع المعرفة على المستوى الكلي، من خلال الرفع من أداء المؤسسات، والإدارة ابتداء من تحسين التعليم والبحث العلمي، الابتكار، وخلق برمجيات صناعية مختصة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، لتعزيز جاذبية البلد وتحسين ظروف الحياة للأفراد انطلاقا من دعم، نشر وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال (أحميداتو، 2020، صفحة 228).

ويعد مشروع الرقمنة هذا ملفا ضخما ضم العديد من المؤسسات ومن بينها الجامعة ومراكز البحث. حيث توصلت القرارات بضرورة وضع مخطط تفصيلي لتطبيق هذا المشروع وتمحورت هذه القرارات الهامة في: (يتوجي، 2015، صفحة 223)

- التعجيل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية؛
- التعجيل بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات؛
- تطوير الآليات وتعزيز الإجراءات التحفيزية التي تمكن الأفراد وتُساعدهم على الانتفاع من شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- النهوض بالاقتصاد المعرفي والمجتمع المعرفي من خلال تقليص الفجوة المعرفية والفجوة الرقمية؛

- تنمية القدرات والمهارات البشرية وذلك ابتداء من الممارسات الملموسة في ميدان التأطير والتكوين؛
 - تعزيز التعاون الدولي؛
 - تعزيز البحث العلمي في ميداني التطوير والإبداع؛
 - إعداد ميكانيزم للتقييم والمتابعة وذلك لغرض الوصول إلى الهدف الإستراتيجي الجزائرية الإلكترونية، وتكون مواكبة لكل مراحل تنفيذ وتطبيق العمليات بدقة؛
 - تعزيز البنية التحتية الأساسية المرتبطة بالاتصالات الفائقة السرعة والعالية التدفق؛
 - إعداد الأطر التشريعية، التنظيمية، والقانونية وتأهيلها.
- وعليه فالتكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم كثيرا في إنتاج المعرفة، علاوة على ذلك نشرها وتوظيفها وتعمل على تسريع معدل دوران المعارف والمعلومات.
- وبوضح الجدول التالي مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2014 حتى سنة 2022.

الجدول رقم (11): مؤشرات الحكومة الإلكترونية في الجزائر 2014-2022

السنوات	2014	2016	2018	2020	2022
مؤشر الخدمة عبر الأنترنت	0.1787	0.0652	0.2153	0.2765	0.3743
مؤشر البنية التحتية للاتصالات	0.1989	0.1934	0.3889	0.5787	0.6133
مؤشر رأس المال البشري	0.6543	0.6412	0.6640	0.6966	0.6956
الترتيب عالميا	136	150	130	120	112

المصدر: (تقرير الأمم المتحدة، 2022)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر بمؤشرات الفرعية الثلاث خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى غاية سنة 2022، هو فارتفاع محسوس: حيث نلاحظ ترتيب المؤشرات الفرعية على التوالي: مؤشر رأس المال البشري وصل حتى سنة 2022 إلى ما نسبته 0.6956، يليه مؤشر البنية التحتية بنسبة 0.6133، ثم مؤشر الخدمة عبر الأنترنت وصل إلى 0.3743 وهو منخفض مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

أما ترتيب الجزائر عالميا فقد تبوأ المرتبة 112 سنة 2022، بينما كانت سنة 2020 في المرتبة 120، وعامي 2014 و2016، 2018 فقد احتلت المرتبة 136 و150، 130 على التوالي. كما أنه تحسن في الترتيب العالمي بحوالي 10 مراتب خلال السنتين الأخيرتين. ويعود السبب إلى جهود الدولة الجزائرية

في محاولة منها عصرنة كل القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مما يسهل عليها الولوج إلى الاقتصاد والمجتمع المعرفي الذي يقوم على أساسا على البنية التحتية القوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونشر فكرة الشمول المالي بين مختلف شرائح المجتمع الجزائري. وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال تحسين التعليم بأطواره الثلاثة إضافة إلى التعليم الجامعي والعمل على توفير فرص تدريبية لهم مما يسمح بخلق رأس مال بشري كفاء قادر على إدارة أعماله. وبالرغم من الإصلاحات الحثيثة المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي، إلا أنها تواجه اليوم التطور الهائل التكنولوجي بإمكانيات أقل ما يقال عنها أنها ضعيفة.

ويوضح الجدول الآتي قيم كل مؤشر بمكوناته الفرعية

الجدول رقم (12): المؤشرات الفرعية لمؤشر الحكومة الالكترونية ومكوناته

البنية التحتية للاتصالات بمكوناتها	اشتراكات الهواتف النقالة لكل 100 فرد	النسبة % للأفراد الذين يستخدمون الأنترنت	اشتراكات النطاق الثابت لكل 100 فرد	الاشتراكات النشطة للنطاق العريض لكل 100 فرد
القيم	103.89	62.9	8.64	90.63
رأس المال البشري بمكوناته	نسبة إلمام البالغين بالقراءة والكتابة	النسبة الاجمالية للالتحاق بالمدارس	عدد سنوات الدراسة المتوقعة	متوسط سنوات عدد الدراسة
القيم	81.41	80.87	14.33	08
الخدمة عبر الأنترنت	المعلومات الالكترونية	المشاركات الالكترونية	عملية صنع القرار	
القيم	0.2909	0.2857	0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على (تقرير الأمم المتحدة، 2022)

من الجدول رقم (12) نلاحظ أن مؤشر البنية التحتية للاتصالات بمكوناته الفرعية حققت ما كانت الحكومة تصبو اليه، إذ يدل على أنه مؤشر مرتفع، في حين مؤشر رأس المال البشري كذلك بمكوناته حقق مؤشر مرتفع مما يدل على اهتمام الجهات الوصية بتكوين رأس مالها البشري وتنميته، مما يحقق لها ميزة تنافسية مستقبلا. أما بخصوص الخدمة عبر الخط فإن مؤشرها منخفض ومستوى المشاركة عبر الأنترنت،

والحصول على المعلومة لم يتعدى قيمته (1)، أما عملية صنع القرار فهذه الميزة لا تعمل في الجزائر، ولا زالت بعيدة عن اتخاذ هكذا عملية. وبذلك فإن الجزائر لا تزال بعيدة نسبيا عن الأداء العالمي فيما يخص الحكومة الالكترونية.

الفرع الثاني: مظاهر مجتمع المعرفة الجامعي

نتيجة التطور الحاصل في مجال العلوم والأزمات المتوالية التي نشهدها، اتجهت الجامعة الجزائرية إلى اتباع سياسات واتجاهات جديدة للرفع من أدائها وتحقيق مستوى علمي لمخرجاتها تمكنها من افتكاك الفرص سواء على المستوى المحلي أو الدولي ولعل أبرز مظاهر مجتمع المعرفة التي تجلت في قطاع التعليم العالي بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة نجد الآتي.

أولا: رقمنة العملية التعليمية

وفي هذا الإطار ظهرت العديد من المصطلحات التي تدل على أن التعليم الجامعي وصل مرحلة التطور وعملية بلوغ رقمته انتهت، ومن بين هذه المصطلحات: التعليم الافتراضي، التعليم الإلكتروني، التعليم عن بعد، وهي في الغالب تصب في منحى واحد ألا وهي تسهيل العملية التعليمية في الجامعة. وفي الجامعة الجزائرية نجد أن التعليم عن بعد أخذ حصة الأسد، وعملت جميع الجامعات على تبنيه خاصة في ظل أزمة كورونا.

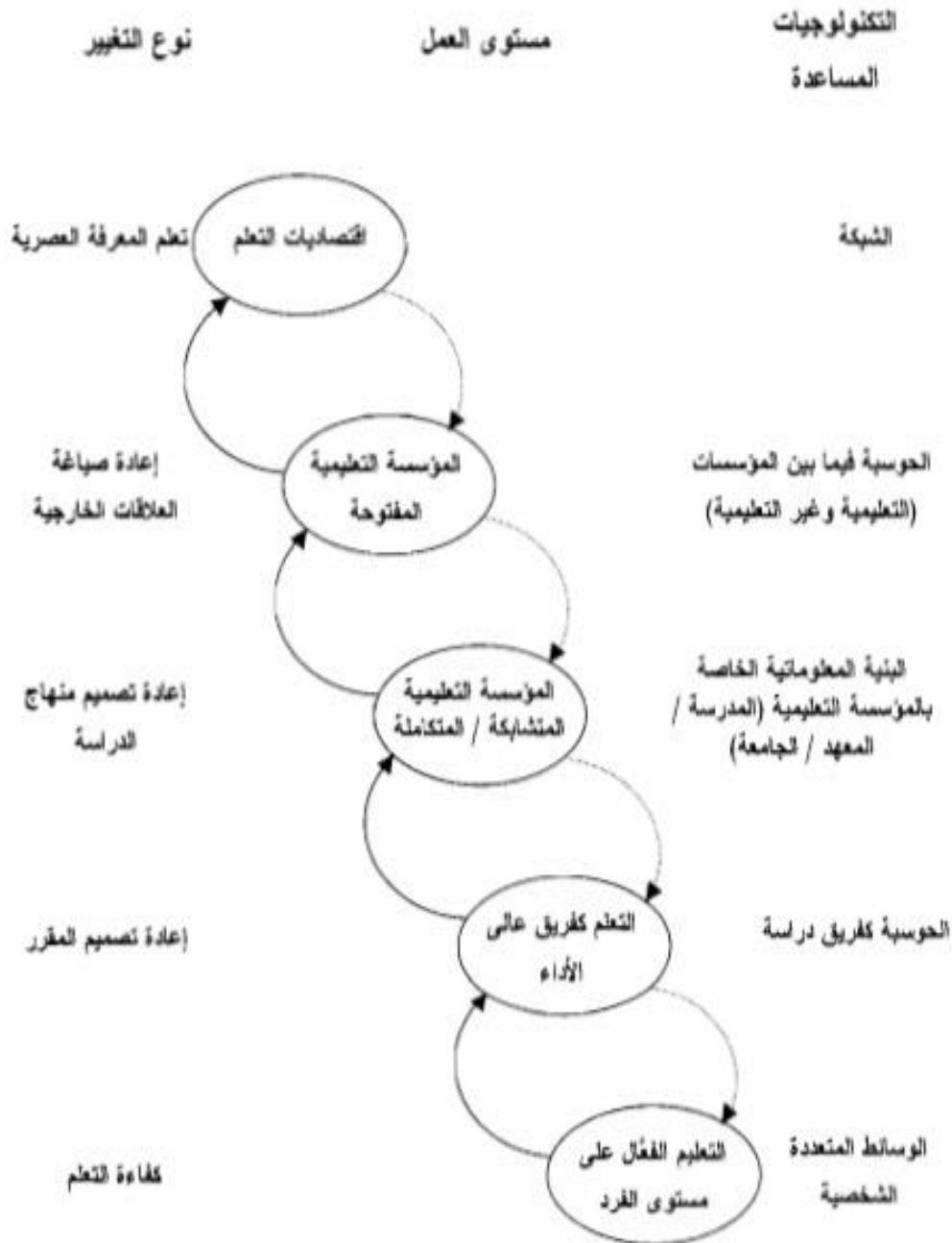
- التعليم عن بعد: ويعرف بأنه "مجال تدريبي يعتمد ويركز على طرق وأساليب التدريس باستخدام التكنولوجيا، لغرض عرض وتقديم درس للطلبة غير موجودين داخل القاعة المخصصة للتدريس كما كان سابقا في الطريقة الكلاسيكية، حيث وصف على أنه العملية التي من خلالها يتم الوصول إلى مصدر المعلومة عندما يكون هذا المصدر والطلبة مفصولين زمانيا ومكانيا عن بعضهما البعض أو كلاهما" (Buselic, 2012, p. 24)

وتتميز العملية التعليمية من خلال التعليم عن بعد بعدة خصائص نذكرها كآآتي: (شبل و الدهشان، 2001، صفحة 108)

- ذاتية التعلم حيث أن للطلاب كل الوسائل المتاحة للحصول على المعارف والمعلومات في الوقت الذي يناسبه، فيكون معلم نفسه فيإمكانه تكرار المحاضرة عدة مرات لفهمها وإدراكها؛
- اعتماد الجامعة لعدة أساليب ووسائل تساند التعليم عن بعد مثل الروابط والمواقع الإلكترونية؛
- إتاحة الفرصة للتفاعل والتحاور ما بين الطلبة والأساتذة بصفة مباشرة وبالتالي خلق مناخ محفز للتعلم؛
- الخروج من قوقعة التعليم التقليدي (الحضوري)، والتحول نحو التعليم بالأساليب العالمية؛
- سهولة الوصول لقواعد ومستودعات وبنوك المعلومات؛

- كثرة ووفرة المعلومات بصورة دائمة هذه الخاصية توفر الوقت على الطالب إذ أن المعلومة تكون متوفرة بشكل مستمر على الأنترنت دون الحاجة للبحث عنها؛
 - وجود مؤسسة حاضنة لعملية التعليم عن بعد.
- وفي ظل عصر المعرفة يصبح التحول إلى التعلم عملية تنتقل بسرعة فائقة، ويكون هذا التحول الرقمي للتعليم على النحو الآتي:

الشكل رقم (23): العملية التعليمية في عصر المعرفة



المصدر: (تابسوك، 2001، صفحة 57)

ثانيا: رقمنة العملية البيداغوجية: من الناحية البيداغوجية فنجد التغيرات التالية:

- نظام بروغراس Progress: وهي منصة رقمية طورته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هدفها تحيين الخدمات لفائدة الأسرة الجامعية، ويتصف هذا الأخير بالشفافية والوضوح، ويعد على أنه نظام إستراتيجي استشرافي لعملية صنع القرار. (طواهير، بن يحي، و بن الشيخ، 2020، صفحة 34)
- ويقدم هذا النظام " بروغراس" الخدمات التالية: (ميرك ، 2020، صفحة 249)
- التسيير البيداغوجي: ويتعلق بإدارة ومتابعة مسار الطلبة الجامعيين للأطوار الثلاثة ليسانس، ماستر، دكتوراه؛
- إدارة الموارد البشرية: ويتعلق بإدارة المسار المهني للأساتذة؛
- تسيير الخدمات الجامعية: ويتعلق الأمر بالمنح الجامعية للطلبة لمختلف الأطوار إلى جانب خدمة الإيواء والنقل.
- النظام الوطني للتوثيق: ومن خلاله يمكن الوصول إلى ما يلي: (بوطرفة و عقابي، 2021، صفحة 434)
- البوابة الوطنية للدوريات العلمية ASJP
- بوابة المكتبات الجامعية؛
- النظام الوطني للتوثيق الرقمي SNDL الذي يتيح إمكانية الولوج لقاعدة المعلومات الرقمية والاستفادة منها.
- منصة مودل لتقديم الدروس عن بعد.
- وقامت مؤخرا الجامعة الجزائرية في خطوة مهمة للغاية تتمثل في إنشاء مشروع المكتبة الرقمية، الذي يدعم العلاقة بين المجتمع العلمي الجزائري ونظيره الأمريكي، إذ أنه يربط الباحثين المتواجدين عبر أقطار العالم، بهدف تسهيل وصول الباحثين الجزائريين لفتح المجال للعمل والبحث المشترك، كما يتيح الفرصة للوصول إلى أبحاث الأجانب بكل يسر.
- ويواصل قطاع التعليم العالي عملية العصرية والرقمنة، وتحسين حوكمته لاتخاذ جملة من التعليمات والإجراءات تهدف إلى أتمتة مكاتبه والقضاء على البيروقراطية إلى جانب العمل بمبدأ الشفافية داخل الإدارات.
- وبخصوص الإجراءات التي اتخذها قطاع التعليم العالي ككل والجامعة كجزء منها نجد ما يلي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، الصفحات 11-12)
- التواصل بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي عن طريق الروابط الإلكترونية والاستغناء التام عن المراسلات الورقية؛

- تسجيلات حملة البكالوريا تتم حصريا عبر الخط؛
 - الاعتماد على تطبيقات رقمية للمواعيد أو لرفع الشكايات؛
 - ابتكار أرضية لمراقبة تسجيلات الطلبة الأجانب في الجامعات الوطنية؛
 - تدوين وتوثيق الشهادات الجامعية عبر الخط؛
 - إدارة طلبات الطلبة المراد معادلة شهادتهم الأجنبية يكون كذلك عبر الخط.
- وكما تحدثنا عنه سابقا حول رقمنة العملية التعليمية والبيداغوجية، فإن تكنولوجيا المعلومات اليوم أصبحت جزء لا يتجزأ من هذه العمليات. حيث تعمل هذه الأخيرة على تنفيذ استراتيجيات تعليمية فعالة والعمل على تصميمها ومثال ذلك التعليم عن بعد. فهي تعزز العملية التعليمية والبيداغوجية انطلاقا من توفير الموارد والأدوات التي تساهل وتسهل من عملية نقل المعرفة ومشاركتها بين الأستاذ وطلّبه.

المبحث الثاني: تحليل الأداء المعرفي للجامعة الجزائرية

يتحدد أداء أي جامعات من الجامعات من خلال قياس بعض المؤشرات، التي تؤكد على أن الجامعة في حالة نشاط مستمر، ويظهر ذلك مثلاً في المنشورات العلمية في المجالات الدولية من قبل طلبة الدراسات العليا أو الأساتذة العاملين بها، كما أن ارتباط الجامعة بالمجتمع ومؤسساته ومستوى التوافق بينهما يدل على الوزن الذي تمتلكه فيه. وعليه سيتم التطرق للأداء المعرفي على مستوى جامعات الوطن انطلاقاً من بعض المؤشرات والمعايير التي نراها تخدم دراستنا.

المطلب الأول: التعليم العالي في الجزائر ضمن مؤشر المعرفة العالمي

كما سبق وأشرنا إليه أن التعليم العالي يعتبر بوصلة الطريق لتحقيق التقدم والرفي بالمجتمعات نحو تحقيق التميز وإحداث التنمية المستدامة. وعليه سيتم تحليل أداء التعليم العالي في الجزائر بناء على مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2022.

ويتضمن مؤشر التعليم العالي من ثلاث مؤشرات رئيسية تدرج تحتها مؤشرات فرعية:

- المدخلات تتكون من ثلاث مؤشرات فرعية هي: الإنفاق، الالتحاق إلى جانب الموارد؛
 - بيئة التعلم تتكون من مؤشرين فرعيين هما التنوع والحرية الأكاديمية، الإنصاف والشمولية؛
 - المخرجات: ويضم المؤشرات التالية التحصيل، العمالة والتأثير.
- ويُدرج الجدول التالي قيم المؤشرات الفرعية المكونة للمؤشر ككل.

الجدول رقم (13): تحليل الأداء المعرفي لمؤسسات التعليم العالي حسب مؤشر المعرفة 2022

المؤشر الكلي	المؤشرات الجزئية	القيمة	الترتيب	المتوسط العالمي
التعليم العالي	المدخلات 38.6	الانفاق	—	48.9
		الالتحاق	59	
		الموارد	35	
	بيئة التعلم 44.5	التنوع والحرية الأكاديمية	117	48.9
		الانصاف والشمولية	24	
	المخرجات 22.3	التحصيل	—	48.7
		العمالة	—	
		التأثير	130	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على: (مؤشر المعرفة العالمي، 2021، صفحة 164)

من خلال معطيات الجدول أعلاه ووفقا على يحتوي عليه من بيانات نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لمدخلات التعليم العالي: كانت قيم كل المؤشرات الفرعية المركبة له ضعيفة نوعا ما وسجلت قيمة 38.6 بمركز عالمي قدر بـ 111 وهي أقل من المتوسط العالمي المقدر بـ 48.9؛ فيما كانت قيم المتغيرات المركبة له المتمثلة في الانفاق على التعليم العالي لم تتوفر بيانات حول هذا المتغير، أما بخصوص الالتحاق والموارد سجلت 23.3 و 74.5 على التوالي بمركز 59 و 35 عالميا؛
- بيئة التعلم والتي تضم متغيرين التنوع، والحرية الأكاديمية والإنصاف والشمولية جاءت بقيمة 37.1 و 51.9 على التوالي في حين سجل المؤشر الفرعي ككل قيمة 44.1 بمرتبة عالمية 96؛
- أما فيما يتعلق بالمخرجات فقد كانت البيانات غير مكتملة، مما أثر على التصنيف، فيما كانت قوة تأثير المخرجات بقيمة 22.3 بمركز عالمي 130.

وجاء ترتيب التعليم العالي في الجزائر بمؤشراته الفرعية الثلاث في المرتبة 111 عالميا من أصل 154 دولة بقيمة 38.6، وهو أداء متواضع إذا لم نقل إنه ضعيف ولهذا يستوجب على الوزارة الوصية التركيز على ما يلي:

- تحديث وانتهاج برامج تعليمية جامعية تواكب متطلبات مجتمع المعرفة؛
- إعادة النظر في كيفية صرف الموارد المالية وعدم هدر أموال الدولة فيما لا يفيد؛
- التشجيع المتواصل على بذل الأفضل لتحقيق المبتغى.

المطلب الثاني: النتاج المعرفي في الجامعة الجزائرية

لا بد من التأكيد لقطع الشك باليقين أن الجزائر دولة لها إمكانيات بشرية ومادية قادرة على إحداث ثورة تغييرية في كافة القطاعات، وهذا بالاعتماد على كفاءات أبنائها. فقد بدأت مؤخرا بإنشاء وزارة مختصة بالاقتصاد المعرفي وعلى الرغم من التأخر الكبير في ذلك إلا أنها دفعة قوية للانفتاح على الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة بشكل شامل وكلي. ونظرا لاهتمامها وإدراكها أن المعرفة بؤرة رفع التحدي والمنافسة ولا مجال أمامها اليوم غير الالتفاف حول إمكانياتها واستثمارها وفق تخطيط منظم، للدفع بها لتخطي دائرة الدول النامية والمتخلفة واللاحق بالدول المتقدمة. وربما القدرة على إحداث هذه الثورة يكمن في جهة أولى ألا وهي الجامعة. وعليه سوف نبرز في هذا الجزء إمكانيات الجامعة الجزائرية ونتائجها العلمي. والمتمثلة في:

الفرع الأول: المؤسسات البحثية

يمثل الجدول التالي عدد المؤسسات البحثية التي تضمها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (14): عدد المؤسسات البحثية

نوع المؤسسة	العدد
مراكز البحث	29
مخابر البحث	1701
هياكل البحث	4

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2021)

يتبين من الجدول أعلاه أن عدد مخابر البحث كبير مقارنة بعدد المراكز والهياكل البحثية، حيث بلغ عددها 1701 مخبر بحث، هذا فإن دل فإنما يدل على أهمية انتماء الأساتذة وطلبة الدكتوراه لهذه المخابر التي تعطي دفعة قوية في مجال البحث العلمي خصوصا فيما يتعلق بالعلوم التطبيقية التي تتطلب هكذا أنواع من الأقسام التي تسهر على توفير الإمكانيات والمعدات المساعدة على إجراء الأبحاث من جهة، وكذلك توفير الهدوء للطلبة والأساتذة على حد سواء أثناء المكوث فيها لإتمام البحوث سواء نظرية أم تطبيقية.

الفرع الثاني: مؤشر البحث والتطوير، والابتكار والاتفاق على البحث العلمي

أولا: الاتفاق على البحث العلمي وأنشطته:

يلخص الجدول الآتي ميزانية البحث العلمي المخصصة من قبل الدولة الجزائرية حسب الإحصائيات المتوفرة والتي استطاعت الطالبة الحصول عليها. وتم مقارنتها مع بعض الدول التي اختيرت نظرا لكون الدول المختارة لها نفس المصدر للثروة ألا وهي الاقتصاد المعتمد على النفط بالدرجة الأولى، باستثناء تونس التي تعتمد على السياحة.

الجدول رقم (15): نسبة الاتفاق على أنشطة البحث العلمي من الناتج المحلي الإجمالي في بعض الدول

العربية 2001-2017

السنة / البلد	السعودية	قطر	الجزائر	مصر	تونس
2001	—	0,17	0,23	—	—
2002	—	0,18	0,37	—	0.54
2003	0,06	0,14	0,20	—	0.65
2004	0,05	0,13	0,16	0,26	0.73
2005	0.04	0,10	0,06	0,24	0.71

0.65	0,53	–	0,10	0,88	2010
0.59	0,70	–	0,09	–	2015
0.69	0,72	0.54	0,08	–	2017

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على (البنك الدولي، 2022)

من خلال معطيات الجدول أعلاه وبالرغم من غياب بعض الإحصائيات المتعلقة بالسنوات، يتضح أن الميزانية المخصصة للبحث العلمي في الدول العربية المختارة قليلة جدا والتي من بينها الجزائر، بالمقابل فإن البحث العلمي يتطلب ميزانية كبيرة ومعتبرة، فلا يمكن أن يقوم البحث العلمي دون صرف الأموال وحسن التسيير، ويمكن الرفع من هذه الميزانية من خلال:

- تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المساهمة في تمويل البحث العلمي؛
 - إقامة شراكات بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم العالي. وهذه الأخيرة تعتبر الميزة الأساسية في الدول المتقدمة حيث يكون تمويل البحث العلمي من قبل مؤسسات القطاع الخاص.
- ثانيا: مؤشر البحث والتطوير والابتكار عربيا وعالميا لسنة 2021: يوضح الجدول التالي ترتيب الدول العربية في مجال البحث والتطوير والابتكار.

الجدول رقم (16): مؤشر البحث والتطوير والابتكار في الدول العربية 2021

الترتيب عربيا	البلد	القيمة عالميا	الترتيب عالميا
1	الإمارات	42	28
2	قطر	36.6	41
3	المملكة العربية السعودية	36	47
4	لبنان	35.5	49
5	مصر	32.7	58
6	عمان	28.9	82
7	السودان	31.1	70
8	اليمن	29.9	79
9	فلسطين	27.7	93
10	البحرين	27.6	94
11	الأردن	27.5	95

100	26.8	تونس	12
109	25.2	المغرب	13
117	23.3	الكويت	14
141	18.4	موريتانيا	15
145	17	الجزائر	16
154	11.8	العراق	17

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على (مؤشر المعرفة العالمي ، 2021)

يتبين من الجدول أعلاه أن الجزائر في مؤشر البحث والتطوير والابتكار احتلت مرتبة ما قبل الأخير عربيا بقيمة 17 وهي قيمة ضئيلة جدا، وجاءت في المركز 145 عالميا كذلك في المراتب الأخيرة. وبالرغم من أن الجزائر تشهد استقرارا أفضل من بعض الدول العربية على غرار السودان، وتونس، فلسطين... إلخ، إلا أن الدول العربية المدرجة في الجدول مؤشر البحث والتطوير والابتكار لديها أفضل من الجزائر، لذا وجب إيلاء أهمية أكبر في هذا المجال. ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء تدني المراتب التي يحققها هذا المؤشر.

الفرع الثالث: المنشورات العلمية

يعد النشر العلمي من أهم المؤشرات التي تدل على وضعية البحث العلمي في بلد ما. وفيما يلي نوضح واقع النشر العلمي في الجزائر.

الجدول رقم (17): تطور عدد المنشورات العلمية في الجزائر خلال الفترة 2010-2016

السنة	عدد المنشورات العلمية والتقنية
2010	2137.4
2011	2461
2012	3063.4
2013	3538.9
2014	3679.5
2015	4102.8
2016	4447.1

المصدر: (البنك الدولي، 2019)

يوضح الجدول أعلاه تطور نسبي ملموس في عدد الأبحاث المنشورة خلال الفترة المدروسة من 2010 إلى غاية 2016، ويرجع هذا الارتفاع إلى تطور في عدد الأساتذة الباحثين من جهة، وكذلك ارتفاع عدد طلبة الدراسات العليا خلال السنوات الحالية، الأمر الذي يشكل قفزة نوعية في مجال البحث العلمي.

الفرع الرابع: مُعامل (Hindex) للاستشهادات العلمية

يفسر الجدول الآحق عدد الاستشهادات العلمية للباحثين الجزائريين مقارنة مع بعض الدول العربية خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى غاية 2021.

الجدول رقم (18): عدد الاستشهادات الإنتاج العلمي في الجزائر مقارنة مع بعض الدول العربية

للفترة 2021-1996

الجزائر	قطر	الأردن	مصر	المغرب	تونس	الإمارات	السعودية
93727	42526	60967	301756	93468	113626	87125	299283
90863	39137	58789	290713	88034	107531	80662	285929
الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد
896338	698753	738525	/	946325	1245991	1075950	/
178117	67249	90396	786275	185488	225365	109871	712683
الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد	الاستشهاد
9.56	16.43	12.11	12.6	10.12	10.97	12.35	15
بكل وثيقة	بكل وثيقة	بكل وثيقة	بكل وثيقة	بكل وثيقة	بكل وثيقة	بكل وثيقة	بكل وثيقة
213	238	219	349	232	235	268	478
H-index	H-index	H-index	H-index	H-index	H-index	H-index	H-index
57	73	63	36	58	54	59	38
المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة

المصدر: (https://www.scimagojr.com/countryrank.php, 2022)

نلاحظ وجود تقارب كبير بين الدول العربية المختارة في عدد البحوث المنشورة، وفي قراءة للبيانات المتحصل عليها لنتائج البحث العلمي في الجزائر وبعض الدول العربية المختارة خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى غاية 2021، نلاحظ أن الجزائر بلغ عدد بحوثها ما يقارب 93727 وثيقة أما المستشهد بها فقد بلغت 90863. فيما كان الاستشهاد الذاتي للأبحاث المستخدمة للباحث من قبل الباحثين الآخرين فكانت 9.56 % وهو مؤشر لا بأس به نوعا ما، وربما يعود السبب في ذلك لكون أن عدد كبيرا للأبحاث الجزائرية يصدر باللغة العربية وفي تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مما أثر نوعا ما على هذه النسبة، فيما احتلت المركز 57 عالميا بعد كل من مصر، السعودية وتونس بمراكز عالمية 36، 38 و 54 تتابعا.

الفرع الخامس: براءات الاختراع

تعد براءات الاختراع المسجلة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أبرز المؤشرات التي تدل على المستوى العلمي الذي وصلت إليه الجامعة. كما تدل على مدى استيعاب ما يتم تدريسه بها. ويرصد الجدول رقم (19) عدد طلبات تسجيل براءات الاختراع للمقيمين وغير المقيمين خارج الوطن خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2010 إلى 2018.

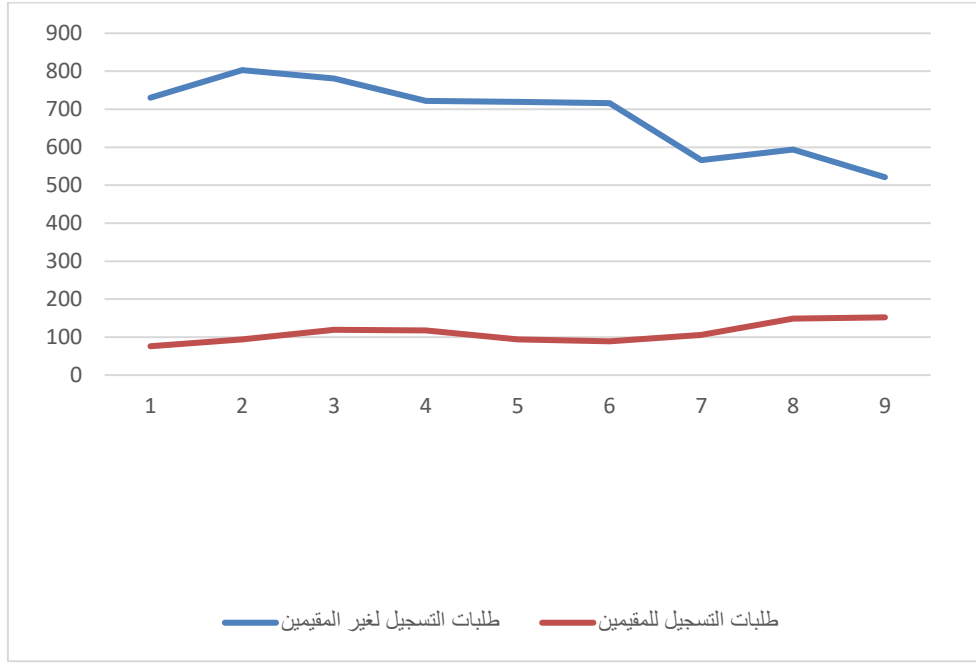
الجدول رقم (19): تطور طلبات تسجيل براءات الاختراع للمقيمين وغير المقيمين 2018-2010

السنة	طلبات التسجيل لغير المقيمين	طلبات التسجيل للمقيمين
2010	730	76
2011	803	94
2012	781	119
2013	722	118
2014	719	94
2015	716	89
2016	566	106
2017	594	149
2018	521	152

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على: (البنك الدولي، 2020)

انطلاقا من الجدول أعلاه ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (24): تطور طلبات تسجيل براءات الاختراع للمقيمين وغير مقيمين



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (18)

بالرجوع إلى الإحصائيات الجدول رقم (19) والشكل رقم (24)، نلاحظ أن عدد براءات الاختراع المودعة من طرف الباحثين الجزائريين المقيمين في تذبذب واضح وفي تطور ضعيف جدا حيث بلغ عدد طلبات تسجيل براءات الاختراع سنة 2010 حوالي 76 براءة اختراع لتصل سنة 2013 حوالي 118 براءة، لتسجل انخفاضا جديدا في عدد طلبات تسجيل براءات الاختراع المودعة سنة 2014 و 2015 تواليها بـ 94 و 89 طلب تسجيل، لتعاود في الارتفاع بعدد ضئيل جدا مقارنة بعدد الباحثين، وربما يعود ذلك للبيئة التي يعمل فيها الباحث الجزائري التي لا تشجع على البحث العلمي والاستثمار في نتائجه. وبالتالي لن يكون هناك تأثير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. كما نلاحظ كذلك من خلال الشكل أن طلبات تسجيل براءات الاختراع بصفة عامة عددها في تراجع ملحوظ.

في الجهة المقابلة نجد أن طلبات تسجيل براءات الاختراع على مستوى الباحثين غير مقيمين المغتربين لهم مساهمة فعالة في هذا المجال، فمن خلال الجدول نلاحظ ارتفاع محسوس مقارنة بالباحث المحلي، وهذا ما يجرنا للقول إن العامل الأساسي يرجع فعلا للبيئة التي ينشط فيها الباحث حيث نجد التفاعل والتنسيق بين الباحثين وكذلك العمل الجماعي، إذ أن الباحث غير مقيم ينتج أكثر مما ينتجه الباحث المقيم بثلاث مرات. وهذا ما يفسر الفجوة المشهودة بين عدد الطلبات.

ويوضح الجدول التالي العدد التراكمي لطلبات تسجيل براءات الاختراع للجامعات الجزائرية وكذلك التخصصات التي اشتملت عليها.

الجدول رقم (20): العدد التراكمي لطلبات تسجيل براءات الاختراع المودعة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي خلال الفترة 2020-2022

الرقم	المؤسسة	عدد طلبات براءات الاختراع			المجالات
		2022	2021	2020	
1	جامعة المسيلة	14	43	136	التكنولوجيا، المواد، الصحة، الصناعات الغذائية
2	جامعة الواد	01	22	82	البيوتكنولوجيا والصحة، التكنولوجيا، الطاقات المتجددة، تكنولوجيا الاعلام والاتصال
3	جامعة بسكرة	10	11	47	تكنولوجيا الفيزياء - الطاقات المتجددة
4	جامعة سيدي بلعباس	12	17	26	تكنولوجيا صناعية، مياه، صحة
5	جامعة الهواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا	15	15	24	تكنولوجيا، صناعة، إلكترونيك
6	جامعة البليدة	20	20	21	فيزياء، ميكانيك، طيران، وكيمياء
7	جامعة سطيف 1	14	15	17	التقنيات الصناعية، التكنولوجيا، الصيدلة
8	جامعة قسنطينة 1	05	13	13	الانشاءات الثابتة
9	جامعة باتنة 1	10	11	11	فيزياء زراعية-غذائية
10	جامعة تلمسان	06	11	11	فيزياء، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تكنولوجيا حيوية، الكيمياء الصحية، الالكترونيات

المصدر: (المديرية العامة للبحث والتطوير، 2023)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تصدر جامعة المسيلة لعدد براءات الاختراع المسجلة والمودعة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، محققة قفزة في عدد البراءات وفاقت 3/4 مما كانت عليه سنة 2021، تلتها جامعة الواد هي الأخيرة التي حققت عدد مهما في براءات الاختراع قدر بـ 22 براءة سنة

2021 لتليها الجامعات كما هو موضح في الجدول بتحقيق ما بين 5 براءات إلى براء واحدة أو بدون براءة. وكانت كل البراءات ضمن المجالات التقنية والتطبيقية فهي لم تخرج عن هذه المجالات، فيما غابت تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفر براءة اختراع، وهذا يرجع لكون أن براءات الاختراع على العموم تكون في مجال البحث التقني. وعلى الرغم من تسجيل براءات اختراع إلا أن الجامعات الجزائرية ما زالت بعيدة على المستوى العالي، حيث نجد في بعض الجامعات العالمية تفوق المئات من براءات الاختراع في اليوم الواحد وليس عشرة وعشرين براءة. ونعود ونكرر أن السبب دائما يعود إلى بيئة نشاط الباحث التي تحدث هذه الفجوة والفارق في عدد البراءات.

ويظهر الجدول التالي ترتيب الجامعات الوطنية في عدد "طلبات براءات الاختراع" التي تم إيداعها من قبل شبكة مراكز الدعم التكنولوجي والابتكار خلال السداسي الأول من سنة 2023

الجدول رقم (21): عدد براءات الاختراع المودعة خلال السداسي الأول 2023 من قبل الجامعات
العشر الأولى

الترتيب	اسم الجامعة	عدد البراءات المودعة
1	جامعة المسيلة	83
2	جامعة سيدي بلعباس	70
3	جامعة الواد	63
4	جامعة بسكرة	58
5	جامعة تلمسان	36
6	جامعة باب الزوار	28
7	جامعة تبسة	27
8	جامعة معسكر	26
9	جامعة أدرار	23
10	جامعة مستغانم	22
المجموع	/	436

المصدر: (المديرية العامة للبحث والتطوير، 2023)

نستظهر من خلال الجدول أعلاه عدد طلبات براءات الاختراع المسجلة خلال السداسي الأول من سنة 2023 في تزايد ملحوظ، حيث سجلت جامعة المسيلة لوحدها 83 براءة، تليها جامعة سيدي بلعباس بـ 70 براءة، وفي المرتبة الثالثة جامعة الواد بـ 58 براءة، مما نستنتج أن الجامعات الوطنية باتت تولي اهتماما كبيرا لأجل الحصول على المزيد من هذه البراءات. والعمل على توفير الظروف الملائمة لمساعدة الطالب والأستاذ على بذل المزيد من الجهود للحصول عليها، في الجهة المقابلة ضرورة تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع حتى نقول أن هناك منفعة حقيقية ستعود على الجامعة بالدرجة الأولى، والمجتمع بدرجة ثانية، وهذا ما يحقق هدف الجامعة ووظيفتها الثالثة والمتمثلة في خدمة المجتمع.

الفرع السادس: عدد الأساتذة في مجال إنتاج المعرفة 2015-2019

يعتبر الأساتذة أهم ركيزة في الجامعة لما لها من دور قيم في إنتاج، وتوليد المعرفة. وعليه يمثل الجدول التالي عدد الأساتذة وفق مختلف الرتب العلمية التي تعمل على مستوى الجامعات الوطنية.

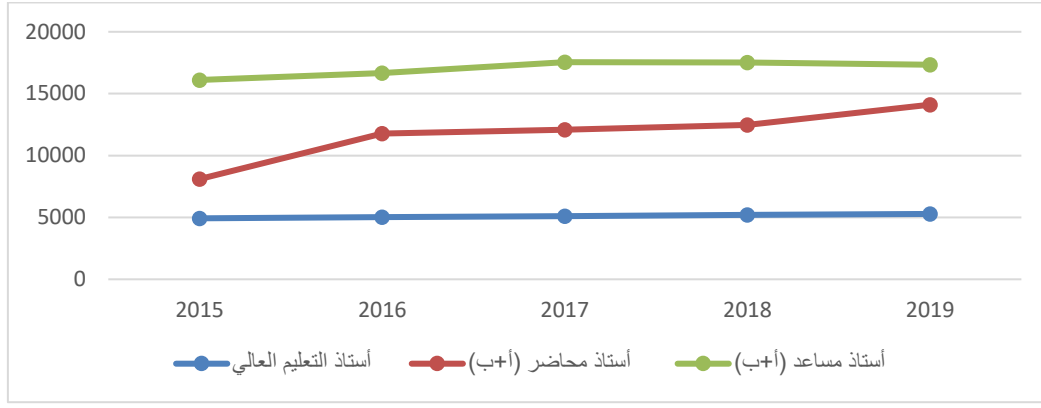
الجدول رقم (22): تطور عدد الأساتذة في مجال إنتاج المعرفة 2015-2019

الرتب \ السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
أستاذ التعليم العالي	4927	5036	5107	5210	5280
أستاذ محاضر (أ + ب)	8101	11771	12074	12484	14108
أستاذ مساعد (أ + ب)	16106	16663	17545	17531	17328

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022)

وبناء على المعطيات المتحصل عليها المتعلقة بخصوص تطور عدد الأساتذة العاملين في مجال إنتاج المعرفة خلال الفترة الزمنية (2015-2019) نرفق الشكل التالي:

الشكل رقم (25): تطور تعداد الأساتذة الناشطين في مجال إنتاج المعرفة 2015-2019



المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (21)

من خلال الجدول رقم (22)، والشكل رقم (25) أعلاه يتضح أن هناك ارتفاع مستمر في عدد الأساتذة في الجزائر أستاذ محاضر بدرجة (أ)، و (ب)، كما يتضح أن الفئة من درجة الأستاذية في منحى تصاعدي ضعيف، أما بخصوص فئة الأساتذة من فئة أستاذ مساعد بصنفه (أ) و (ب) فقد شهد ارتفاعا من سنة 2015 إلى غاية 2017، ثم انخفض العدد قليلا سنتي 2018 و 2019، ويعود هذا التذبذب بين أرقام الاحصائيات إلى أن الوزارة لم تقم بفتح مسابقات توظيف للدكاترة المتخرجين الجدد من جهة، وكذلك ارتقاء أساتذة هذه الدرجة إلى درجة الأعلى منها مباشرة وهي أستاذ محاضر (ب)، وهذا ما يفسر أن الأساتذة من صنف (أ) و (ب) أكثر من فئة الأساتذة مساعد (أ)، و (ب).

المبحث الثالث: الجامعة الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية

بعد عرضنا للأداء المعرفي للجامعة الجزائرية بصفة عامة، من خلال عدة مؤشرات هامة نقيس بها مدى فاعلية الجامعة الوطنية على المستوى المحلي، العربي، وحتى الدولي في تحريك المعلومة واستغلالها. يأتي الآن الدور على تصنيف الجامعة الوطنية مقابل هذا الناتج العلمي والمعرفي، لنرى ما إذا كان هذا الناتج العلمي حقق وساهم في رقي جامعاتنا، أم ما زال ناتجا متواضعا.

وعليه سيتم عرض تصنيف الجامعة الجزائرية من خلال ثلاث مؤشرات مختارة والتي تعد من أشهر المؤشرات وهي مؤشر Shanghai، مؤشر Times Higher Education، ومؤشر Webometrics إذ تعطي هذه مؤشرات التصنيف العالمية نظرة إيجابية عن الجامعات، وعن مكانتها كما أنها ستحدد بعض النقاط الهامة من بينها: مناطق القوة والتي يجب تعزيزها، ومواطن الضعف التي وجب على الجهة المسؤولة العمل على إيجاد الحلول لها والعمل على تنميتها.

المطلب الأول: تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Shanghai

يصدر هذا التصنيف عن معهد شنغهاي العالمي، وتم إطلاق أول تصنيف سنة 2003، كما أنه يصدر سنوياً، يعتبر تصنيف شنغهاي من أبرز التصنيفات العالمية الذي يعطي انطباع حول الجامعات المصنفة ضمنه، كما يتميز بالموضوعية والشفافية، وهذا راجع للمنهجية المتبعة من قبله. في المستقبل له مصداقية عالية نظراً لكونه يستند على البيانات السهل الوصول إليها عن طريق شبكة الأنترنت مع الاستقلالية؛ أي أنه ليست لديه أي غرض تجاري يسعى لتحقيقه.

ويلخص الجدول التالي المعايير التي يركز عليها التصنيف والمؤشرات المدرجة تحت هذه المعايير، إلى جانب الوزن المرجح لكل معيار.

الجدول رقم (23): تصنيف Shanghai والمعايير المعتمد عليها

المعيار	المؤشرات	الوزن النسبي
جودة التعليم	عدد خريجي الجامعة الحاصلين على جائزة نوبل وميداليات فيلدز للرياضيات	10 %
جودة أعضاء الهيئة التدريسية	عدد الأساتذة الحاصلين على جائزة نوبل وميداليات فيلدز للرياضيات	20 %
	الباحثون الأكثر استشهاداً	20 %
الإنتاج البحثي	عدد الأوراق المنشورة في مجلة العلوم الطبيعية	20 %
	الأوراق المفهرسة في فهرس الاستشهادات العلمي الموسع وفي فهرس الاستشهادات من العلوم الإنسانية	20 %
الأداء الأكاديمي للجامعة	نصيب الفرد من أداء الجامعة في مؤسسة التعليم	10 %

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على: (https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu, 2022)

من خلال الجدول رقم (23) ندرج الجدول التالي المتعلق بتصنيف العشر جامعات العربية، عربياً وعالمياً وفق تصنيف شنغهاي لسنة 2023.

الجدول رقم (24): تصنيف الجامعات العربية وفق مؤشر Shanghai لسنة 2023

الترتيب عربياً	الجامعة	الترتيب عالمياً	دولة الانتماء
1	جامعة الملك سعود	101-150	المملكة العربية السعودية
2	جامعة الملك عبد العزيز	151-200	المملكة العربية السعودية

3	جامعة عبد الله للعلوم والتكنولوجيا	300-201	المملكة العربية السعودية
4	جامعة الطائف	300-201	المملكة العربية السعودية
5	جامعة القاهرة	400-301	مصر
6	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	400-301	المملكة العربية السعودية
7	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	500-401	المملكة العربية السعودية
8	جامعة الملك خالد	500-401	المملكة العربية السعودية
9	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	600-501	المملكة العربية السعودية
10	جامعة قطر	600-501	قطر

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على: (<https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu>, 2023)

حسب التقرير الصادر عن تصنيف الجامعات وفق تصنيف شنغهاي لعام 2023 نلاحظ حسب الجدول السابق الغياب التام لجامعات الجزائر ضمن القائمة، وحتى الجامعات العربية التي دخلت على الخط كانت ضمن تصنيف فاقت 100 حيث تصدرت الجامعات العربية السعودية بمجموع 8 جامعات، والجمهورية المصرية بمجموع جامعة واحدة، وهو الحال بالنسبة قطر بجامعة واحدة. إن هذا التصنيف للجامعات العربية عامة والجزائر خاصة يعبر عن مدى تدني جودة التعليم العالي في الجزائر، مما يستدعي الأمر الوقوف جليا حول خبايا التعليم العالي في الجزائر. ورصد المعوقات التي تحول دون تصدر الجامعة الجزائرية لمراتب متقدمة عربيا وعالمية.

وتعد جامعة "جيلالي اليابس" بسيدي بلعباس الجامعة الجزائرية الوحيدة التي دخلت هذا التصنيف لأول مرة وكان ذلك ضمن تصنيف سنة 2017. وكان ذلك ضمن ثلاث مجالات على النحو التالي:

- كلية "الهندسة المدنية" ضمن المرتبة 150-101؛
- كلية "الهندسة الميكانيكية" في المرتبة 300-201؛
- فيما كانت كلية "علوم وهندسة المواد" ضمن المرتبة 500-401.

المطلب الثاني: تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Times Higher Education

يعد تصنيف Times Higher Education هو الآخر من أبرز التصنيفات يعطي نظرة شاملة على الأداء الجامعات من خلال قياس عدة معايير هذه الأخيرة تضم عددا من المؤشرات، وأصدر أول مرة سنة

2010، يضم حوالي 1600 جامعة من 99 دولة حول أنحاء العالم، ويعتبر أهم مرجع ومصدر للطلبة الدوليين الذين يريدون مزاولة دراستهم في الجامعات الدولية المرموقة. يوضح الجدول التالي المعايير المعتمدة فيه.

الجدول رقم (25): مؤشر Times Higher Education والمعايير المعتمد عليها

المعيار	المؤشرات	الوزن النسبي
الدخل من الصناعة	نقل المعرفة	2.5 %
الاستشهادات	تأثير الأبحاث (سكوبس)	30 %
البحث	عدد البحوث/ عدد الكوادر الأكاديمية	30 %
	الدخل من البحث	
	مكانة البحث	
الانفتاح العالمي	التعاون الدولي	7.5 %
	نسبة الموظفين الدوليين	
	نسبة الطلبة الدوليين	
التعليم	معدل الدخل للباحث الأكاديمي	30 %
	عدد حملة الدكتوراه من الدكاترة الأكاديمية	
	نسبة الدكاترة / بكالوريوس	
	نسبة المدرسين	
	مكانة التعليم	

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على (<https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu/2022>, 2022)

وبناء على معطيات الجدول رقم (25) ندرج الجدول التالي المتعلق بتصنيف عشرون جامعة عربية، عربيا وعالميا وفق مؤشر Times Higher Education لسنة 2023 والتي كانت جامعة فرحات عباس من بينها.

الجدول رقم (26): تصنيف الجامعة الجزائرية عالميا- عربيا وفق مؤشر Times Higher Education

لسنة 2023

الترتيب عربيا	الجامعة	الترتيب عالميا	دولة الانتماء
---------------	---------	----------------	---------------

1	جامعة الملك عبد العزيز	601-800	المملكة العربية السعودية
2	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	601-800	المملكة العربية السعودية
3	جامعة قطر	601-800	قطر
4	جامعة الملك سعود	601-800	المملكة العربية السعودية
5	جامعة الشارقة	601-800	الإمارات العربية المتحدة
6	جامعة الامارات العربية المتحدة	601-800	الإمارات العربية المتحدة
7	جامعة أبو ظبي	601-800	الإمارات العربية المتحدة
8	جامعة الفيصل	601-800	المملكة العربية السعودية
9	الجامعة الأمريكية في بيروت	601-800	لبنان
10	جامعة حائل	601-800	المملكة العربية السعودية
11	جامعة الإمام محمد بن سعود	601-800	المملكة العربية السعودية
12	جامعة خليفة	801-1000	الإمارات العربية المتحدة
13	جامعة أسوان	801-1000	مصر
14	جامعة فرحات عباس	801-1000	الجزائر
15	جامعة جازان	801-1000	المملكة العربية السعودية
16	جامعة النجاح الوطنية	801-1000	فلسطين
17	جامعة دمياط	801-1000	مصر
18	جامعة اربد للعلوم والتكنولوجيا	801-1000	الأردن
19	جامعة كفر الشيخ	801-1000	مصر
20	الجامعة اللبنانية الأمريكية	801-1000	لبنان

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على: (https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu, 2023)

استنادا لمعطيات الجدول السابق يتضح تصدر الجامعة السعودية للترتيب من بين الجامعات العربية المشاركة في التصنيف بمجموع ست جامعات ضمن أفضل ألف جامعة عالمية. فيما احتلت الجامعات الإماراتية خمس جامعات، فيما نالت مصر ثلاث جامعات مراتب ضمن التصنيف في حين كان نصيب الجزائر في جامعة واحدة تمثلت في جامعة فرحات عباس بسطيف. والتي كانت ضمن الترتيب الواقع في

الفئة 100-801 عالميا، أما عربيا فاحتلت المركز 14 متقدمة مركزا واحدا عن التصنيف لعام 2022 التي احتلت فيه المركز 15.

ودخلت الجزائر فهذا التصنيف مشاركة بمجموع 26 جامعة كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (27): الجامعات الجزائرية المشاركة في تصنيف Times Higher Education سنة 2023

تصنيف الجامعات	عدد الجامعات المشاركة
أفضل 1000 جامعة	جامعة واحدة جامعة فرحات عباس سطيف 1
الجامعات ضمن الفئة 1001-1200	لا توجد
الجامعات ضمن الفئة 1201-1500	3 جامعات هي: جامعة قالمة؛ وهران 1 بن بلة، جامعة تلمسان أبو بكر بلقايد
الجامعات ضمن الفئة 1500+	9 جامعات هي: باجي مختار عنابة، جامعة بجاية، جامعة بليدة 1، جامعة بسكرة، جامعة المسيلة، جامعة تيزي وزو، جامعة محمد بوضياف وهران، جامعة قسنطينة 1، جامعة بومرداس
الجامعات غير مؤهلة	13

المصدر: (https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu, 2023)

يشير الجدول أعلاه أن الجامعات الجزائرية المشاركة في هذا التصنيف كان نصفها غير مؤهل، وهذا بمجموع 13 جامعة خارج التصنيف، فيما كان ما مجموعه 09 جامعات ضمن فئة الجامعات 1500+ وهي بعيدة جدا عن أفضل 1000 جامعة عالمية، كما جاءت 3 جامعات ضمن الفئة 1201-1500 وهي كل من جامعة قالمة، وهران 1 وجامعة تلمسان. بينما كانت جامعة فرحات عباس ضمن أفضل 1000 جامعة كما أشرنا له سابقا في الجدول رقم (26).

وعليه فإن هذه النتائج الخاصة بهذا التصنيف وبناء على المعايير التي تتخذها مرجعا لها وخاصة ما يتعلق بسمعة الجامعة، الأعمال البحثية ومدى جودتها، يؤكد على أن طلبة الدراسات العليا والأساتذة لديهم مستوى نشر علمي في قواعد البيانات العالمية ضعيف جدا، كما أن جودة البحوث ضعيفة وهذا ما سيؤثر على سمعة الجامعة الجزائرية. ولكن هذا لا يلغي أن هناك أساتذة وطلبة باحثين لديهم نتائج علمي ضخم واثري بالمعارف الحديثة من ناحية القيمة العلمية والعملية إذا ما أُستثمر فيه.

المطلب الثالث: تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Webometrics

تصنيف " Webometrics " العالمي للجامعات هي مبادرة من قبل " Cybermetrics Lab " وهي عبارة عن منظمة أبحاث تابعة لـ "Consejo Superior de Investigaciones Científicas"، ومعترف بها كأكبر هيئة أبحاث عامة تابعة للدولة الإسبانية، تأسس سنة 2004. يصنف 30,000 من مؤسسات التعليم العالي العالمية من حوالي 200 دولة، هو الآخر يعتمد على معايير تضم مؤشرات فرعية. والجدول التالي يوضح هذه المعايير والمؤشرات مع الوزن النسبي لكل معيار.

الجدول رقم (28): مؤشر Webometrics والمعايير المعتمد عليها

المؤشر	المعنى	المنهجية	المصدر	الوزن النسبي
الحضور	تشارك وتقاسم المعرفة العامة	متوقف	Majestic Ahrels	%50
الرؤية	تأثيرات محتوى الويب	عدد الشبكات الخارجية (الشبكات الفرعية) المرتبطة بصفحات الويب الخاصة بالمؤسسة		
الشفافية والانفتاح	الباحثين الأكثر اقتباسا بهم	عدد الاقتباسات من أفضل 310 مؤلف	Google Scolaire	% 10
التفوق (التميز)	الأبحاث الأكثر استشهادا بها	عدد الأوراق من بين 10 % تم الاستشهاد بها في كل مجال من التخصصات 27 لقاعدة البيانات الكاملة لمدة 5 سنوات	Scimago	% 40

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على (www.webometrics.info, 2023)

استنادا إلى المعايير والمؤشرات التي يقوم عليها مؤشر webometrics فقد جاء ترتيب الجامعات العشرة الوطنية الأولى محليا، عربيا وكذلك دوليا على النحو الذي يظهره الجدول التالي.

الجدول رقم (29): تصنيف الجامعة الجزائرية وفق مؤشر Webometrics لسنة 2023

ترتيب الجامعة	محليا	عربيا	افريقيا	عالميا
---------------	-------	-------	---------	--------

2420	72	94	1	الإخوة منتوري قسنطينة1
2440	73	95	2	هوارى بومدين للعلوم والتكنولوجيا- الجزائر
2462	74	96	3	جامعة بلقايد أبو بكر ثلمسان
2636	87	108	4	جامعة عمار ثلجي الأغواط
2729	93	112	5	جامعة محمد خيضر بسكرة
2780	97	116	6	جامعة فرحات عباس
2806	100	119	7	جامعة 8ماي 1945 قالمة
2883	103	123	8	جامعة اليابس جيلالي سيدي بلعباس
2976	107	127	9	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
3056	113	130	10	جامعة باجي مختار عنابة

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على (www.webometrics.info, 2023)

طبقا لما حصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

ترتيب الجامعات الوطنية عربيا لم تحتل سوى مراتب ضمن الفئة المتوسطة تفوق المرتبة 50 الأولى، أما الترتيب افريقيا فهي كذلك احتلت مراتب متأخرة، وهو الأمر كذلك بالنسبة للترتيب العالمي الذي نراها جد متأخرة والمراتب تفوق المرتبة 2000، وهو أمر مؤسف نظرا للإمكانيات التي تحوز عليها الجامعة الجزائرية. وربما يعود هذا الترتيب المتدني لسوء التسيير، وعدم الانضباط في ذلك.

وكحوصلة حول هذه التصنيفات الثلاثة السابقة والمعتمدة على عدة معايير كما أردفناه سابقا تعطي لنا انطبعا وصورة أولية حول الوضعية التي تعانيها الجامعات الوطنية دون استثناء، فزيادة الكمية في عدد مدخلات الجامعة الجزائرية يغطي النقص الفادح في نوعية وجودة مخرجاتها. وبالنظر إلى هذه الأرقام والإحصائيات نجد أن الجامعة الوطنية لا تنتج وإنما نجدها مستهلكة أكثر للمعرفة بالدرجة الأولى، وحسب الرأي الشخصي للطلبة يعود السبب في ذلك للاعتبارات التالية:

- نقص الأساتذة العاملين في مجال البحث العلمي مقارنة بالعدد الإجمالي للأساتذة؛
- صرف النظر عن البحث العلمي بمجرد الوصول لدرجة الأستاذية وهي أعلى درجة في السلم، حيث من المفترض أن تكون هذه الفئة النخبوية الأكثر إنتاجا وعطاء؛
- انعدام عامل التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي مما يؤدي إلى نفور الأساتذة لتقديم الجديد؛

- ارتباط عدد كبير من الأساتذة بوظائف إدارية غير التدريس، مما يجعله مرهق وغير قادر على تقديم الإضافة.
- كما أننا نجد التصنيفات الثلاث تركز على عدد المنشورات العلمية في المجالات العالمية، ونسبة الاستشهاد بها، إلى جانب تأثير البحث العلمي في المحيط الخارجي وهذا ما يفسر أن الارتقاء بالجامعة الجزائرية مرهون بتحسين جودة مخرجاتها ورفع مستوى التعليم العالي بها، أي التركيز على النوعية لا الكمية. وعليه يجب وضع خطة طريق لتحسين تصنيف المؤسسات الجامعية الجزائرية تترجم على مستوى اللجان المحلية حسب كل جامعة. وهذا في ظل توجه تركيز الجزائر جهودها على ثلاث أوليات أساسية وهامة تتمثل في الأمن الطاقوي، الأمن الصحي إضافة إلى الأمن الغذائي.

خاتمة الفصل:

إن الجامعة اليوم هي القاطرة التي تقودنا نحو التطور؛ واكتساب المعارف الجديدة، على اعتبارها مصدر العلم والمعرفة، وبالتالي هي التي تقودنا نحو إقتصاد أفضل وبالتالي رفاهية للمجتمع وعليه تحقيق أدوارها الثلاثة التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

فالمنافسة الحقيقية التي نراها اليوم بين الجامعات تكمن في القدرة على تطوير رأس مالها الفكري بأنواعه الثلاث البشري من خلال الاهتمام أكثر بمستوى تحصيل الطالب، والأستاذ من خلال مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة البحث العلمي والتعليم العالي، الهيكلي بدأ من رقمنة القطاع كليا وهذا ما يعمل عليه الوزير الحالي للتعليم العالي مع وجب التطبيق الفعلي، العلائقي من خلال ربط علاقات مع الأطراف ذات المصلحة. والعمل على تنميته في إطار إدارة المعرفة، هذا الأخير يعد عنصراً هاماً يمكن استثماره في تحقيق أهداف المجتمع المعرفي الجامعي، حيث يُشكل ميزة تنافسية للجامعات وركيزة أساسية

لرفع وزيادة إنتاجيتها، إضافة إلى أنه أحد أبرز المحاور الهامة لإدارة المعرفة إذ يرتبط بالمخزون المعرفي بالنسبة للكوادر البشرية الأكاديمية بالجامعات.

الفصل الرابع: دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية
دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري

تمهيد:

نجدد التعريف بموضوع دراساتنا والتمثل في " دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري"، وعليه فإن دراستنا التطبيقية ستشمل أربع جامعات من الناحية الشرقية للوطن والتي وقع عليها اختيار الطالبة نظرا لعدة اعتبارات تم ذكرها في مقدمة الدراسة. وبعد عرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وما يتشعب عنهما من مفاهيم لها علاقة بهما. بالإضافة إلى تحليل الأداء المعرفي للجامعات الجزائرية وهذا لنعطي نظرة أكثر شمولية عن واقع النتائج المعرفي فيها بصورة عامة، على أن نحلل أكثر وبصورة خاصة بالجامعات المختارة. يأتي هذا الفصل الرابع كمحاولة لإسقاط الإطار المفاهيمي على الإطار التطبيقي. لتؤكد فعليا هل هناك دورا لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات المختارة. وذلك انطلاقا من تقديم صورة أوضح اعتمادا على أداة الدراسة الأولى المتمثلة في الاستبيان بمختلف أجزائها، والعمل على تحليلها، بدأ من إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد الدور والعلاقة بين متغيرات الدراسة. لنخلص في النهاية إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها لنكون بذلك أجبنا على إشكالية الدراسة والأسئلة المنبثقة عنها.

وبذلك يكون هذا الفصل مجزأ إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: دراسة وصفية- تحليلية لمحاور الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

نستعرض في هذا المبحث أهم العناصر الضرورية والمتمثلة في مكان الدراسة المحددة بأربعة جامعات من ناحية الشرق؛ المنهج المتبع؛ المجتمع المراد دراسته والعينة المأخوذة منه لغرض وضعها تحت الدراسة؛ إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في عملية تحليل البيانات.

المطلب الأول: تحديد الحدود المكانية، الزمانية والبشرية للدراسة

نحاول في هذا المطلب تقديم نظرة مختصرة عن الجامعات الأربعة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة، فيما يتعلق بالنشأة والتطور، عدد أساتذتها، وما إلى ذلك بما يخدم موضوعنا، مستنديين في ذلك على ما تتوفر عليه المواقع الرسمية التابعة لها.

وتم تحديد حدود الدراسة التطبيقية من خلال الأبعاد الرئيسية التالية الحدود المكانية، الزمانية والبشرية، وهذا للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في جامعاتنا، تم توزيع استبيان الكتروني على عينة من الأساتذة بمختلف الرتب العلمية التي تمارس مهامها البيداغوجية على مستوى الجامعات محل الدراسة، وتم ذلك وفق الأبعاد المذكورة سابقا والموضحين كما يلي:

الفرع الأول: الحدود المكانية (التعريف بمكان الدراسة)

سنعرج في تقديم هذه الجامعات الأربعة تباعا كما يلي: جامعة محمد الصديق بين يحيى (جيجل) جامعة 20 أوت 1955 (سكيكدة)، جامعة عبد الحميد مهري (قسنطينة 2)، جامعة فرحات عباس (سطيف 1).

أولا: جامعة "محمد الصديق بن يحيى بجيجل"

مرت جامعة محمد بن يحيى بعدة مراحل من إعادة الهيكلة حتى وصلت لما عليه هي الآن، وتمثلت هذه المحاور الرئيسية من حياتها على النحو التالي:

- أول ظهور لها كان عام 1986 كملحقة من جامعة قسنطينة، وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 77 الصادر في 1986/03/21 عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88/62 المؤرخ في 1988/03/22 تحولت إلى مدرسة عليا تمتهن تدريب المدرسين في العلوم الأساسية؛
- في عام 1993 تم دمج المعهدين التقنيين العالي في الأشغال العامة نظرا للتطور المتزايد لعدد الطلبة الملتحقين بالمدرسة؛
- عام 1998 حل المعهد وتم إنشاء مكانه مركز جامعي وفقا للمرسوم رقم 1998/221 يتكون من أربعة معاهد هي: معهد التكنولوجيا، معهد البيولوجيا، معهد الإعلام الآلي ومعهد العلوم الدقيقة.

- وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 258/03 سنة 2003 تم ترقية المركز كجامعة وكمؤسسة عامة لها الاستقلالية المالية. وبناء على المرسوم التنفيذي 92/04 المؤرخ في 17 فيفري 2009 تم فتح أربع كليات جديدة،

- وتنقسم جامعة جيجل حاليا إلى قطبين القطب الجامعي المركزي في جيجل ويضم التخصصات العلمية، بينما القطب الجامعي في بلدية تاسوست يضم التخصصات الأدبية والعلوم الانسانية. ويبين الجدول التالي التخصصات المتضمنة إلى جانب المجالات العلمية الصادرة عن كلياتها، مع عدد المخابر الناشطة على مستواها.

الجدول رقم (30): عدد كليات جامعة جيجل والمخابر البحثية والمجالات العلمية

اسم الكلية	عدد المجالات العلمية	عدد مخابر البحث
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2	1
كلية العلوم والتكنولوجيا	/	9
كلية علوم الطبيعة والحياة	/	4
كلية الحقوق والعلوم السياسية	2	2
كلية اللغات والآداب	1	2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	3	1
كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	/	8
المجموع	9	27

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على: (<https://www.univ-jijel.dz/>, 2023)

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد مخابر البحث الكلية بالجامعة يساوي 27 مخبر بحث، وأغلب هذه المخابر تابعة للكليات ذات التخصصات العلمية، وهذا راجع لكونها تعمل على تجارب العلمية. الأمر الذي يفسر وجود أغلب المخابر بها، كما أن الجامعة لها 8 مجالات علمية تنشر كلها في التخصصات الأدبية والعلوم الانسانية. ولا توجد أية مجلة تابعة للتخصصات العلمية مما يدل أن أغلب أو جل الأساتذة والطلبة الباحثين ينشرون أبحاثهم العلمية في المجالات العلمية الدولية.

ثانيا: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

تعد جامعة 20 أوت 1955 من بين الجامعات الوطنية التي أنشأت حديثا، وتعد كذلك من الجامعات الفتية التي حققت قفزة نوعية، وكانت ولادة الجامعة بموجب عدة مراسيم تنفيذية لتتطور وتصبح على ما هي عليه اليوم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 223/98 أنشأت كمرکز جامعي؛
- في سنة 2001 وبمقتضى المرسوم التنفيذي كذلك رقم 272/01 ارتقت من مركز جامعي إلى مصاف الجامعات، لتتبنى اسم جامعة 20 أوت 1955، ليطلق عليها جامعة الحدائق نسبة للمنطقة المتواجدة بها؛
- وجاء تصنيفها في مصف الجامعات من وراء الزيارة التي قام بها رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة -رحمه الله- في يوم 20 أوت 2005 تخليدا وتمجيذا للذكرى الوطنية لهجومات الشمال القسنطيني؛
- وفي فترة وجيزة جدا استطاعت أن تفرض نفسها أمام الجامعات الوطنية العريقة، لتحدث بذلك نقلة نوعية وتوازنا بين التكوينين المهني والأكاديمي، بواقع 20.000 طالب جامعي في مختلف المستويات الثلاثة: ليسانس، ماستر، ودكتوراه.

وتضم الجامعة عدة كليات في مختلف التخصصات، والتي ندرجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): كليات جامعة سكيكدة، المخابر البحثية والمجالات العلمية

اسم الكلية	عدد المجالات العلمية	عدد مخابر البحث
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	1	2
كلية العلوم (علوم الطبيعة والحياة-الرياضيات-اعلام آلي)	/	4
كلية الحقوق والعلوم السياسية	3	1
كلية اللغات والآداب	1	1
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	2	2
كلية التكنولوجيا	/	6
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	/	1
المجموع	7	21

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على: (<https://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/>, 2023)

ثالثا: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2

تقع جامعة عبد الحميد مهري بالمقاطعة الإدارية علي منجلي بولاية قسنطينة، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 401/11، المؤرخ في 2011/11/28. سميت الجامعة بهذا الاسم نسبة إلى المجاهد عبد الحميد مهري، طبقا للقرار رقم 14/14 الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 المنبثق عن وزارة المجاهدين المرتبط بتسميات المؤسسات الجامعية. تُقدم الجامعة برامج وتكوينات تفضي إلى الحصول على شهادات معترف بها، وهذا انطلاقا من 100 برنامج، مقسمة كما يلي: 39 برنامج ليسانس، 47 برنامج ماستر، 14 برنامج مخصص للدكتوراه. وهذا ضمن عدة مجالات دراسية مقسمة حسب التخصصات التي تضمها الجامعة كما هي ممثلة في الجدول رقم (32)، إضافة إلى أنها تقدم تكوينات مصممة للراغبين في التكوين ضمن جامعة التكوين المتواصل.

وتتميز جامعة مهري بخلايا تعتبر الأولى وطنيا، تقدم من خلالها خدمات وتسهيلات للأساتذة، الطلبة، وحتى الإداريين، وهذا لغرض الارتقاء بمستوى جودة البحث العلمي، ويمكن الاطلاع عليها أو الوصول إليها عن طريق منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية، أو حتى رمز الاستجابة السريع كود QR وتتمثل هذه الخلايا في:

- خلية التعليم المكثف والمتلفز MOOC ؛
- خلية مكافحة والتحسين والدعم والوساطات CASAM؛
- مخبر التصنيع الذكي FABLAB .

الجدول رقم (32): معاهد وكليات جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2

اسم الكلية/ المعهد	عدد المجلات العلمية	عدد مخابر البحث
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	1	3
كلية علم النفس وعلوم التربية	/	8
كلية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	3	3
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	1	7
معهد علم المكتبات والتوثيق	2	2
معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية	/	2
المجموع	7	25

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على: (<https://www.univ-constantine2.dz/?lang=ar>، 2023)

رابعاً: جامعة فرحات عباس سطيف 1

أنشأت جامعة "فرحات عباس سطيف 1"، بموجب المرسوم 133/78 المؤرخ في 1978/04/09، وضمت ثلاث معاهد معهد الاقتصاد، معهد التكنولوجيا والعلوم الدقيقة، إضافة إلى معهد اللغات الأجنبية، ليتم إعادة تشكيل المعاهد سنة 1984 لتكوّن حرم جامعي وتُصبح جامعة عام 1989، ويطلق عليها اسم "جامعة فرحات عباس" عام 1992، وفي سنة 2011 تم تقسيم الجامعة إلى جامعتين هما سطيف 1 وهي التي بصدد الدراسة، وجامعة سطيف 2 المسماة بجامعة محمد دباغين. وتضم حالياً خمس كليات ومعهدين كما هو موضح في الجدول أسفله، وتُعد جامعة سطيف - 1 اليوم من بين أبرز جامعات الشرق التي لها صيت واسع وسمعة حسنة.

الجدول رقم (33): كليات -معاهد -المجلات العلمية والمخابر البحثية على مستوى جامعة سطيف 1

اسم الكلية/ المعهد	عدد المجلات العلمية	عدد مخابر البحث
كلية التكنولوجيا	/	13
كلية العلوم	/	9
كلية العلوم الطبيعية والحياة	/	5
كلية الطب	/	4
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	4	3
معهد البصريات وميكانيك الدقة	/	6
معهد الهندسة المعمارية وعلوم الأرض	/	3
المجموع	4	43

المصدر: (http://www.univ-setif.dz, 2023)

الفرع الثاني: الحدود الزمانية

كانت الانطلاقة الفعلية في تحرير الأطروحة في نهاية سنة 2021 إلى غاية أبريل 2023، وبالموازاة مع ذلك عملت الطالبة على تصميم أداة الدراسة المتمثلة بالأساس في الاستبيان، مع تحكيمه من طرف عدة أساتذة من داخل جامعات الوطن، وخارجها. ليتم بدأ عملية توزيعه في النصف الثاني من شهر أبريل إلى غاية 10 جوان أي استغرقت عملية توزيع الاستبيان إلكترونياً والحصول على الردود حوالي شهرين ونصف من الزمن.

الفرع الثالث: الحدود البشرية

يعتبر تحديد الحدود البشرية لأي دراسة من أهم ما يميزها، وذلك لأنها تعبر عن جوهر الدراسة وأهدافها. وعليه نفصل فيما يلي حدود دراساتنا في الجامعات الأربعة المختارة تبعا لما ورد في الحدود المكانية.

أولا: عدد الأساتذة الدائمين في جامعة جيجل

نميز في الجدول المرفق رقم (34) عدد الأساتذة الدائمين على مستوى جامعة محمد الصديق بن يحيى، وذلك حسب الرتب العلمية.

الجدول رقم (34): عدد الأساتذة الدائمين لدى جامعة جيجل حسب الرتب

الرتبة العلمية	العدد
أستاذ التعليم العالي (بروفسور)	102
أستاذ محاضر (أ)	175
أستاذ محاضر (ب)	347
أستاذ مساعد (أ)	372
أستاذ مساعد (ب)	94
المجموع	1068

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على (<https://www.univ-jijel.dz/>, 2023)

يوضح الجدول رقم (34) عدد الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة محمد يحيى الصديق بجيجل، إذ نلاحظ التنوع الكبير في رتب الدرجات العلمية، التي تشكل بالنسبة للجامعة ميزة، ويحقق لها سمعة جيدة على المستوى المحلي والدولي. كما يتمركز أغلب الأساتذة ضمن فئة الأستاذ المحاضر (أ) و(ب)، والأستاذ المساعد (أ)، وينخفض العدد ضمن الرتبة أستاذ التعليم العالي، والأستاذ المساعد (ب) وهذا ما يدل على نقص في فتح المناصب المالية.

ثانيا: عدد الأساتذة الدائمين على مستوى جامعة سكيكدة

حسب الإحصائيات الأخيرة التي تم الاطلاع عليها من قبل الطالبة على الموقع الرسمي للجامعة للسنة الجامعية 2023/2022، فإن عدد الأساتذة الجامعيين الدائمين على مستواها بلغ ما عدده 1390 أستاذ بمختلف الدرجات العلمية، ليشكل هذا العامل البشري قاعدة علمية معرفية تعمل على رقي وتطور الجامعة بصفة خاصة والجامعة الجزائرية بصفة عامة.

ويوضح الجدول أسفله عدد أساتذة جامعة سكيكدة حسب عدد الكليات المتواجدة على مستواها خلال

سنة 2023.

الجدول رقم (35): عدد الأساتذة الدائمين لدى جامعة سكيكدة حسب الرتب

العدد	الرتبة العلمية
142	أستاذ التعليم العالي (بروفسور)
337	أستاذ محاضر (أ)
379	أستاذ محاضر (ب)
429	أستاذ مساعد (أ)
103	أستاذ مساعد (ب)
1390	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على: (https://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/, 2023)

ثالثا: عدد أساتذة جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

نُميز في الجدول المرفق رقم (36) عدد الأساتذة الدائمين على مستوى جامعة قسنطينة، وذلك حسب الكليات والمعاهد المشكلة لها.

الجدول رقم (36): عدد الأساتذة الدائمين بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

عدد الأساتذة	اسم الكلية/ المعهد
218	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
95	كلية علم النفس وعلوم التربية
120	كلية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
170	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
43	معهد علم المكتبات والتوثيق
19	معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية
672	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على: (https://www.univ-constantine2.dz/?lang=ar, 2023)

بالرغم من جامعة قسنطينة 2 حديثة النشأة والتشكل إلا أنها تضم عدد معتبرا من الأساتذة الذين ينشطون على مستواها، كما أنها تزخر بكوادر بشرية أكاديمية وكذلك إدارية متميزة. وبفضل الرؤية الإدارية

للجامعة وعملها الدؤوب في الاستثمار في البنية التحتية كغيرها من الجامعات تشهد نمواً وتطوراً ملحوظاً من خلال تقديمها لفرص جديدة للبحث والتعلم. هذا ما يعكس مكانتها وطنياً وإقليمياً. كما يعزز مساهمتها الفعلية في تحقيق تطلعات المجتمع وتنميته.

رابعاً: عدد أساتذة جامعة فرحات عباس سطيف1

يضم الجدول الآتي عدد أساتذة جامعة فرحات عباس سطيف1، وهذا حسب عدد الكليات والمعاهد المشكلة لها، والتي تم الحصول على هذا العدد من خلال الولوج إلى الموقع الرسمي للجامعة، وجمع المعلومات والبيانات منه.

الجدول رقم (37): عدد أساتذة جامعة فرحات عباس سطيف1 الدائمين حسب الرتب

الرتبة العلمية	العدد
أستاذ التعليم العالي (بروفسور)	317
أستاذ محاضر (أ)	387
أستاذ محاضر (ب)	326
أستاذ مساعد (أ)	311
أستاذ مساعد (ب)	218
المجموع	1559

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على: (<https://annuaire.univ-setif.dz>, 2023)

يتضح من الجدول رقم (37): أن جامعة فرحات عباس تضم عدد معتبراً من الأساتذة الباحثين من مختلف الرتب، ومن مختلف الكليات بلغ ما عدده 1559 أستاذ جامعي دائم في جميع الميادين والتخصصات، هذا يفسر وجود نشر علمي لا بأس به، ومما حقق لها مركز وطنياً في ترتيب الجامعات الوطنية في السنوات الأخيرة. كما تضم هي الأخرى قامات علمية تسهر على تسيير نمو وتطور الجامعة.

الفرع الرابع: استنتاجات حول الجامعات المحل الدراسة

من خلال ما تم جمعه من معلومات من المواقع الرسمية للجامعات الأربعة المحل الدراسة تتضح لنا نقاط مشتركة يمكن بلورتها وذكرها في الموجز التالي:

- خلايا الجودة المهمة بتقويم وتحسين الجامعات خاصة فيما يخص التحسينات المتعلقة بالانشطات البيداغوجية؛ إضافة إلى حاضنات الأعمال الجامعية التي تسهر على دعم ومتابعة الأعمال الابتكارية المقدمة من طرف الطلبة؛

- تمتلك الجامعات الأربع مكتبات مركزية تحتوي مختلف المصادر والمراجع العلمية لمختلف التخصصات التي تكونها؛ إضافة إلى المكتبات التابعة للكليات، هذه المكتبات تعد قاعدة معرفية هامة يرجع إليها الأستاذ لتحضير أعماله العلمية من مقالات، ملتقيات... إلخ، والطالب لتحضير بحوثه، وتنمية معارفه؛ والتي يستفيد منها الأطراف ذات المصلحة من خلال إجراء بسيط يتمثل في تقديم بطاقة المكتبة القابلة للتجديد مع كل موسم جامعي. وللمكتبات الجامعية دور في ترقية المجتمع المعرفي الجامعي إذ تقع عليها مسؤولية الرفع من قيمة البحث العلمي، والتعليم، من خلال ترقية خدماتها لتسهيل على الطالب والأستاذ عملية البحث. كما تعد المكتبات خريطة للمعرفة؛ إضافة إلى أنها تضمن الوصول إلى المعلومات مجاناً؛
- توفر الجامعات الأربع منحا دراسية لإكمال المشوار التعليم العالي والتكوين في الجامعات الأجنبية، كما توفر برامج التبادل الطلابي ضمن الاتفاقيات المنعقدة مع الجامعات الأجنبية، وهذا ما يعزز المعارف والقدرات لدى الطلبة وصقل مواهبهم، والتعرف على الثقافات الأجنبية والأخذ منها كل ما هو إيجابي؛
- تضم كذلك مراكز لتعليم اللغات الأجنبية وبالخصوص اللغة الإنجليزية التي تعد اليوم لغة العلم والمعرفة؛ فهدف هذه المراكز السعي للرفع من مستوى الطالب والأستاذ معا، كونها تسمح لهم بالتكوين داخلها؛ وهذا ما يساهم في تعزيز وتطوير مهارات اللغة لديهم من جهة. وكذلك تسهل عليهم القدرة على التواصل والنشر العلمي لدى المجلات الدولية المرموقة التي تعد اللغة الإنجليزية لغة النشر لديها، وهذا بالنسبة للطلبة الباحثين والأساتذة من جهة أخرى؛
- تُنظم تظاهرات علمية وطنية ودولية، أيام دراسية، وورشات علمية في مختلف التخصصات للرفع من مستوى البحث العلمي، وتحسين مرتبة الجامعة الوطنية بصفة عامة؛
- تمتلك الجامعات الأربع حسابات رسمية على مختلف المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك. وهذا لغرض تحسين مرتبتها من جهة، والتخلص من النشر التقليدي في لوحة الإعلانات بالجامعة؛ توفير الجهد وعناء التنقل إليها بالنسبة للطالب من جهة أخرى. إذ ما عليه سوى اللوج إلى حساباتها الرسمية والتعرف على كل ما هو جديد؛
- تفتقر الجامعات الأربع لعملية تحديث وتحيين المعلومات والبيانات الخاصة بيها الموجودة على مواقعها الرسمية وهذا ما تم ملاحظته جليا عند القيام بالإحصائيات المتعلقة بعدد الأساتذة. ما عدا جامعة سطيف1؛
- يوجد على مستوى الجامعات الأربع نوادي علمية لديها العديد من الأدوار منها:
 - تنمية روح المسؤولية للطالب، ومساعدته على التعلم؛

- يعتبر النادي العلمي مكان لبناء شخصية الطالب؛
- المشاركة في مختلف النشاطات الثقافية والعلمية المقامة داخل الجامعة أو الإقامات الجامعية التابعة لها، أو تلك التي تكون خارجها؛
- توفر النوادي العلمية فرصا أكبر للقبول في الوظائف المتقدم عليها، إذ أن المؤسسات التي تحتاج موظفين تتوفر فيهم مهارات محددة والتي يكتسبها من وراء انضمامه لهذه النوادي؛
- تنمية روح العمل التطوعي للطلاب.
- لدى الجامعات الأربعة مجالات علمية تنتشر على مستوياتها وهي تابعة للتخصصات الاجتماعية والأدبية، في حين تفتقر للمجالات التي تدخل ضمن التخصصات والميادين التقنية والعلمية؛
- تضم الجامعات الأربع كوادر بشرية هائلة، تتقلد رتبا علمية بمختلف الأصناف، مما يجعل هذه الجامعات منارة للعلم والمعرفة.

المطلب الثاني: المنهج المتبع - مجتمع وعينة الدراسة

نُخرج في هذا المطلب على المنهج الذي تم اتباعه، والمجتمع المقصود بالدراسة، وكذلك العينة المسحوبة منه والتي ستجرى عليها الدراسة وطريقة حسابها.

الفرع الثاني: المنهج المتبع

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمماثلة لدراستنا، وتبعا لأنواع المناهج المتبعة والمعتمدة من قبل العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي يعد علم الاقتصاد من بينها. فإن المنهج الموائم لكذا دراسات هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبدأ بوصف الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها للوصول والكشف عن حيثياتها والعوامل والأسباب المتحركة فيها، كما أنه يتوافق مع أهداف، أبعاد وكذلك طبيعة الموضوع المبحوث فيه.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة لمختلف الأصناف (أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر بصنفيه (أ-ب)، أستاذ مساعد بصنفيه (أ-ب)). وذلك لمختلف التخصصات التي تضمها الجامعات الأربعة. والذي بلغ عددهم 4689 كما يظهره الجدول رقم (38). وهذا حسب الإحصائيات الأخيرة في الموقع الرسمي لكل جامعة.

الجدول رقم (38): عدد مفردات مجتمع الدراسة

اسم الجامعة	عدد الأساتذة
محمد الصديق بن يحي (جيجل)	1068
20 أوت 1955 (سكيكدة)	1390
عبد الحميد مهري (قسنطينة 2)	672
فرحات عباس (سطيف 1)	1559
المجموع	4689

المصدر: إعداد الطالبة بناء على ما سبق ذكره

ونظرا لكبر حجم المجتمع الذي يصعب الوصول إليه، تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الكلي. والتي تم تقديرها بناء على معادلة "روبرت ماسون" إذ يتم تطبيق هذه المعادلة في حالة ما إذا كان حجم المجتمع معلوم، وهو كذلك بالنسبة للدراسة التي بين أيدينا، وعليه يعطى قانون " روبرت ماسون" وفقا للمعادلة الآتية (رقاني، 2022، صفحة 1094)

$$n = \frac{N}{\left[\left(\frac{d}{Z} \right)^2 \times \frac{(N-1)}{pq} \right] + 1}$$

حيث أن:

n: حجم العينة المبحوث عنه؛

N: حجم المجتمع الأصلي؛

P: القيمة الاحتمالية وتساوي 0.5؛

q: النسبة الاحتمالية المتبقية من الخاصية q= 1-p وتساوي كذلك 0.5؛

Z: الدرجة المعيارية الموافقة لمعامل الثقة α=0.95 وهي 1.96؛

d: وهو معدل الخطأ 0.05.

وعليه استنادا لهذه المعادلة وبتطبيق عليها بالمعطيات المتوفرة نجد:

أن عينة الدراسة الموافقة للمجتمع الأصلي وفق معادلة "روبرت ماسون" هو 355 مفردة. أي أن 355 مفردة هو الحد الأدنى الذي يسمح لنا بتعميم نتائج الدراسة على جميع جامعات الوطن، وكلما زادت هذه العينة عن 355 مفردة يكون أفضل ومستحسن.

وعليه أثناء القيام بتوزيع الاستبيان الإلكتروني تم الحصول على ما عدده 388 مفردة. إذ أنه كلما كانت العينة كبيرة كلما سمح ذلك بتعميم النتائج بشكل أفضل على المجتمع الأصلي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة في عملية التحليل وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية كما يلي:

شكل الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة لغرض تحليلها، ومعرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة بمختلف تخصصاتها وفروعها. وتضمن الاستبيان ثلاث محاور رئيسية كما يلي:

■ **المحور الأول: المعلومات الشخصية -الوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة، لتشمل المتغيرات التالية: الجنس، السن، الخبرة، الرتبة العلمية، الانتماء لمخبر علمي والمنشورات العلمية المتمثلة في الكتب والمقالات...إلخ؛**

■ **المحور الثاني: تضمن أبعاد إدارة المعرفة والتي هي الأخرى قسمت إلى أربعة أبعاد محورية؛**

■ **المحور الثالث: اشتمل على مجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة.**

وكان المحور الثاني والثالث من الاستبيان مقسم إلى مجموعة من الجمل التي تشكل عباراته، مرقمة ومرتبطة من الرقم (01)، إلى الرقم (39)، والجدول اللاحق يبين ذلك.

الجدول رقم (39): محاور - أبعاد متغيرات الدراسة، وترقيم عبارة كل بعد

المحور	الأبعاد	أرقام العبارات
إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	6-1
	القيادة	12-7
	الهيكل التنظيمي	18-13
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	24-19
مجموع عبارات المحور الأول ككل		24 عبارة
مجتمع المعرفة الجامعي		39-25
عدد عبارات الاستبيان الكلي		39

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان المصمم للدراسة

فيما أستخدم سلم ليكارت الخماسي، المقسم إلى خمس درجات. بحيث:

- أدنى درجة هي (1) والموافقة لعبارة غير موافق بشدة؛

- وأعلى درجة هي (5)، والتي توافق عبارة موافق بشدة.

والجدول التالي يبين كل تصنيف والدرجة الموافقة له، طول الفئة الموافقة لكل درجة إلى جانب الاتجاه الممثل لها.

ومن الجدول يمكن لنا حساب الحد الأدنى والأعلى لطول الفئة كما يلي:

- المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه: $4 = 5 - 1$

- قسمة قيمة المدى على عدد الفئات ($0.8 = 5/4$) وبإضافة القيمة المتحصل عليها (0.8) إلى أدنى درجة في المقياس (1)، وهكذا دواليك حتى يتم الحصول على أعلى قيمة، والجدول التالي يبرز ذلك.

الجدول رقم (40): أطول الفئات والاتجاه الموافقة لكل فئة

التصنيف	الدرجة	أطوال الفئات	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	[1.8-1]	ضعيفة جدا
2	غير موافق	[2.6-1.8]	ضعيفة
3	محايد	[3.4-2.6]	متوسطة
4	موافق	[4.2-3.4]	عالية
5	موافق بشدة	[5-4.2]	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبة بناء على (Croasmun, 2011, pp. 19-20)

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في عملية التحليل

ولغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والعمل على دراستها ومعالجتها إحصائيا، إلى جانب تحليلها ومعرفة اتجاهات آراء الأفراد المبحوثين. تم حساب كل من الأساليب والاختبارات الإحصائية المتمثلة في كل من الإحصاء الوصفي الذي يهتم بجمع البيانات والعمل على تبويبها، وعرضها ومن ثم القيام بالحسابات والعمليات اللازمة للتوصل إلى المقاييس المختلفة التي تظهر الخصائص الرئيسية للعينة التي هي تحت الدراسة (شمل المحور الأول من الاستبيان المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية للعينة). والإحصاء الاستدلالي المتعلق بتحليل ومعالجة البيانات (عبارات الاستبيان) واستخدام النتائج المتحصل عليها وتفسيرها ومن ثم استعمالها في اتخاذ القرار. ويظهره الجدول الموالي الأساليب الإحصائية المنبثقة عن الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي تخدم الدراسة:

الجدول رقم (41): الأساليب الإحصائية وطبيعة الاستخدام

الإحصاء الوصفي	
نوع وطبيعة الاستخدام	الأداة الإحصائية
وهذا لغرض معرفة المعطيات والبيانات الأولية نحو عينة الدراسة	التكرارات + النسب المئوية
لتمثيل قيم محور البيانات الشخصية والوظيفية بيانيا	الرسوم البيانية (الدائرة النسبية + الأعمدة البيانية)
لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة على محاور الاستبيان وترتيبها حسب درجة الموافقة عليها	المتوسط الحسابي
يحسب لتحديد ومعرفة انحراف القيم وتشتتها عن متوسطها الحسابي	الانحراف المعياري
للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في عملية اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية التي تلتزم وجوبا التوزيع الطبيعي عند تطبيق الاختبارات المعلمية	اختبار Kolmogorov-smirnov
الإحصاء الاستدلالي	
نوع وطبيعة الاستخدام	الأداة الإحصائية
يحسب لمعرفة ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته ويكون محصورا بين القيمتين $(1 \pm)$ ، ويعتبر الاستبيان جيدا إذا كانت قيم Cronbach 's Alpha أكبر من 0.6	معامل Cronbach 's Alpha
ويستعمل لقياس قيمة التباين المسموح به ما بين المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين
لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرين (قوية، متوسطة، ضعيفة) + لاختبار الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي	معامل الارتباط Persson
والذي يدل على ما إن كان النموذج ذو جودة أو لا من خلال قيمة الدلالة التي نتحصل عليها.	اختبار Anova
وهي الأخرى تحسب لتأكد على المعنوية الجزئية للنموذج	اختبار T
استخدم للتأكد عدم وجود مشكلة بالنسبة للبواقي وتكون قيمه محصورة في المجال [4-0]	اختبار Durbin-Watson

الانحدار الخطي البسيط والمتعدد	وهذا لغرض اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لفرضية الرئيسية، والفرضية الرئيسية ذاتها. وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) كمتغير واحد والمتغير التابع كذلك كمتغير واحد (مجتمع المعرفة الجامعي) باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وذلك بتقدير قيمة التغير التي يحدثها أحد المتغيرين في ظل معرفة قيمة أحدهما، كما استخدم لاختبار الفرضيات الفرعية الانحدار الخطي المتعدد وذلك لمعرفة الأثر بين أبعاد إدارة المعرفة الأربعة ومجتمع المعرفة الجامعي.
--------------------------------	---

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: دراسة وصفية- تحليلية لمحاور الاستبيان

يُركز هذا المبحث على عرض وتحليل صدق الاستبيان من عدمه، إضافة إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها أثناء المعالجة الإحصائية لمحاور الاستبيان.

المطلب الأول: ثبات، صدق الاستبيان

تحدد صلاحية أي أداة دراسة، إذا كانت تتوفر على شروط تم وضعها من قبل الباحثين، حتى نقول إنها تفي بالغرض وتحقق هدف الدراسة المراد الوصول إليه. وعليه فقد تم القيام ببعض الإجراءات المتمثلة في الصدق الظاهري، الصدق البنائي، وكذلك ثبات الاستبيان وهذا للتحقق من أن أداة الدراسة إن كانت صالحة للتحليل محاورها وعبارتها. وفيما يلي عرض لما تم القيام به.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

أولاً: الصدق الظاهري

قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، استوجب الأمر إخضاعه لعملية التحكيم من قبل عدة أساتذة من داخل جامعات الوطن وخارجها، وهذا لغرض تنقيحه وضبطه. والذين لهم من الدراية والكفاءة العلمية في الميدان البحث العلمي من جهة، وكذلك لديهم الخبرة في الاشراف على الدراسات السابقة والحالية، مع الخبرة في مجال التحكيم لأدوات الدراسة البحثية من جهة أخرى مما يعطي ملاحظات يقتضي الأمر تصحيحها. وهذا لغرض الفحص والتدقيق في عبارات الاستبيان ومدى اتساقها وارتباطها مع متغيرات الدراسة وصلتها بهم. وكانت أغلب ملاحظاتهم تقتصر على بعض الأخطاء البسيطة، وأكدوا كلهم على أن الاستبيان يخدم محتوى الموضوع. كما كان واجبا على الطالبة تصحيح تلك الأخطاء وإخراج الاستبيان في الصورة التي هو عليها (الملحق رقم 01).

ثانياً: الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي:

والذي يقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى حساب قوة ارتباط بين درجة كل بعد من كل محور مع درجات الاستبيان الكلية. وعليه للتحقق من ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والمحور الكلي، وكذلك عبارات مجتمع المعرفة مع محورها، والدرجة الكلية للاستبيان، والنتائج المتحصل موضحة بالترتيب في الجداول التالية:

1- نتائج الصدق البنائي بين أبعاد المحاور والاستبيان ككل

يبين الجدول التالي نتائج الصدق البنائي لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له

الجدول رقم (42): نتائج الصدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	أبعاد المحور	قيمة معامل Persson	مستوى الدلالة
أبعاد إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	0.805**	0.000
	القيادة	0.853**	0.000
	الهيكل التنظيمي	0.716**	0.000
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.764**	0.000
إدارة المعرفة مع الاستبيان ككل		0.942**	0.000
مجتمع المعرفة الجامعي مع الاستبيان ككل		0.929**	0.000
الدرجة الكلية		1	0.000

** دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج الصدق البنائي بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.716 و 0.853)، وكانت دالة جميعا عند مستوى معنوية 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبذلك يكون هناك ارتباط قوي وموجب. كما بلغت قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني التابع (مجتمع المعرفة الجامعي) 0.929 وهي موجبة وقوية مع الاستبيان ككل. لتأتي المرحلة الثانية لدراسة الصدق الداخلي بين العبارات كل بعد مع محوره والاستبيان ككل.

2- الصدق الداخلي: النتائج موضحة في الجدول أسفله.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار معامل بيرسون لعبارات محور إدارة المعرفة

المتغيرات	رقم العبارة	درجة الارتباط مع المحور	درجة الارتباط مع الاستبيان الكلي	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	1	0.621**	0.542**	0.000
	2	0.732**	0.648**	0.000
	3	0.614**	0.518**	0.000
	4	0.708**	0.680**	0.000
	5	0.740**	0.662	0.000
	6	0.765**	0.727**	0.000
	7	0.663**	0.620**	0.000
	8	0.686**	0.679**	0.000

0.000	0.719**	0.743**	9	القيادة
0.000	0.665**	0.702**	10	
0.000	0.708**	0.751**	11	
0.000	0.588**	0.629**	12	
0.000	0.612**	0.626**	13	الهيكل التنظيمي
0.000	0.607**	0.659**	14	
0.000	0.323**	0.361**	15	
0.000	0.451**	0.472**	16	
0.000	0.507**	0.515**	17	
0.000	0.388**	0.457**	18	
0.000	0.313**	0.357**	19	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.000	0.362**	0.363**	20	
0.000	0.565**	0.598**	21	
0.000	0.461**	0.469**	22	
0.000	0.608**	0.599**	23	
0.000	0.590**	0.600**	24	

** دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

تبين النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة) حصرت بين القيمتين (0.357 و 0.765) بينما حصرت قيم معاملات الارتباط بين العبارات والاستبيان الكلي بين القيمتين (0.313 و 0.727)، وهذه القيم كلها كانت دالة عند مستوى معنوية 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبذلك هناك ارتباط طردي وموجب.

3- الصدق الداخلي لعبارات محور مجتمع المعرفة الجامعي

النتائج المتحصل عليها من قبل المعالجة الإحصائية موجزة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار معامل بيرسون لعبارات محور مجتمع المعرفة الجامعي

رقم العبارة	درجة الارتباط مع المحور	درجة الارتباط مع الكلية	مستوى الدلالة
25	0.642**	0.633**	0.000
26	0.662**	0.679**	0.000
27	0.479**	0.422**	0.000
28	0.450**	0.412**	0.000
29	0.531**	0.469**	0.000
30	0.501**	0.415**	0.000
31	0.668**	0.638**	0.000
32	0.520**	0.480**	0.000
33	0.453**	0.358**	0.000
34	0.550**	0.472**	0.000
35	0.650**	0.575**	0.000
36	0.707**	0.692**	0.000
37	0.531**	0.442**	0.000
38	0.650**	0.617**	0.000
39	0.677**	0.695**	0.000

** دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

تبين النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (مجتمع المعرفة الجامعي) حصرت بين القيمتين (0.453 و 0.707)؛ بينما حصرت قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والاستبيان الكلي بين القيمتين (0.358 و 0.695)، وهذه القيم كلها كانت دالة عند مستوى معنوية 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبذلك هناك ارتباط قوي موجب. وبناء على النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد وعبارات الاستبيان ككل، نستنتج أن أداة الدراسة صادقة وصالحة لقياس الهدف المراد منها.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يتم حساب ثبات الاستبيان، عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وهذا للتأكد من مدى سلامة الأداة. أي أنها إذا استعملت مرة أخرى فإنها سوف تعطي نفس النتائج حتى لو كررنا العملية عدة مرات، ويُقبل ثبات الاستبيان في غالب الأحيان إلى أن كان معامل الثبات يساوي أو يفوق القيمة 0.6.

يلخص لنا الجدول الآتي النتائج المستخلصة من عملية المعالجة الإحصائية وفقا لبرنامج Spss.V26

الجدول رقم (45): نتائج اختبار معامل الثبات - Cronbach 's Alpha

المحور	أبعاد المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	6	0.883	0.939
	القيادة	6	0.868	0.931
	الهيكل التنظيمي	6	0.760	0.871
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	6	0.702	0.833
المحور ككل		24	0.925	0.961
مجتمع المعرفة الجامعي		15	0.859	0.926
محاور الاستبيان الكلية		39	0.942	0.970

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

علما أن: معامل الصدق = جذر معامل الثبات

يتضح من مخرجات المعالجة الإحصائية لاختبار ثبات أداة الدراسة حسب الجدول رقم (45) أن قيم معامل الثبات Cronbach 's Alpha كانت كلها من جيدة إلى ممتازة وحصرت بين (0.702 و 0.883) بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة، أما بالنسبة للمحور ككل (إدارة المعرفة) فقد بلغ 0.925 وهي قيمة مرتفعة جدا. وبلغ المعامل ما قيمته 0.859 بالنسبة لمجتمع المعرفة وهي الأخرى جيدة جدا. بينما بلغت قيمة الاستبيان ككل لجميع عباراته ما يساوي 0.942 بمعامل صدق هو الآخر مرتفع قدر بـ 0.970. إذن فإن هذه النتائج تسمح لنا بالمرور إلى الخطوة الثانية من التحليل. كما تؤكد على أن الأداة تتمتع بقوة الثبات. وملائمة لقياس الهدف المراد الوصول إليه.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة

نستظهر في هذا المطلب تحليل الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك انطلاقا من حساب بعض أساليب النزعة المركزية المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات وكما يظهره الاستبيان في الملحق رقم (01) فقد اشتمل على ست متغيرات شخصية ووظيفية تتمثل في: الجنس، السن، الخبرة، الرتبة العلمية، الانتماء لمخبر علمي، بالإضافة إلى عدد المنشورات العلمية. وفيما يلي عرض لمختلف النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات.

يُفرز الجدول التالي النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج spss.v26 وذلك اعتمادا على التكرارات - النسب المئوية - الدائرة النسبية والمدرج التكراري، وهذا من أجل التعبير عن هذه الخصائص المشكلة لعينة الدراسة من جهة، وتحليلها من جهة أخرى.

الجدول رقم (46): النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	رقم المتغير	المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة
المعلومات الشخصية والوظيفية	1	الجنس	ذكر	196	50.5
			أنثى	192	49.5
			المجموع	388	100
	2	السن	أقل من 30 سنة	4	1
			[40-30]	137	35.3
			[50-40]	172	44.3
			50 فأكثر	75	19.3
			المجموع	388	100
	3	الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	10.3
			من 6 سنوات إلى 10 سنوات	94	24.2
			10 سنوات فأكثر	254	65.5
			المجموع	388	100
	4	الرتبة العلمية	أستاذ	52	13.4
			أستاذ محاضر أ	166	42.8
			أستاذ محاضر ب	108	27.8
			أستاذ مساعد أ	54	13.9
			أستاذ مساعد ب	8	2.1
			المجموع	388	100
	5		نعم	275	71.9
			لا	113	29.1

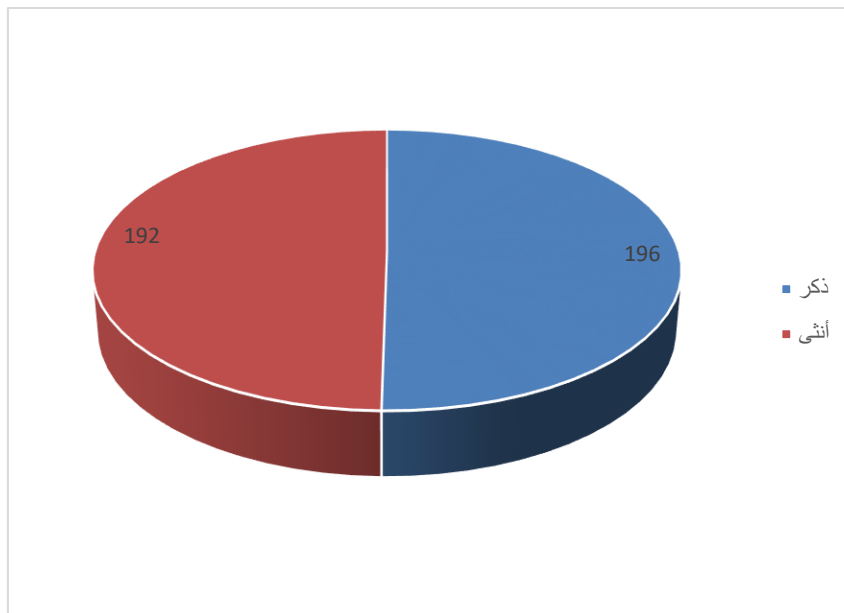
100	388	المجموع	الانتماء لمخبر علمي		
69.3	269	1 إلى 10 منشورات	المنشورات	6	
16.2	63	من 11 إلى 20 منشورات	العلمية		
14.4	56	20 منشور علمي فأكثر	مقالات،		
100	388	المجموع	كتب		

المصدر: المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

1- تحليل خصائص عينة الدراسة وفق متغير الجنس

بناء على الجدول أعلاه يمكن لنا إدراج الدائرة النسبية التالية التي تمثل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (26): تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

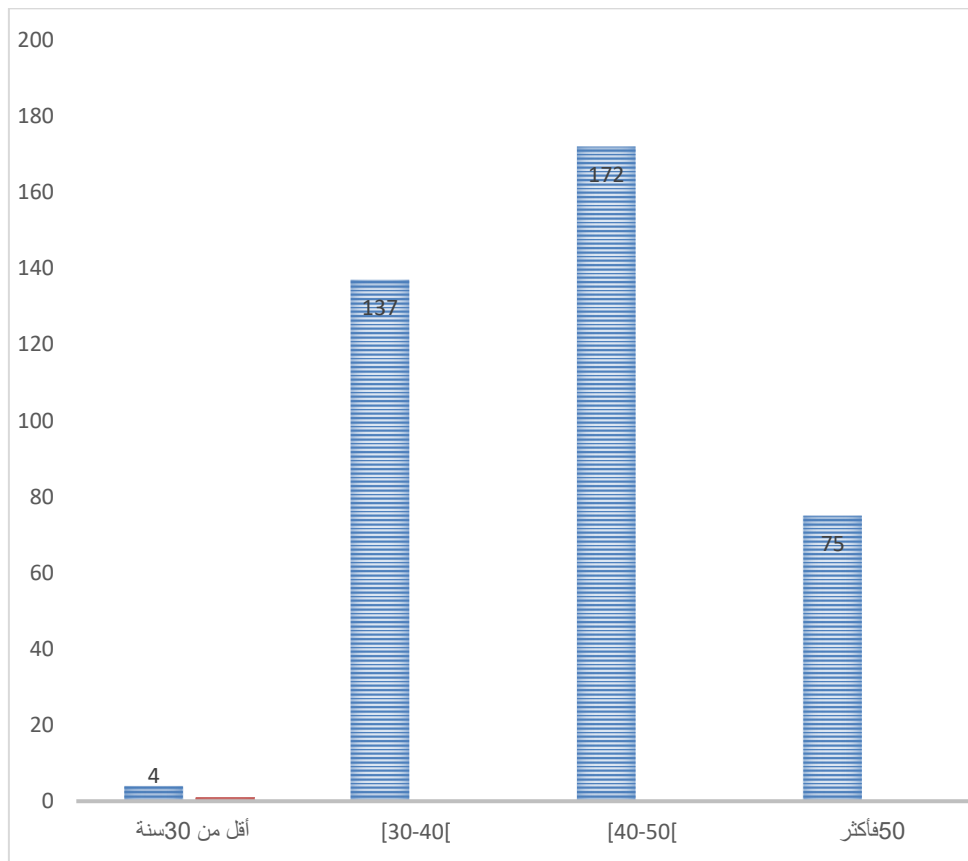
نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) ومن خلال التمثيل البياني الذي يظهر في الشكل رقم (26) أن عينة الدراسة موزعة كما يلي: بلغ عدد الذكور 196 بنسبة قدرت بـ 50.5%، أما عدد الإناث بلغ 192 بنسبة 49.5% وهذه القيم والنسب متقاربة جدا بين الجنسين. ويرجع سبب هذا التقارب إلى: أن المتقدمين

إلى الوظائف المعلنة من قبل الجامعات محل الدراسة تتم وفق مبدأ عدم التمييز بين الجنسين من جهة، وكذلك مبدأ تكافؤ الفرص.

2- تحليل خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن

من خلال الجدول رقم (46) نرفق الشكل التالي:

الشكل رقم (27): تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

حسب الجدول رقم (46) والشكل رقم (27) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتمركز ضمن الفئة العمرية [50-40] بنسبة مئوية 44.3%، تليها الفئة العمرية [40-30] بنسبة مئوية 35.3%، ثم الفئة 50 سنة فأكثر بنسبة 19.3%، وأخيرا الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 1%. وعليه فإن هذه التشكيلة المتنوعة من الأعمار المشكلة لعينة الدراسة تقع ضمن فئة الشباب وهذا ما أفرزته النتائج المتحصل عليها مما يتيح لهم القدرة على أداء المهام المنوطة إليهم، والقدرة على التحكم في زمام الأمور. كما تخلق مناخا تعليميا ممتازا بين الأستاذ والطالب، مما يعني دورة توليد المعرفة واستمرارها من خلال النقاش الذي يدور بينهم. كما أنه يخلق نوعا من المنافسة الداخلية بينهم.

3- تحليل خصائص عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

تبعا للنتائج المتحصل عليها ضمن الجدول رقم (46)، ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (28): تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

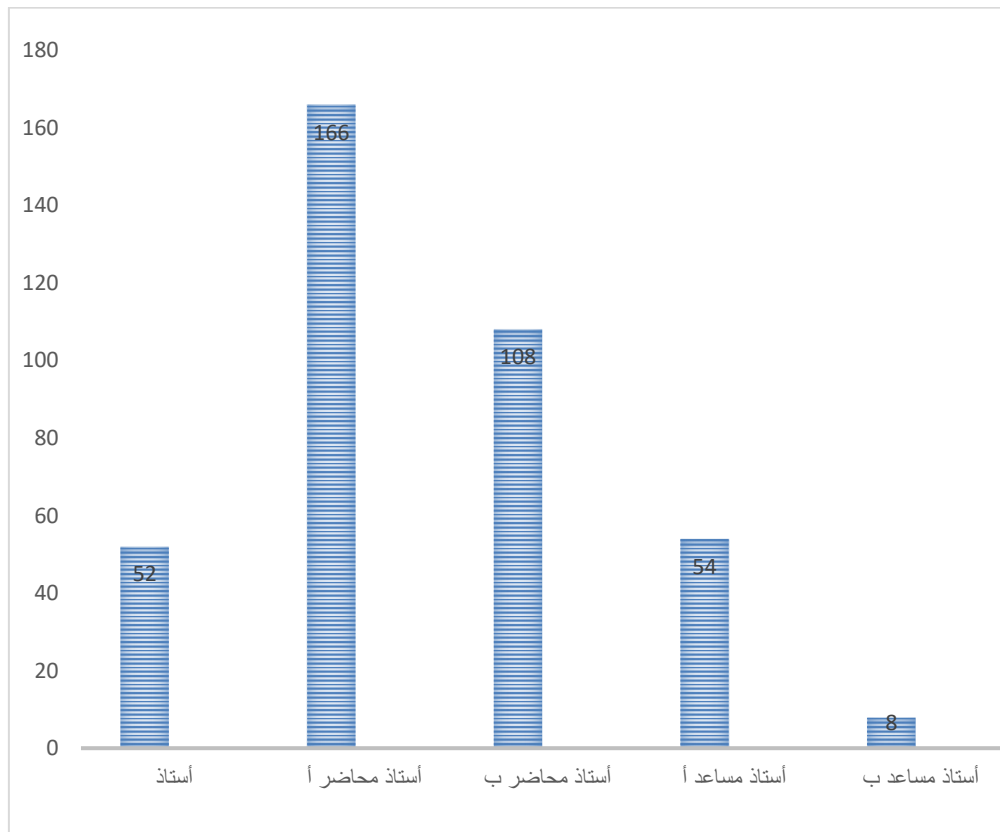
نلاحظ من الشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة لهم عدد سنوات خبرة يفوق 10 سنوات عمل ضمن المؤسسات الجامعية المدروسة، حيث بلغ عددهم 254 أستاذ بنسبة 65.5%، ثم الفئة ذات سنوات الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بعدد 94 أستاذ بنسبة 24.2%؛ ليأتي عدد الأساتذة ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات بعدد 40 أستاذ بنسبة 10.3%. هذا ما يؤكد على أن عينة الدراسة لديها قدر من المعارف الصريحة والضمنية (تراكم معرفي)، ما يؤهلها لأداء العملية التعليمية بكل سهولة، أما بالنسبة للفئة ذات سنوات خبرة القليلة فهي تمثل الأساتذة الموظفين حديثا ومن الطبيعي تكون هذه النسبة ضئيلة مقارنة بالمجموعات الأخرى. والذين مع مرور الوقت تتكون لديهم خبرة من التجارب التي سيعيشونها من المهام المسنودة إليهم خلال مسارهم العلمي والعملية.

وبذلك فإن عنصر الخبرة بالنسبة للمنصب المشغول دلالة على امتلاك الخبرة المتنوعة على طول المسار المهني للأستاذ الجامعي، مما يخدم مصالح الجامعة من ناحية، والتقدم والارتقاء بها من ناحية أخرى.

4- تحليل خصائص عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

من خلال نتائج الجدول رقم (46) كذلك ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (29): تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

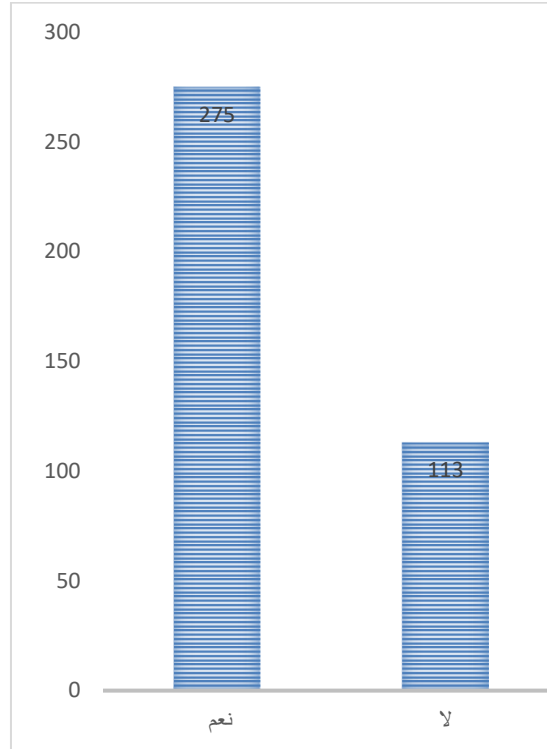
يشير الشكل أعلاه وكذلك من نتائج الجدول رقم (46) أن فئة الأساتذة ذوي الصنف أستاذ محاضر - أ- شكلت أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة ما يساوي 166 بنسبة 42.8 %، تليها صنف الأساتذة محاضر ب- بعدد 108 بنسبة 27.8 %، ثم صنف أستاذ مساعد -أ- بنسبة 13.9 % بمجموع 54 أستاذ، ثم صنف أستاذ التعليم العالي بمجموع 52 أستاذ ونسبة 13.4 %، وأخيرا صنف الأستاذ المساعد ب- بنسبة 2.1 % ما مجموعه 8 لأساتذة من عينة الدراسة.

من هذه الاحصائيات والنتائج نستنتج أن الهرم الوظيفي يزداد نحو الأعلى صنف أساتذة التعليم العالي، وصنف الأساتذة المحاضرين -أ-، بينما يقل عند صنف الأساتذة المساعدين -أ- و-ب-، وهذا إن دلّ فإنما يدل على شيء واحد ألا وهو قلة مسابقات التوظيف من جهة، كما أن هناك تشبع من قبل الجامعات في بعض التخصصات سواء العلمية أو الأدبية مما ينتج عنه بطالة في خريجي الدراسات العليا، أو التوجه نحو أعمال غير تلك التي تخصصوا فيها أثناء تكوينهم وتحضيرهم لرسالات تخرجهم.

5- تحليل خصائص عينة الدراسة وفق متغير الانتماء لمخبر علمي

استنادا لمعطيات الجدول رقم (46)، نرفق الشكل التالي المعبر عن متغير الانتماء لمخبر علمي:

الشكل رقم (30): تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الانتماء لمخبر



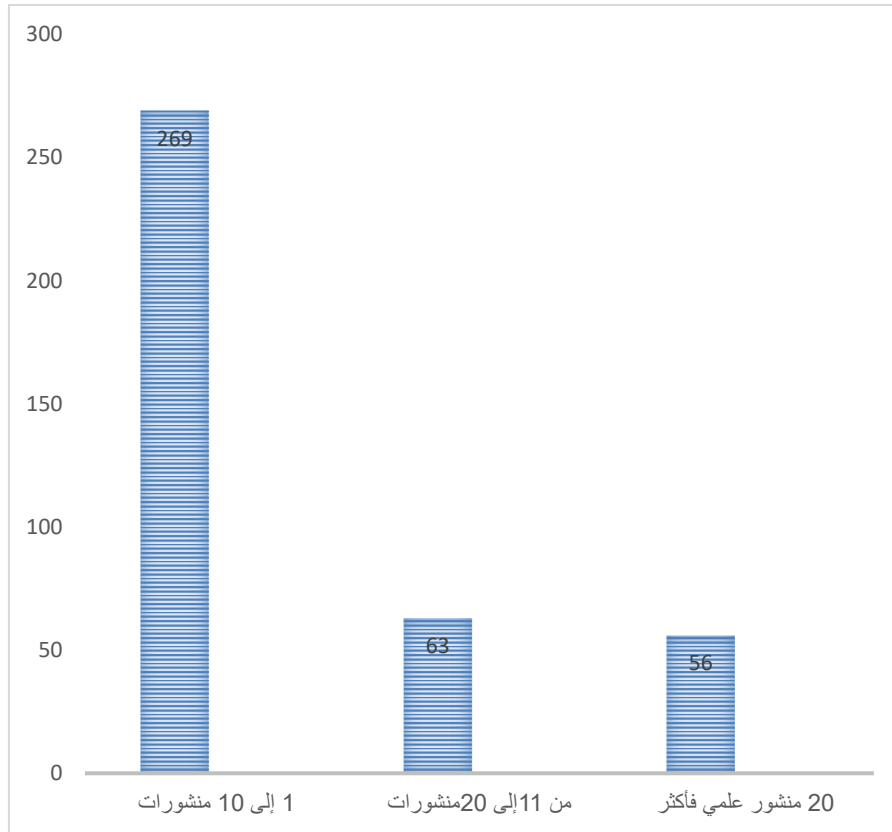
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

تشير الأعمدة البيانية المعبر عنها في الشكل رقم (30)، أن ما نسبته 71.9% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مخبر علمي أي بمجموع 275، في حين ما تبقى ما نسبته 29.1% منهم لا ينتمون لمخبر علمي أي بمجموع 113. هذا ما يؤكد على أهمية المخابر العلمية في تنمية معارف وكفاءات الأستاذ الجامعي. خاصة فيما يخص الجانب المتعلق بالتخصصات التي تتطلب إجراء التجارب العلمية والتي تتطلب ظروف لا يمكن إيجادها إلا على مستوى هذه المخابر.

6- تحليل خصائص عينة الدراسة وفق متغير المنشورات العلمية

نرفق الشكل التالي بناء على نتائج الجدول رقم (46)

الشكل رقم (31): تمثيل بياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المنشورات العلمية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

استنادا إلى نتائج الجدول رقم (46)، والشكل رقم (31) نجد أن ما يساوي 269 أستاذًا قام بنشر من بحث علمي واحد إلى 10 بحوث علمية، بنسبة قدرت بـ 69.3%، و 63 أستاذًا قاموا بنشر من 11 إلى 20 منشور علمي بنسبة 16.2%. فيما قام 56 أستاذًا بنشر أكثر من عشرين بحث علمي بنسبة قدرت بـ 14.4%. هذه النتائج تؤكد على الجهود العلمية المبذولة من قبل أفراد عينة الدراسة، ويظهر ذلك من خلال حضور المؤتمرات والملتقيات العلمية، والعمل على نشر المقالات العلمية التي يستفيد منها المجتمع الجامعي بصفة عامة. مما يولد القدرة على تبادل المعارف وتوزيعها؛ بالإضافة إلى فتح قنوات اتصال مع أساتذة من مختلف الدول خاصة عند عقد المؤتمرات الدولية.

المطلب الثالث: تحليل إجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة

كما سبق ذكره فإنه تم تقسيم إدارة المعرفة (المتغير المستقل) إلى أربعة أبعاد هي: الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولمعرفة مستوى إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة وجب علينا حساب كل من المتوسطات الحسابية، إلى جانب الانحرافات المعيارية. فيما تم الإبقاء على المجتمع المعرفي مجمل (المتغير التابع)، والجدول رقم (47) يلخص النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (47): قيم المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة ومجتمع

المعرفة الجامعي

أبعاد إدارة المعرفة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
المعرفة	الثقافة التنظيمية	3.187	0.789	2	متوسطة
	القيادة	2.714	0.731	4	متوسطة
	الهيكل التنظيمي	3.255	0.576	1	متوسطة
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.171	0.588	3	متوسطة
المتغير المستقل	إدارة المعرفة	3.082	0.563	//	متوسطة
المتغير التابع	مجتمع المعرفة	3.365	0.512	//	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يتبين لنا من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى كل بعد أبعاد إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة متوسط، كما أن المستوى الكلي لإدارة المعرفة بشكل عام كان متوسطا بمتوسط حسابي 3.092 وانحراف معياري 0.564، أما من حيث الأبعاد المشكلة لها فكانت مرتبة كما يلي:

- الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي 3.255 وانحراف معياري 0.576؛
- الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 3.187 وانحراف معياري 0.789؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمتوسط حسابي 3.171 وانحراف معياري 0.588؛
- القيادة بمتوسط حسابي 2.714 وانحراف معياري 0.731. وكانت هذه الأبعاد متقاربة من حيث المتوسط والانحراف؛

- أما فيما يخص المتغير التابع مجتمع المعرفة الجامعي فكان هو كذلك بمستوى متوسطا إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.366 بانحراف معياري قدر بـ 0.511.

وللتفصيل أكثر سيتم تحليل كل بعد على حدى وكل متغير لوحده لإعطاء نظرة أكثر وضوحا عن المتغيرات التي هي بحوزتنا.

الفرع الأول: المحور الأول (أبعاد إدارة المعرفة)

أولا: الثقافة التنظيمية

يشير الجدول رقم (48) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول من المحور الأول والمتمثل في الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (48): إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	توفر الجامعة فرصا للتعلم وتطوير المهارات	3.371	1.007	2	متوسطة
2	تشجع الجامعة الأساتذة على البحث العلمي وتقديم الأفكار الإبداعية	3.043	1.097	4	متوسطة
3	تعمل إدارة الجامعة على تثمين المفاهيم الجديدة كالمقاوالاتية، الابتكار	3.667	0.895	1	عالية
4	تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز الممارسات والأنشطة العملية المتميزة وتجعل منها نموذجا يقتدى به	3.149	1.010	3	متوسطة
5	تحرص الجامعة على تكريس مبدأ الثقة في التعامل مع الأساتذة	3.033	0.967	5	متوسطة
6	تشجع الجامعة روح المبادرة والتعاون الجماعي بين أساتذتها	2.858	0.974	6	متوسطة
	الثقافة التنظيمية	3.187	0.789	//	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

في الجدول رقم (48) تم عرض فقرات البعد الأول الثقافة التنظيمية من المحور الأول لإدارة المعرفة، واشتمل البعد على ست فقرات لقياسه، بالإجمال بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 3.187 بدرجة موافقة متوسطة. أي أن ممارسة الجامعات محل الدراسة لممارسات وأنشطة الثقافة التنظيمية متوسطة؛ وفي ذلك إشارة إلى أن الثقافة التنظيمية كأحد أبرز الدعائم المساعدة لقيام إدارة المعرفة في الجامعة متوسطة وقريب من الضعيف مما يؤكد أن الثقافة السائدة على مستوى الجامعات الأربع تتميز بالجمود نوعا ما.

وجاء ترتيب الفقرات على النحو التالي حسب الجدول رقم (48): المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي تنص على: " تعمل إدارة الجامعة على تثمين المفاهيم الجديدة كالمقاولاتية، الابتكار " بمتوسط حسابي 3.667 وانحراف معياري قدر بـ 0895 وبدرجة موافقة عالية. وهذا ما نلاحظه جليا في السنوات الأخيرة محاولة الجامعة الوطنية خلق مؤسسات ناشئة من خلال مساعدة الطلبة ومرافقتهم أثناء تكوينهم في طوري الماستر والدكتوراه من قبل الأساتذة، ونشر روح المقاولاتية والتعليم المقاولاتي بينهم. تليها في المرتبة الثانية العبارة (1) " توفر الجامعة فرصا للتعليم وتطوير المهارات بمتوسط 3.371 وانحراف 1.007 وكانت درجة الموافقة متوسطة، ثم المرتبة الثالثة العبارة (4) " تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز الممارسات والأنشطة العملية المتميزة وتجعل منها نموذجا يقتدى به " بمتوسط 3.149 وانحراف 1.010 وهي الأخرى بدرجة متوسطة، تليها العبارة (2) " تشجع الجامعة الأساتذة على البحث العلمي وتقديم الأفكار الإبداعية " بمتوسط حسابي 3.043 وانحراف معياري 1.097، ثم العبارة (5) " تحرص الجامعة على تكريس مبدأ الثقة في التعامل مع الأساتذة " بمتوسط 3.033 وانحراف 0.974، بدرجة متوسطة، وأخيرا العبارة (6) " تشجع الجامعة روح المبادرة والتعاون الجماعي بين أساتذتها بمتوسط حسابي 2.858 وانحراف معياري 0.974 وهي الأخرى بدرجة متوسطة.

ثانيا: القيادة

يشير الجدول رقم (49) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثاني من المحور الأول والمتمثل في القيادة

الجدول رقم (49): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد القيادة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
7	يوجد تفاعل قوي ما بين المسؤولين في الإدارات العليا والإدارات التنفيذية	2.899	0.849	1	متوسطة
8	تسعى قيادة الجامعة لحل المشاكل التي يواجهونها أساتذتها	2.801	0.964	3	متوسطة
9	تركز قيادة الجامعة على إنجاز الأعمال والمهام وفق مبدأ العمل الجماعي	2.822	0.904	2	متوسطة
10	تعمل قيادة الجامعة على إشراك الأساتذة في وضع مقترحات لأنواع الخدمات التي يمكن أن توفرها لهم	2.590	0.980	5	ضعيفة
11	تشجع قيادة الجامعة الأساتذة على مشاركة معارفهم وتجاربهم الناجحة مع الآخرين	2.780	0.970	4	متوسطة
12	تشرك قيادة الجامعة الأساتذة في تحديد مواعيد الاجتماعات بما يناسبهم	2.394	0.981	6	ضعيفة
	القيادة	2.714	0.731	//	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض البعد الثاني المتمثل في القيادة والذي يتكون من ست فقرات لقياسه. إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 2.714 بانحراف معياري قدر بـ 0.731 بدرجة متوسطة أي أن قيادة الجامعات المحل الدراسة تولي أهمية متوسطة للأساتذة للاشتراك في مختلف القرارات التي تخصهم. حيث جاءت كل من الفقرات 7-9-8-11 تاليا وبدرجات متوسطة، أما الفقرتين 10 و12 كانت درجات ضعيفة. وفي رأي أفراد العينة المدروسة أن قيادة الجامعة لا تأخذ بعين الاعتبار رأيهم في مواعيد الاجتماعات بما يتوافق مع وقتهم. كما أنها لا تعطي لهم حق وضع المقترحات التي يمكن أن توفرها لهم فيما بعد.

ثالثا: الهيكل التنظيمي

يوضح الجدول التالي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث من المحور الأول والمتمثل في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (50): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
13	تتمتع الجامعة بهيكل تنظيمي من للقيام بالأعمال بكل سهولة	3.023	0.916	4	متوسطة
14	لدى الجامعة نطاق إشراف واسع دون التدخل في الصلاحيات	2.997	0.867	5	متوسطة
15	يقوم الأساتذة بإنجاز المهام الممنوعة بهم حسب التعليمات الموجهة	3.744	0.743	1	عالية
16	تحرص الجامعة على تحديد العلاقات الرسمية بشكل دقيق وواضح	3.242	0.849	3	متوسطة
17	تتم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي حسب التعليمات واللوائح الموضوعة	3.474	0.788	2	عالية
18	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة دون العودة إلى الرئيس المباشر إلا في الحالات الضرورية	2.951	0.948	6	متوسطة
	الهيكل التنظيمي	3.255	0.588	//	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يشير الجدول أعلاه إلى فقرات البعد الثالث المتعلقة بالهيكل التنظيمي والذي هو الآخر يتألف من ست فقرات لقياسه. وكان المتوسط الكلي للبعد 3.255 وانحراف معياري 0.588 بدرجة كلية متوسطة. أما فيما يخص الفقرات فقد جاءت الفقرتين 15 و 17 تتابعا بمتوسطين 3.744 و 3.474 وانحرافين معياريين 0.743 و 0.788 وكانت بدرجتين عاليتين. حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على أنهم يؤدون أعمالهم بشكل منضبط،

كما أن عملية الاتصال تكون بشكل رسمي وفق اللوائح والتعليمات المنصوص عليها. أما الفقرات رقم 16-13 و 14 و 18 فجاءت بدرجات موافقة متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية المتعلقة بهم بين 3.242 و 2.951 أما الانحراف فكان بين 0.849 و 0.948. فمن خلال هذه الفقرات الأربعة هناك إشارة أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن هناك تدخل في الصلاحيات، كما أن هيكل الجامعات المدروسة تتميز بنوع من الجمود، كما أن القرارات في الغالب ما تتم بالعودة إلى الرئيس المباشر.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يشير الجدول التالي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع من المحور الأول والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الجدول رقم (51): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
19	لدى أساتذة الجامعة المهارات الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات	3.208	0.991	3	متوسطة
20	تضم الجامعة أساتذة مختصين في هندسة الوثائق والبيانات	3.252	0.831	2	متوسطة
21	تشجع الجامعة أساتذتها على إنشاء مجموعات افتراضية عبر الأنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي لمناقشة انشغالات العمل	2.814	1.047	5	متوسطة
22	تتجه الجامعة نحو رقمنة أعمالها البيداغوجية والتعليمية	3.922	0.700	1	عالية
23	تتيح المواقع الالكترونية الخاصة بالجامعة فرصا للتواصل مع أصحاب المصالح	3.190	0.931	4	متوسطة
24	تعمل الجامعة على تجديد الأجهزة المستخدمة في العملية التعليمية باستمرار	2.636	1.021	6	متوسطة
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.082	0.563	//	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يشير الجدول رقم (51) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الرابع المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمكون من ست فقرات لقياسه. وكان المتوسط الحسابي العام ما قيمته 3.082، بانحراف معياري 0.563. حيث أجمع المبحوثين في محتوى العبارة رقم (22) على أن الجامعة تتجه نحو رقمنة أعمالها البيداغوجية والتعليمية، وكانت درجة الموافقة عالية بمتوسط حسابي 3.922، وانحراف معياري 0.700، إضافة إلى ذلك يرون أن الجامعات محل الدراسة تضم أو تمتلك على مستواها أساتذة مختصين فهندسة الوثائق والبيانات بعدد قليل ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.252 وانحراف معياري 0.831 للعبارة رقم (20). كما أكد المبحوثين أن أساتذة الجامعات لديهم مخزون معرفي مهاري متوسط الخاص باستعمال التكنولوجيا المعلومات وظهر ذلك من خلال المتوسط الذي وصل إلى القيمة 3.208 وانحراف معياري 0.991 كما بينه محتوى العبارة (19)، كما أن أغلب المواقع التي تضعها الجامعات تحت تصرف الأطراف لا تعطي أكلها حيث هي الأخرى كما أظهرت النتائج متوسطة بمتوسط 3.190 وانحراف 0.931 الذي عبر عليه محتوى العبارة (23). إلى جانب ذلك وحسب محتوى العبارة (21) فإنه لا يوجد دور تحفيزي لإنشاء مجموعات افتراضيات ونقل الانشغالات لغرض إيجاد حلول لها إذ كان المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بها نحو 2.810 وانحراف معياري 1.047، وفي الأخير كانت العبارة (24) المرتبطة بعملية التجهيز والتحديث للعتاد والأجهزة متوسط هو كذلك بمتوسط حسابي 2.636 وانحراف معياري 1.021.

الفرع الثاني: المحور الثاني: مجتمع المعرفة الجامعي

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير التابع المتمثل في مجتمع المعرفة الجامعي.

الجدول رقم (52): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجتمع المعرفة الجامعي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
25	تخصص الجامعة ميزانية معتبرة لدعم البحث العلمي	2.832	1.041	14	متوسطة
26	تفتح الجامعة المجال لكفاءاتها للمشاركة في تطوير المؤسسات الوطنية	2.871	0.944	13	متوسطة

27	يساهم الأساتذة في إنتاج المنشورات العلمية (كتب، مقالات... الخ)	4.030	0.707	2	عالية
28	تتوفر مكتبة الجامعة على العديد من المراجع الحديثة	3.463	0.957	7	عالية
29	تقوم الجامعة بنشر المعلومات المتعلقة بالعملية البيداغوجية والعلمية	3.729	0.791	5	عالية
30	تصدر الجامعة مجلات علمية دورية بصفة دورية ومنتظمة	3.590	0.966	6	عالية
31	تنظم الجامعة لقاءات مع خبراء محليين وأجانب من جامعات أخرى	3.087	0.949	10	متوسطة
32	تقوم الجامعة بعملية التبادل الطلابي في مجال التعاون العلمي	3.190	0.847	9	متوسطة
33	تنظم الجامعة تظاهرات علمية من حين لآخر	4.113	0.572	1	عالية
34	تمتلك الجامعة صفحات على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي لتسهيل الحصول على المعلومة	3.953	0.755	3	عالية
35	تعقد الجامعة اتفاقيات وشراكات مع القطاع الخاص لتبادل المعارف والخبرات	3.291	0.920	8	متوسطة
36	تطبق الجامعة نظام الجودة الشاملة في برامجها ومناهجها	2.886	0.935	12	متوسطة
37	تطبق الجامعة نظام التعليم عن بعد	3.744	0.793	4	عالية
38	تقدم الجامعة برامج دراسية تتماشى وسوق العمل	2.775	0.950	15	متوسطة
39	تحاول الجامعة الاستفادة من تجارب الجامعات الناجحة	2.922	0.990	11	متوسطة
	مجتمع المعرفة الجامعي	3.365	0.512	//	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يشير الجدول أعلاه إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبطة بالمحور الثاني "مجتمع المعرفة الجامعي" حيث تشكل هو الآخر من 15 عبارة كلها تدور حول ثلاث عناصر رئيسية هي توليد، نشر وتوظيف المعرفة هذه الثلاثية تعتبر لب مجتمع المعرفة الجامعي. وعليه جاء متوسط العبارات الكلية 3.365 بانحراف معياري 0.512 بدرجة موافقة كلية متوسطة. أما فيما يخص العبارات فكانت متباينة بين عالية ومتوسطة. إذ جاءت العبارة رقم 33 في المرتبة الأولى والتي نصت على أن الجامعة تُنظم تظاهرات علمية بين الفينة والأخرى، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.113 وانحراف 0.572. تليها العبارة رقم 27 التي تؤكد على أن لأساتذة الجامعات محل الدراسة مساهمة في إنتاج المنشورات العلمية إذ قدر متوسطها الحسابي بـ 4.030 وانحراف معياري 0.707. فالعبارة رقم 34 التي تنص على أن هناك مواقع رسمية للجامعات على صفحات التواصل الاجتماعي لتسهيل الحصول على المعلومة سواء من طرف الطالب أو من طرف الأستاذ في حد ذاته حيث كان متوسطها مساوٍ لـ 3.953 وانحراف معياري 0.755. ثم العبارة رقم 37 التي يُجمع أفراد العينة على أن الجامعات تطبق نظام التعليم عن بعد أين وصل المتوسط الحسابي إلى القيمة 3.744 بانحراف معياري 0.793. فالعبارة رقم 29 التي يقول المبحوثين أن الجامعة تقوم بعملية نشر المعلومات المتعلقة بالعملية البيداغوجية والتعليمية بمتوسط 3.729 وانحراف معياري 0.791. كما عبروا على أن الجامعات لديها إصدارات دورية فيما يخص المجالات العلمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ما قيمته 3.0590 بانحراف معياري 0.966. لتأتي بعدها العبارة رقم 28 التي يرون أن مكاتب الجامعات تحتوي على المراجع الحديثة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.463 وانحراف معياري 0.957. حيث كانت درجات الموافقة لهذه العبارات 33-27-34-37-29-30-28 هي درجات موافقة عالية.

أما بالنسبة للعبارات المتبقية فكانت مرتبة وفق درجات موافقة متوسطة. هذا حيث تتجه الآراء إلى نقص عقد اتفاقيات وشركات مع القطاع الخاص لتبادل المعارف والخبرات حسب العبارة رقم 38 التي عبر فيها الأفراد بدرجة متوسطة وهذا ما دلّ عليه المتوسط الحسابي 3.291 وانحراف معياري 0.920؛ كما أنهم يقرّون بأن برامج الجامعات فيما يتعلق بالتبادل الطلابي في مجال التعاون العلمي متوسط كذلك إذ بلغ المتوسط 3.190 وانحراف معياري 0.847. كما أن تنظيم اللقاءات العلمية مع الخبراء الأجانب أو حتى من الجامعات الأخرى كان متوسطا وهذا ما عبّر عنه بالمتوسط الحسابي المقدّر بـ 3.087 وانحراف معياري 0.949. إضافة أن محاولات الجامعات في الاستفادة من تجارب الجامعات الناجحة سواء العربية أو الدولية كان متوسطا هذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدّر بـ 2.922 وانحراف معياري 0.990، أما

بخصوص تطبيقهم لنظام الجودة الشاملة في البرامج والمناهج فجاءت هي الأخرى بدرجة متوسطة قدرت بمتوسط حسابي 2.886 وانحراف معياري 0.935.

وعبر الأفراد المبحوثون على أن فتح الجامعات للكفاءات للمشاركة في تطوير المؤسسات الوطنية كان متوسطا وبلغ متوسطه 2.871 وانحراف معياري 0.944. هذا ما يدل على عدم وجود ربط بين الجامعات والقطاعات الأخرى، كما أكدوا على أن ميزانية البحث العلمي قليلة وغير كافية ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي يقترب من المتوسط الضعيف والذي قدر بـ 2.832 وانحراف معياري 1.041. وأخيرا جاءت العبارة 38 التي تؤكد أنه لا يوجد توافق بين مخرجات الجامعات ومتطلبات السوق وهو ما يفسره المتوسط الحسابي الذي هو الآخر يقترب من المتوسط الضعيف وبلغ ما قيمته 2.775 بانحراف معياري 0.950.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

نعمل في هذا المبحث على اختبار الفرضيات المشكلة للدراسة التطبيقية والتي تهدف بالدرجة الأولى لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات التي هي قيد الدراسة، والتي استهدفت العنصر الأكثر تأثيرا ألا وهو الأستاذ الجامعي.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: شروط صلاحية النموذج العام للدراسة

قبل إجراء الاختبارات المعلمية يجب أولا أن تكون عينة الدراسة تتمتع بعدة خصائص حتى تكون لنا أحقية تطبيق مختلف الاختبارات المعلمية التي فيما بعد يتم من خلالها تأكيد أو نفي الفرضيات التي تم وضعها. وعليه سوف نتأكد من صحة البيانات التي هي بحوزتها ومدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، من خلال التأكد من الشروط التالية:

- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي؛
- اختبار -التعددية الخطية (التباين (Vif) والتباين المسموح (Tolerance)؛
- اختبار الارتباط الذاتي للبواقي؛
- اختبار معامل الارتباط بين -متغيرات الدراسة-

أولاً: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

قبل استخدام أي نوع من أنواع العمليات الإحصائية على البيانات التي تم تجميعها، فإنه يجب أولاً دراسة طبيعة التوزيع ما إن كان طبيعياً أو غير ذلك. وهذا حتى يتسنى لنا الاعتماد على الأدوات الإحصائية الاستدلالية والوصفية التي تخدم دراستنا.

وحسب " نظرية النزعة المركزية" تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إذا كان حجم العينة يساوي أو يفوق 50 مفردة، وهو الحال بالنسبة للبيانات التي بين أيدينا. ومع هذا سيتم اختبار طبيعة التوزيع عن طريق أبرز الطرق الشائعة لحساب اعتدالية التوزيع ألا وهو اختبار معامل "Kolmogorov-Smirnov"، وفق الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية العدمية H_0 : البيانات المسحوبة من المجتمع لا تتبع التوزيع الطبيعي؛
 - الفرضية البديلة H_1 : البيانات المسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي.
- وعليه فإن النتائج المتحصل عليها موضحة كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع

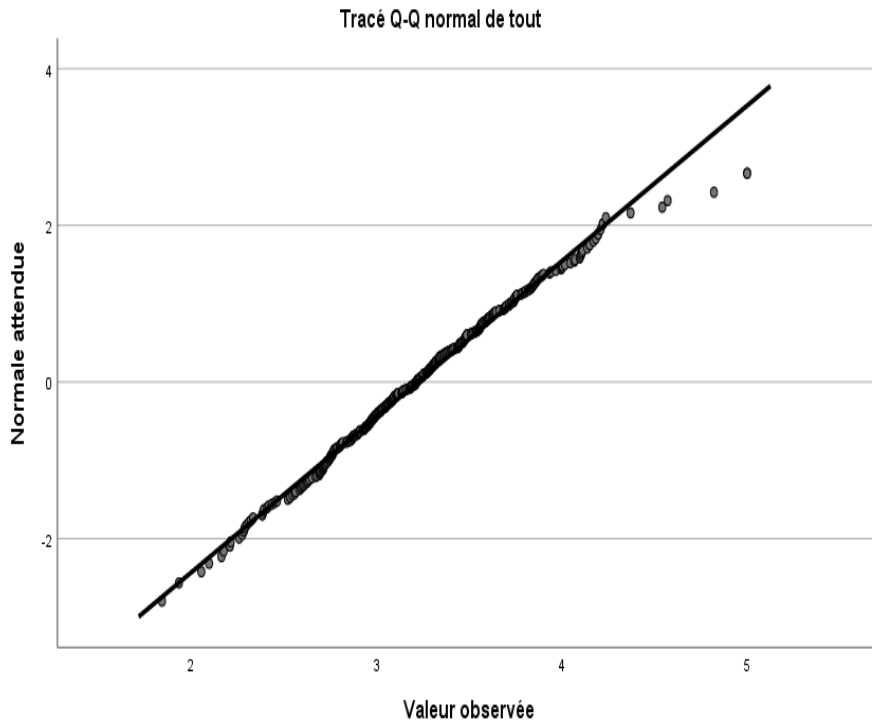
القرار	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	عدد مفردات العينة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
غير دال إحصائيا	388	0.036	0.200

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

بقراءة للنتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ أن:

مستوى الدلالة بالنسبة " Kolmogorov-Smirnov^a " و "Shapiro-Wilk" كانت أكبر من 0.05 وبلغت القيمتين 0.200 و 0.53 على التوالي. كما نلاحظ من خلال الشكل رقم (32) أن مفردات العينة تتجمع حول الخط المستقيم، ولا توجد قيم مشتتة وبعيدة عنه. وبذلك نعتد الفرضية البديلة التي تنص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (32): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لمفردات العينة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن اعتماد الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة لاختبار الفرضيات.

ثانيا: اختبار -التعددية الخطية (التباين (Vif) والتباين المسموح (Tolerance))

في الغالب يعتمد على التباين والتباين المسموح وذلك للتأكد من أن المتغيرات المستقلة للدراسة غير مرتبطة مع بعضها. والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (54): قيم Tolerance-Vif حسب المتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيمة Vif	قيمة Tolerance
الثقافة التنظيمية	2.348	0.426
القيادة	2.690	0.372
الهيكل التنظيمي	1.654	0.604
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.745	0.573

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

من الجدول أعلاه نلاحظ تحقق شرط التعددية الخطية، حيث أن القيم المتحصل عليها المتعلقة بـ Vif هي أقل من 3، حيث تراوحت بين (1.745 و 2.690). أما قيم Tolerance فهي كذلك محققة وأكبر من القيمة 0.1، وكانت ضمن المجال [0.372-0.573]؛ وبالتالي لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

ثالثا: الارتباط الذاتي للبواقي:

يُعد شرط الارتباط الذاتي المُتعلق بالبواقي من بين أهم الشروط التي من خلالها يمكننا التأكيد على صحة نموذج الدراسة، وعليه من أبرز الاختبارات التي تؤكد أو تنفي وجود مشكلة الارتباط الذاتي. نجد اختبار Durbin-Watson الذي يستعمل في قياس مدى وجود مشكلة من عدمها فيما يتعلق بالبواقي. والذي تكون قيمه ضمن المجال [0 - 4]، فكلما كانت القيم تتجه نحو 0 كلما كان الارتباط موجب وقوي بين البواقي، وكلما كانت القيم تتجه نحو 4 كلما كان الارتباط سالب وقوي. في حين يركز الباحثين أن القيم المثلى تتركز ضمن المجال [1.5 - 2.5]، أي عدم وجود مشكلة فيما يسما بالبواقي.

يوضح الجدول رقم (55) قيم اختبار Durbin-Watson.

الجدول رقم (55): اختبار Durbin-Watson

اختبار Durbin-Watson (الارتباط الذاتي)	1.875
النتيجة/القرار	لا توجد مشكلة فيما يخص ارتباط ذاتي بين البواقي

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن قيمة الاختبار قدرت بـ 1.855 وهي تقع ضمن المجال الأمثل، وعليه لا توجد مشكلة تؤثر لنا على صحة النموذج المعتمد للدراسة.
 رابعا: مصفوفة الارتباط بين -متغيرات الدراسة-

مصفوفة الارتباط تظهر العلاقة ما بين أبعاد إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي المعنوية، وهذا يعد مؤشرا إيجابيا، لغرض البحث في تدفق وسريان مسار الأثر بين هذه المتغيرات. وعليه يظهر الجدول رقم (56) نتائج اختبار معامل الارتباط Persson

الجدول رقم (56): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي

مصفوفة معامل الارتباط Persson	أبعاد إدارة المعرفة	مجتمع المعرفة الجامعي	
		قيمة معامل Persson	مستوى الدلالة Sig
معامل الارتباط Persson	الثقافة التنظيمية	0.616**	0.000
	القيادة	0.963**	0.000
	الهيكل التنظيمي	0.563**	0.000
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.633**	0.000

** دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

انطلاقا من مصفوفة الارتباط أعلاه أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ما بين هذه المتغيرات المستقلة والتابعة، مما لا يدعو للشك أن هذه القيم تأثر على نتائج الانحدار. إذ كانت هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما وموجبة عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات الأربعة المستقلة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع مجتمع المعرفة الجامعي. وكانت

محصورة ضمن المجال [0.563-0.692]. وهذا ما من شأنه أن يسهم في تحسين مؤشرات المجتمع المعرفي الجامعي المتمثلة في توليد، نشر وتطبيق المعرفة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية وتحليل نتائجها

بعد القيام بعدة اختبارات للحرص على صلاحية النموذج العام للدراسة، ومدى مقدرته على تمثيل دور المتغيرات المستقلة في تحقيق المتغير التابع. وبعد أن تم عرض الإحصاءات الوصفية المرتبطة بمحاور الدراسة، إلى جانب تحليل العلاقة الارتباطية بينهما. تأتي هذه المرحلة المتمثلة في اختبار الفرضيات. هذا للتأكيد على مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها في الديباجة. وفيما يلي اختبار للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

وعليه صيغت الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

✓ **الفرضية العدمية H_0 :** لا يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

✓ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لغرض اختبار العلاقة بين المتغيرين لمعرفة دور المتغير المستقل في المتغير التابع، أستخدم الانحدار الخطي البسيط، وهذا لكون أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يشتمل على عدة متغيرات فرعية مستقلة هاته الأخيرة تفسر لنا المتغير التابع المتمثل في مجتمع المعرفة الجامعي. ونتائج المعالجة الإحصائية المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (57) كما يلي:

الجدول رقم (57): نتائج الانحدار للعلاقة بين إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي

المعنوية الكلية -نموذج الانحدار					
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	Sig	
57.169	1	57.169	495.431	0.000	الانحدار
44.542	386	0.115	-	-	البواقي
101.711	387	-	-	-	المجموع
المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار					
المعاملات غير نمطية	المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
	B	الخطأ المعياري			
1.263	0.096	-	13.158	0.000	الثابت
0.682	0.031	0.750	22.258	0.000	إدارة المعرفة
القدرة التفسيرية -نموذج الانحدار					
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
0.750	0.562	0.561	0.339		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

1- المعنوية الكلية للنموذج: للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج تم اختبار -تحليل التباين (Anova). ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F بلغت 495.431 بمستوى معنوية Sig=0.000 وبذلك فهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد المقدر بـ 0.05 مما يؤكد لنا أن هناك دور معنوي بين إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي.

2- المعنوية الجزئية للنموذج: من خلال نتائج الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة T=22.258 وهذا عند مستوى معنوية Sig=0.000، وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة، كما نلاحظ أن ميل الانحدار كان موجبا

مما يدل على وجود أثر موجب بين المتغيرين إذ بلغ 0.686، كما بلغت قيمة $B\hat{e}ta$ معامل الانحدار 0.682 وهي كذلك موجبة وتشير إلى وجود علاقة موجبة بينهما.

3- القدرة التفسيرية: يشير الجدول رقم (57) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي بلغ 0.750 الأمر الذي يفسر أن هناك علاقة طردية موجبة قوية. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.562 أي أن ما نسبته 56.2% من التغير في إدارة المعرفة سيقابله حتما نفس النسبة لدى مجتمع المعرفة بالنسبة للجامعات التي كانت محل دراستنا وهي كذلك قوة تفسيرية مرتفعة، فيما يمكن إرجاع النسبة المتبقية إلى عوامل ومتغيرات خارجية أخرى.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على: أن هناك أثر لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وننمذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y=0,682X+1263$$

حيث:

Y: تمثل مجتمع المعرفة الجامعي

X: إدارة المعرفة

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر كل من المتغيرات المستقلة المشكلة لإدارة المعرفة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق المجتمع المعرفي في الجامعات محل الدراسة.

والنتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية موضحة كما يلي في الجدول رقم (58):

الجدول رقم (58): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة

النموذج					
المعاملات غير نمطية	B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
			Bêta		
الثابت	1.242	0.113	-	11.021	0.000
الثقافة التنظيمية	0.081	0.033	0.125	2.439	0.015
القيادة	0.234	0.038	0.333	6.092	0.000
الهيكل التنظيمي	0.142	0.038	0.160	3.722	0.000
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.242	0.038	0.278	6.307	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss. V26

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلقة باختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة الجامعي نلاحظ أن أبعاد إدارة المعرفة الأربعة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن لنا أن نستدل بها على أن لها تأثير في تحقيق مجتمع المعرفة بالنسبة للمؤسسات الجامعية الأربعة التي كانت محل الدراسة. وهذا راجع لمستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوي المعتمد $\text{sig} \leq 0.05$.

وعليه من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج معادلة الأثر لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة كما يلي:

$$U_{ks} = 1.242 + 0.081 d_1 + 0.234 d_2 + 0.142 d_3 + 0.242 d_4$$

حيث:

- U_{ks} : يمثل مجتمع المعرفة الجامعي؛

- d_1 : الثقافة التنظيمية

- d_2 : القيادة؛

- d_3 : الهيكل التنظيمي؛

- d_4 : تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتحليل نتائجها.

صيغت الفرضية الأولى على النحو التالي:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة $T=2.439$ وهي دالة عند مستوى معنوية $Sig=0.015$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر الثقافة التنظيمية وتحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات التي هي تحت الدراسة.

وتفسر ممارسات الثقافة التنظيمية ما نسبته 8.1% من التباين في مجتمع المعرفة الجامعي. إذ قدرت قيمة B لها بـ 0.081، والتي تشير أن التغير في وحدة أو درجة واحدة في ممارسات الثقافة التنظيمية يقابله نفس القيمة من التغير لدى مجتمع المعرفة الجامعي.

واستنادا على ما تم التوصل إليه من نتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$ ".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتحليل نتائجها

صيغت الفرضية على النحو التالي:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت 6.092 وهي دالة عند مستوى معنوية $\text{Sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر وتحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات التي هي تحت الدراسة.
- وتفسر ممارسات القيادة ما نسبته 23.4 % من التباين في مجتمع المعرفة الجامعي. إذ قدرت قيمة B لها 0.234، والتي تشير أن التغير في وحدة أو درجة واحدة في ممارسات القيادة يقابله نفس القيمة من التغير لدى مجتمع المعرفة الجامعي.
- واستنادا على ما تم التوصل إليه من نتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتحليل نتائجها

صيغت الفرضية على النحو التالي:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت 3.722 وهي دالة عند مستوى معنوية $\text{Sig}=0.000$ ، كما أنها أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر الهيكل التنظيمي وتحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات التي هي تحت الدراسة.
- كما تفسر ممارسات الهيكل التنظيمي ما نسبته 14.2 % من التباين في مجتمع المعرفة الجامعي. إذ قدرت قيمة B لها 0.142 والتي تشير أن التغير في وحدة أو درجة واحدة في ممارسات الهيكل التنظيمي يقابله نفس القيمة من التغير لدى مجتمع المعرفة الجامعي.
- وطبقا لما تم التوصل إليه من نتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتحليل نتائجها

صيغت الفرضية على النحو التالي:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من خلال الجدول رقم (57) كذلك أن قيمة T مساوية للقيمة 6.307 وهي دالة عند مستوى معنوية $Sig=0.015$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات التي هي تحت الدراسة.

كما قدرت قيمة B لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مجتمع المعرفة الجامعي بـ 0.242 هذا ما يفسر أن ممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر بما نسبته 24.2% من التباين في مجتمع المعرفة الجامعي.

وطبقاً لما تم التوصل إليه من نتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$ ".

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بعد القيام بعملية اختبار الفرضيات التي اشتملت عليها الدراسة، والحصول على النتائج اللازمة. تأتي هذه المرحلة لمناقشة هذه النتائج وتحليلها بناء على ما تم التوصل إليه. وقبل مناقشة النتائج تم إجمالها ضمن الجدول رقم (59) كما يلي:

الجدول رقم (59): ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضيات	النتيجة
الفرضية الرئيسية	لا يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)	مرفوضة
الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)	مرفوضة
الفرضية الفرعية الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)	مرفوضة
الفرضية الفرعية الثالثة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)	مرفوضة
الفرضية الفرعية الرابعة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)	مرفوضة

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج اختبار الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

آلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مساهمة ودور لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة بالنسبة للجامعات محل الدراسة، وهذا ما أظهره معامل الارتباط بين المتغيرين إذ بلغ 0.750 أي أنه هناك دور قوي وموجب وذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 (نتائج الجدول رقم 57). إضافة إلى قيمة معامل الانحدار B التي أكدت هذا الدور وبلغت القيمة 0.682. وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد ما تم التطرق إليه نظريا أن لإدارة المعرفة أهمية ودور كبير في تحقيق مجتمع المعرفة الجامعي والعمل على تطويره. وبذلك نستنتج أن إدارة المعرفة لها دور إيجابي في تنمية وتحقيق مجتمع المعرفة بالنسبة للجامعات، ويمكن ذلك من خلال توفير المناخ الملائم المتمثل في متطلباتها الأربعة (ثقافة تنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال).

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

توصلت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بأن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي في تحقيق مجتمع المعرفة الجامعي ويظهر ذلك من خلال قيمة B حسب النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم

(58). هذه النتيجة تفسر أهمية الثقافة التنظيمية المرنة داخل الجامعات وتعمل على تفعيل عمليات إدارة المعرفة التي تعد جوهر مجتمع المعرفة الجامعي، وتساعد على تنمية الأفكار وخلقها وبالتالي خلق جو من المنافسة العلمية التي بدورها تؤثر بشكل فعال على النشر العلمي من ناحية، وتطور الجامعات من ناحية أخرى. أي أن الثقافة التنظيمية التي تساعد الجامعات على تحقيق مجتمع المعرفة داخلها هي تلك التي الثقافة المتسمة بلغة الحوار والمشاركة بين أساتذة الجامعة. دون أن ننسى تقديم المكافآت المادية والمعنوية للأفراد المبدعين ودعمهم باستمرار.

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

توصلت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر إيجابي للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة. وهذا ما أظهرته قيمة B التي بلغت ما قيمته 0.234. ويرجع السبب في إيجابية الأثر للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات محل الدراسة أن هذا الأخير لا يتحقق إلا بوجود قيادة ديمقراطية إبداعية تشاركية تسمح بمشاركة معارف الأساتذة ويجعل من تجاربهم نموذجا يحتذى به. كما أنه على قيادة الجامعة حل المشاكل المستعصية على الأساتذة والتي من شأنها أن تعزز العلاقة الثنائية بين الطرفين وبالتالي عدم تعارض المصالح بينهم. وهذا ما يتطلب تنمية المهارات المتعلقة بالحساسية للمشكلات. بالإضافة إلى ذلك أن القيادة الفعالة تسعى دائما للمساواة والعدالة بين أساتذتها. بالإضافة إلى العمل على إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى أن هناك أثر إيجابي ومعنوي بين الهيكل التنظيمي ومجتمع المعرفة حسب قيمة B التي بلغت 0.142، وهو ما يتناسب مع ما تم التطرق إليه نظريا. وعليه نستنتج أن للهيكل التنظيمي دور في تحقيق مجتمع المعرفة لدى الجامعات محل الدراسة. مما يؤكد أن الجامعات التي تم إجراء الدراسة عليها هيكلها التنظيمي يتسم بنوع من المرونة مما سهل على الأساتذة القيام بأعمالهم بسهولة، كما يتميز بسهولة الاتصالات بين المستويات الإدارية إلى حد ما. ومع التغيرات التي تعيشها فمن الأفضل لهذه الجامعات التحول نحو اتباع الهيكل المصفوفي أو تلك الهياكل التي تسهل من انتقال المعلومة ولا تجعلها رهينة المستوى الأول، هذا دون إهمال الجانب الرسمي. فالهيكل التنظيمي يتماشى واستراتيجية الجامعة المطبقة.

5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (58) نلاحظ أنها أسفرت على وجود أثر إيجابي بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجتمع المعرفة في الجامعات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة B القيمة 0.242، الأمر الذي يؤكد ما تم التطرق إليه نظريا على أن هناك علاقة بين قيام مجتمع المعرفة الجامعي وتكنولوجيا المعلومات.

ومنه نجل القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها مساهمة وبدرجة عالية في تحقيق مجتمع المعرفة الجامعي، ويرجع السبب في ذلك أن مجتمع المعرفة الجامعي يتطلب ضرورة أن يكون أفرادها على دراية بأمور هذه التقنية. لأن في العصر الحالي أصبح كل شيء مرقم. وكما هو معلوم فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد أحد أهم مرتكزات مجتمع المعرفة. هذا ما يفسر اهتمام الجامعات التي طبقت عليها الدراسة بالتأكيد على أساساتها بضرورة التكيف مع متطلبات العصر مما يشهده من تطور رهيب في هذا المجال والتحول نحو تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وبالنظر إلى النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات جاء بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة أكبر من غيرها، وتعكس هذه النتيجة أهمية تكنولوجيا المعلومات في عملية تطوير المجتمعات من خلال سرعة توفير المعلومة والمعرفة، وكذلك مشاركتها مع الآخرين. تليها القيادة وهذا راجع لأن القيادة هي التي تكون لها يقظة دائمة لما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فهي تحاول أن توفّق بين المتغيرات الخارجية وما ينجر عليها من تغيرات في البيئة الداخلية؛ أي القيادة تحاول التقليل من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الجامعية. يليها الهيكل التنظيمي وهذه النتيجة منطقية كون الهيكل التنظيمي يتغير بتغير البيئة، وبما أن جامعاتنا عامة تتمركز في بيئة غير ديناميكية هذا ما جعل الهيكل التنظيمي لها شبه جامد، يتغير بعد فترة زمنية من متوسطة إلى طويلة. وأخيرا الثقافة التنظيمية بدرجة أقل مما يفسر غياب العمل الجماعي، ضعف الإبداع والابتكار كون هذه الجزئية تكبر وتتمو بالعمل الجماعي.

المطلب الثالث: التصور المقترح

بناء على ما توصلت إليه الدراسة التي بين أيدينا من نتائج، وبغرض التأكيد أكثر على أهمية الموضوع، والتأكيد على الهدف المتوصل إليه، نحاول الآن واستنادا إلى ما سبق ذكره نظريا وتطبيقيا الخروج بتصوّر مقترح يفيد الجامعات الوطنية بصفة عامة للوصول إلى مجتمع المعرفة وبالتالي مواكبة التغيير التنظيمي الحاصل في البيئة التي تنشط فيها. ومنه سيتم وضع هذا التصوّر المقترح بناء على تحليل داخلي وخارجي لمحيط الجامعة الوطنية.

الفرع الأول: تحليل البيئة الداخلية- والخارجية للجامعات الوطنية

كما هو معروف فإنه لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة في الغالب يؤخذ مصفوفة swot كمرجع في عملية التحليل لسهولة استخدامها. وعليه يفصل الجدول رقم (60) نقاط القوة والضعف التي تكمن في المحيط الداخلي للجامعات الوطنية، إلى جانب الفرص التي تكمن في البيئة الخارجية التي تعمل على اقتناصها وبالتالي تعزيز مركزها، والتهديدات كذلك المتواجدة على مستوى البيئة الخارجية التي تعمل على تجنبها والتقليل منها وتحويلها هي الأخرى إلى فرص لصالحها.

ويظهر الجدول التالي نقاط القوة والضعف المتواجدة على مستوى البيئة الداخلية، والتهديدات والفرص المتواجدة على مستوى البيئة الخارجية، والتي تم تشخيصها وفقا للنتائج المتوصل إليها من الدراسة الحالة والتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى تحليل الأداء المعرفي الذي نوقش على مستوى الفصل الثالث.

الجدول رقم (60): تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (مصفوفة swot)

الفرص	التهديدات
- التوأمة مع الجامعات الأجنبية - تحالفات استراتيجية مع القطاع الخاص والاقتصادي - التميز في تبني التخصصات العلمية (الذكاء الاصطناعي مثلا) - التعلم التنظيمي بنوعيه الأحادي والمزدوج - التجاوب العالمي لأهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية	- هجرة الأدمغة نحو الخارج لوجود مناخ أفضل منه داخل الجامعات الجزائرية؛ - المنافسة الشرسة من قبل الجامعات الأجنبية؛ - عدم التوافق ما بين مخرجات الجامعة وسوق العمل - التطور التكنولوجي الهائل في أساليب التعليم.
- توفر المورد البشري الكفاء - توفر طاقات وكوادر من الأساتذة في مختلف التخصصات	- نقص المخابر البحثية لإجراء البحوث خاصة منها التطبيقية - سمعة الجامعة الجزائرية - الخدمات الاجتماعية المقدمة للأستاذ الجامعي

- الأفكار النمطية لدى بعض الأساتذة اتجاه استغلال التكنولوجيا في العملية البيداغوجية والتعليمية؛ - عدم وجود توافق بين قيادة الجامعة وأساتذتها (غياب الرؤية الاستراتيجية) - نقص التمويل وضعفه - مشكلة التأطير - غياب استراتيجية شاملة لقطاع التعليم العالي - مقاومة التغيير من قبل بعض الأساتذة خاصة منهم الذين يعتمدون على الوسائل التقليدية في تقديم الدرس، أو ورشة علمية	- استراتيجية الاستقطاب والاحتواء للكفاءات الوطنية بالخارج
نقاط الضعف	نقاط القوة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة التحليلية والتطبيقية

الفرع الثاني: صياغة الرؤية، الرسالة، الأهداف والعمل على التنفيذ

بناء على تحليل البيئة الداخلية والتعرف على نقاط القوة والضعف؛ والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص المتاحة أمام الجامعات والتهديدات التي يمكن أن تجعل منها مجرد مكان لتلقى المعرفة. يمكن لنا صياغة رؤية رسالة مقترحة يمكن للجامعات الوطنية بصفة عامة للاستفادة منها للوصول للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة ومنه تحقيق مجتمع معرفة فعلي داخلها وهي كالتالي:

1- الرؤية تتمحور حول:

إقامة مجتمع معرفة يتميز بالديناميكية داخل الجامعة الوطنية، يساهم في التعزيز من الابتكار، الإبداع والتعلم، كما يساهم في تنمية المعارف والمهارات لمنتسبي الجامعة.

2- الرسالة: وتتمثل في:

تحقيق قفزة نوعية وتقدم مستدام في ميدان إدارة المعرفة انطلاقا من إدراك الأهمية الفعلية للمعرفة، مع تطوير الأدوات والإستراتيجيات الضرورية المساعدة على تفعيل عملياتها الأربعة بين منتسبي المجتمع الجامعي.

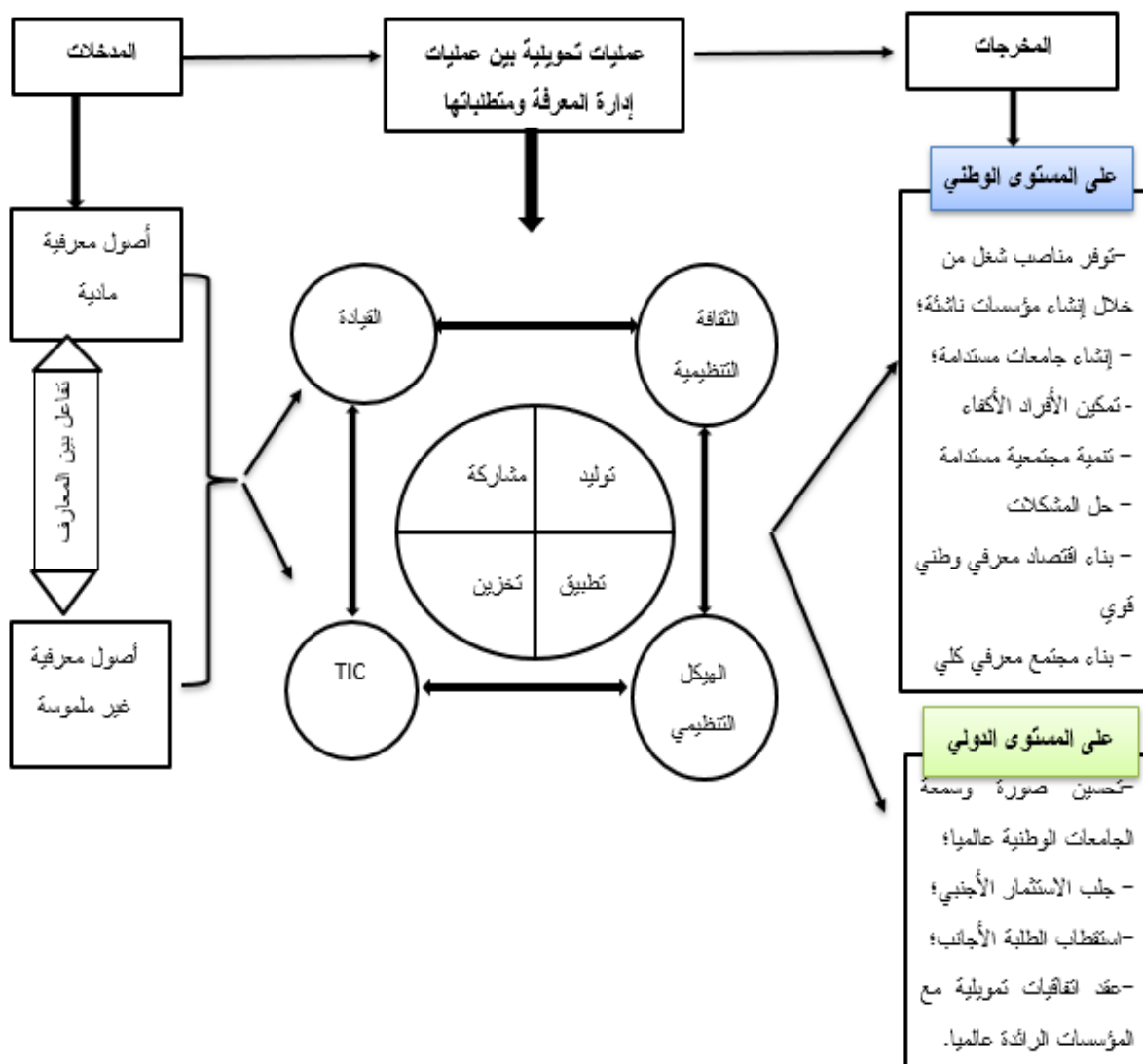
3- الأهداف: وتتلخص أهم الأهداف في النقاط التالية:

- تحديد الوضعية الحالية والفعالية لإدارة المعرفة في الجامعة، ومعرفة أهم العوائق والتحديات التي تحول بينها وبين عملية التطبيق كخطوة أولية؛
 - بناء قواعد بيانات (مستودعات المعرفة) وخرائط المعرفة تساهم في تجميع المعرفة، ترتيبها مما يسهل من عملية مشاركتها بين منتسبي الجامعة كافة؛ وتعزيز القنوات الاتصالية في الجامعة؛
 - الوصول إلى عملية تعليمية نوعية هدفها تقديم قيمة مضافة، من خلال البحث العلمي، والتعليم المستمر، بدأ من تنظيم وإقامة الدورات التدريبية عالية المستوى، ورشات علمية دورية، ملتقيات؛
 - توفير البنية التحتية، الموارد المالية والكفاءات البشرية لدعم عمليتي الابتكار والبحث العلمي؛
 - التشجيع على نشر ثقافة العمل الجماعي والعمل التعاوني لتبادل المعارف والخبرات بين كليات الجامعة وأقسامها؛
 - العمل على استدامة المعرفة من خلال تطوير إستراتيجية لإدامتها وحفظها وبالتالي نقلها للأجيال المتعاقبة، مما يسمح بالاستمرارية والاستدامة وضمانها على المدى البعيد؛
 - ربط الأطراف ذات المصلحة مع بعضهم البعض، وتعزيز عملية التواصل والتفاعل معهم؛
 - التوعية بأهمية النشر العلمي الدولي في المجالات العلمية المرموقة؛
 - تقديم مخرجات للمجتمع المحلي ذي كفاءات وقدرات عالية ومتخصصة، قادرة على تطبيق المعرفة على أرض الواقع؛
 - المتابعة والتقييم أساس نجاح عملية التعلم ومدى جودتها وبالتالي ضمان التحسين المستمر لها من خلال التجارب السابقة.
- وانطلاقاً من الرؤية، الرسالة والأهداف المقترحة يمكن الخروج بخطة قابلة لتنفيذ الأهداف الموضوعية مع توفر مختلف الدعائم اللازمة لنجاحها من برنامج تدريبي إضافة إلى الوقت اللازم والدعم المادي والمالي... إلخ، لأن أي عملية تغيير تتطلب وقت معين لإعطاء نتائج سواء إيجابية أو سلبية. مما يساهم فعليا في بناء مجتمع معرفة ديناميكي، ويكون له تأثير مباشر على الاقتصاد والمجتمع.
- وبصياغة الأهداف الإستراتيجية الموضوعية واعتماد الخطة المرسومة ونشرها على مختلف الروابط والمواقع التابعة للجامعة لتكون متاحة للأطراف الفاعلة والتفاعل معها للتصويب والتصحيح، بعدها يتم الشروع في التنفيذ (الخطة التنفيذية) واعتماد الخطة التي تم الموافقة عليها.

حيث تبدأ العملية من خلال تفاعل الأصول المعرفية غير ملموسة، والأصول المعرفية الملموسة على اعتبار أنها مدخلات، وفي ظل توفر متطلبات إدارة المعرفة الأربعة يتم تفعيل العمليات الأساسية لإدارة المعرفة المتمثلة في توليد، خزن، مشاركة وتطبيق المعرفة التي هي بدورها تعد لب وجوهر مجتمع المعرفة الجامعي الذي يتميز بقدرته على القيام بهذه العمليات. والتي تظهر نتائجها على مستوى الوطني والدولي في شكل مخرجات تساهم في خلق تنمية شاملة. أي تشكيل نظام لإدارة المعرفة بالنسبة للجامعات بحيث يتم الاستفادة منها بكفاءة وفعالية بالنسبة لكل منتمي لهذا النظام.

ونرفق الشكل التفاعلي التالي الذي يربط بين إدارة المعرفة، الجامعة ومجتمع المعرفة وربطهم بالوسط الذي له علاقة بهذه الفئات. وبذلك سوف يحقق مجتمع المعرفة الجامعي تنمية شاملة تمس جميع المجالات الاجتماعية، الثقافية، السياسية وخاصة منها تلك المتعلقة بالاقتصاد.

الشكل رقم (33): نموذج مقترح للنهوض بمجتمع معرفي جامعي بناء على إدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على النتائج النظرية والتطبيقية

انطلاقاً من الجدول الشكل أعلاه تُعد المعرفة أحد العوامل الأساسية والرئيسية للنطق بالحكم على أداء الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي ككل. إذ أن التعامل المحكم معها على أنها مهمة يُشترك فيها جميع الأطراف والمستويات التنظيمية من جانب، وتسطير الأهداف لتطبيقها بما فيها من الخطة الاستراتيجية من جانب آخر بالنسبة لهذه المؤسسات. كل هذه الأمور تتطلب توفر متطلبات إدارة المعرفة إضافة إلى ووعي الرئيس والمروّوس بأهميتها وفوائدها والفائدة من تطبيقها. فهي تسهم في التداخل بين: الطلبة، الأساتذة، البرامج والخطط في الجامعات وتساعد على التطور من خلال التعلم التنظيمي وبالتالي تعزيز الثروة الفكرية وإتاحتها للجميع. وبذلك نتائجها على أرض الواقع كما يوضحه الشكل أعلاه.

خلاصة الفصل

خصص الفصل الرابع لدراسة الحالة التي شملت أربع جامعات من الشرق الجزائري والمتمثلة في: جامعة قسنطينة 2؛ جامعة سطيف 1؛ جامعة جيجل وجامعة سكيكدة، لتطبيق المفاهيم والأطر النظرية المرتبطة بإدارة المعرفة ومجتمع المعرفة. وهذا للوصول إلى اثبات أو نفي الفرضيات. أُستهل ذلك من خلال التعريف بالجامعات الأربعة والبيانات المتعلقة بالعينة محل الدراسة والتي ارتكزت بالدرجة الأولى على أساتذة تلك الجامعات. ومع تصميم استبيان إلكتروني وزع لجمع العدد المطلوب من الردود. وبعد الوصول للعدد المطلوب تم تبويبها وإدخالها في برنامج SPSS.V26 للوصول إلى النتائج والعمل على تحليلها ومناقشتها. أين تم التوصل إلى نفي الفرضيات الفرعية الأربعة، وكذلك الفرضية الرئيسية. كما تم تقديم نموذج في ضوء النتائج المتوصل لتطبيق إدارة المعرفة التي من خلالها يتم تفعيل مجتمع المعرفة الجامعي الذي سوف يقدم قيمة مضافة ومنافع لدى المجتمع الذي ينشط فيه.

وبناء على ذلك تم التوصل إلى جملة من النتائج التي آلت إليها الدراسة، والتي في ضوئها قدمت جملة من التوصيات، وكذلك آفاق للدراسة مستقبلا التي نرفقها في الخاتمة.

تمت

الخاتمة

إن إدراك الجامعات الوطنية للتحديات التي تحدثها البيئة الديناميكية يدفع بها للاستثمار برأس مالها البشري الذي سيحقق لها التميز لكونه المورد الأول المولد للمعرفة. فالمعرفة في الوقت الحالي بالنسبة لها موردا إستراتيجيا تقوم عليه، مما ينبغي عليها توفير المتطلبات الأربعة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والقيادة المشجعة على تقاسم المعرفة ومشاركتها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة لتسهيل المهام وأخير التكنولوجيا والتي تعد المحرك الرئيسي في عملية تداول المعرفة بسرعة أكبر.

وعليه وطبقا لما تم البحث والاستكشاف عنه فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وما له صلة بهما، والعمل على الوصول إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي. وفي إطار ذلك تم الإلمام بالجانب النظري لدراستنا التي حاولنا إسقاطه على الجانب التطبيقي. حتى يكون هناك وضوحا وترابط في الأفكار. وهذا ما أثبتته وبينته الدراسة أن لإدارة المعرفة مساهمة بارزة في تحقيق مجتمع المعرفة الجامعي. كما وأنها أسلوب فعال في تنميته وتطويره بالنسبة للجامعات التي تم استعراضها، وبالتالي فإن لإدارة المعرفة مساهمة كبيرة في تعزيز القدرات التنافسية للجامعة، وهذه العلاقة الثنائية تعكس التفاعل المستدام بين كل من التعليم، البحث، تبادل المعرفة والتطبيق العملي لها.

بناء على ذلك تم الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نُوجزها في النقاط التالية:

أولا: النتائج النظرية

✓ المعرفة هي نقطة التحول إذا ما تم العمل على تحريكها، فهي تعمل على تحويل أو الانتقال من الجامعة التقليدية إلى الجامعة المنتجة؛ المبدعة والابتكارية إذن هي سلاح في يد الجامعات وقوة مؤثرة على مختلف مجالات عملها؛ فتوفر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعة يحرك عملياتها وبالتالي تحريك نظام إدارة المعرفة ككل داخلها؛

✓ المعرفة اليوم هي القوة التي تستطيع الجامعات بمختلف أنواعها تحريكها لتحقيق قفزة نوعية وتحقيق الاستمرارية. فالجامعة اليوم تختلف عن جامعة الأمس. فالיום أصبحت الجامعات تتنوع تسميتها بين الجامعة الريادية، الجامعة المبتكرة، الجامعة المنتجة...إلخ؛ وذلك حسب ما تقدمه لخدمة الفرد والمجتمع؛

✓ توجد فجوة معرفية ورقمية بين جامعات الدول المتقدمة وجامعات الدول النامية والمتخلفة. هذه الأخيرة التي تعد جامعات الجزائر من بينها؛

✓ مشاركة المعرفة يتم من خلال التعليم المستمر، وكذلك التعليم مدى الحياة حتى يتحقق مجتمع المعرفة على المستوى الكلي، وليس الجامعة فقط؛

✓ لا تقوم إدارة المعرفة في الجامعات التي لا تتمتع بثقافة تنظيمية مترابطة، ولا هيكل تنظيمي مرن يساعدها على تطبيق عملياتها، ولا قيادة تدعم منتسبيها، ولا تكنولوجيا معلومات تسهل من تنفيذها وتغلغلها بين أفرادها؛

✓ لإقامة جامعات عصرية أساسها متين وقادرة على توليد الأفكار وجب تفعيل نظام إدارة المعرفة فيها، وذلك كونها هي بالأساس موطن لإنشاء المعرفة. لما تحتويه من رأس مال بشري ذو كفاءة ومهارة عالية تسهل من عمليات إدارة المعرفة وتنميتها؛ وهذا ما تفرضه اليوم البيئة على الجامعات بما أنها نوع من أنواع المؤسسات أوجبت ضرورة التأقلم معها؛ فالوصول إلى مجتمع معرفي جامعي يستوجب بالضرورة وجود ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وكذلك تدعم عمليات إدارة المعرفة من توليد، توزيع، خزن وتطبيق، لأن بوجود ثقافات تنظيمية متنوعة غير متجانسة فيها سيسبب مقاومة لأي نظام تحاول الجامعة تتبعه؛

✓ يعكس مجتمع المعرفة الجامعي مدى التزام المنتسبين إليه بالتعلم المستمر والبحث الدائم، إذن الجامعة مكان لتنمية الأفكار وتجسيدها. فالمكتبات والمخابر البحثية والدراسة تفتح المجال أمام الطالب والأستاذ لاكتشاف المعرفة والتحقق منها. ففيه تقدم المعرفة كقوة دافعة للتغيير، والتفكير الإستراتيجي والنقدي، كما يسهم في تنمية العمل الجماعي ويغديه. وبالتالي لمجتمع المعرفة الجامعي دور كبير في إعداد الأجيال القادمة لمواجهة التحديات والأزمات؛

✓ رأس المال المادي ليس له أهمية إذا لم يُقترن برأس المال البشري (المتمثل في دراستنا في أساتذة الجامعات). فتفاعل الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلائقي) بشكل مميز سيخلق حتما آفاقا مستقبلية للجامعة الوطنية. وذلك من خلال بناء سمعة الجامعة واستقطاب الأساتذة الباحثين المخترعين، والطلبة ذوي المواهب، البحث والتطوير؛ التفاعل والتمازج مع المجتمع المحلي من خلال تقديم الاستشارات والحلول مما يؤدي إلى تطوير المجتمع المنتمي لها والمحيط بها...إلخ.

ثانيا: النتائج التطبيقية

تبلورت لدينا العديد من النتائج المستخلصة من دراسة الحالة التي أمانا، ونوجز الأهم منها في النقاط التالية:

- النهوض بالجامعات الوطنية ينطلق من التزامها بأخلاقيات الأعمال وبالضوابط والقوانين المشددة من قبل وزارة التعليم العالي؛

- أظهر الفصل الثالث الخاص بتحليل الأداء المعرفي أن الجامعات الجزائرية ما زالت تحتل مراتب متدنية، مما يجعلها غير مرئية وتفقد المصداقية. بالرغم من أنها تتمتع بإمكانيات مادية وبشرية (رأس مال بشري أساتذة التعليم العالي + طلبة الدكتوراه + طلبة الأطوار الأخرى ماستر وليسانس)؛
- مفتاح تطوير جامعة جزائرية معرفية قادرة على الإنتاج والابتكار يكمن في ربط الجامعة بمختلف الأطراف والشركاء الاجتماعيين؛ مع العمل وفق مبدأ الانصاف والعدالة في توزيع الوظائف كل في منصب حسب مهاراته، كفاءاته ومؤهلاته؛ مع الدعم المستمر بالتدريب خاصة مع التطور الرهيب الذي يشهده العالم في مجال الذكاء الاصطناعي؛
- هناك تمازج بين الجنسين أي حسب عينة الدراسة هناك تساوي فيما بينهم، أي لا يوجد تفريق بينهم في عملية التوظيف؛ كما أن عنصر النسوة يحتل مكانة مرموقة في مجال البحث العلمي، بالإضافة إلى أن لها مساهمة في عملية النشر المعرفي؛
- تتمركز أغلب عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية الشابة، وهي الفئة التي تكون قادرة على أداء المهام والعمل على توليد الأفكار وخلق الفرص أثناء الاحتكاك مع الطلبة،
- يتمتع أغلب الأفراد الذين جرت عليهم الدراسة بسنوات خبرة فاقت العشر سنوات، الأمر الذي ياهلهم لتقديم المعلومة على النحو المناسب، كما يكون لديهم تراكم معرفي لا بأس به، وهذا ما وافقه أغلب عدد الأساتذة من صنف محاضر أ؛
- أغلب الأساتذة ينتمون لمخابر بحث علمية، وهذا ما يؤكد على أن المخبر العلمي ضروري سواء بالنسبة للطلاب الباحث أو الأستاذ؛ كما أن أغلب الأساتذة يمتلكون منشورات علمية تتراوح من منشور إلى عشر منشورات، من مقالات، كتب... إلخ؛
- خلصت الدراسة إلى أن مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) بالجامعات محل الدراسة كان متوسطا بالنسبة للأبعاد الأربعة؛ مما يدل على الاهتمام القليل بأهمية المرتكزات الأربعة في تبني إدارة المعرفة في الجامعات؛
- توصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى تحقيق مجتمع المعرفة بالنسبة للجامعات الأربع كذلك كان متوسطا؛ وحتى نكون مجتمعا جامعيًا قادرًا على خلق المعرفة وتطبيقها يستوجب توفير المناخ التنظيمي المناسب لنضوجه.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

أما فيما يخص الفرضيات التي تضمنتها الدراسة فكانت نتائجها على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية ومن خلال عملية التحليل تبين أن هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة لدى الجامعات الأربعة؛
- الفرضية الفرعية الأولى أثبتت أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في تحقيق مجتمع المعرفة لدى الجامعات محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية أكدت على أن هناك أثر إيجابي للقيادة في تحقيق مجتمع المعرفة لدى الجامعات التي كانت تحت الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة كذلك أكدت على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق مجتمع المعرفة لدى الجامعات المدروسة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة هي الأخرى أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مجتمع المعرفة بالنسبة للجامعات التي هي محل دراسة.

توصيات الدراسة:

- حملت الدراسة في جعبتها بعضاً من التوصيات التي استدعت الضرورة لذكرها؛ ولما لا العمل على الأخذ بها بعين الاعتبار من قبل المؤسسات الجامعية التي كانت محل الدراسة في المقام الأول، والمؤسسات الجامعة ككل في المقام الثاني وتمثلت هذه التوصيات في:
- ❖ ضرورة تشمين العمل الجماعي لأن ما نراه اليوم لدى المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة هو ارتكازها على تضافر الجهود بين منتسبيها (الطلبة والأساتذة)؛ فالعمل الجماعي يساهم في بلورة الأفكار وخلق المعارف الضمنية ومشاركتها مع الآخرين. كما أنه يستوجب على العامل في مجال المعرفة أن يعرف طريقة العمل في فريق جماعي الذي يؤدي إلى الابتكار. بالإضافة إلى أن زرع ثقافة إدارة المعرفة يتطلب وجود هيكل تنظيمي يمكن من تقاسم الآراء والأفكار وتوليد الابتكارات، وفي ذلك تستدعي الحاجة إلى ما يعرف بالتفكير الاستراتيجي؛
- ❖ خلق ثقافة تنظيمية بين جميع الأفراد المنتسبين للجامعة سواء أكان أستاذاً أو طالباً، أو إدارياً قائمة على الحوار، داعمة للأفكار الجديدة؛ ومحفزة؛
- ❖ تبني الهياكل التنظيمية المرنة التي تساهم في تسهيل العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس من جانب، وبين الأفراد فيما بينهم من جانب آخر؛ من خلال وسائل اتصالية متطورة تختصر الوقت عليهم،

هذا ما يعمل على حل المعضلات في وقت قصير؛ كما أن التنسيق الفعال بين الأقسام والكليات في الجامعة الواحدة ينتج عنه تبادل الخبرات والمعارف، وتعزيز التعاون التعليمي والبحثي؛

- ❖ منح الفرص لمختلف الأطراف في إبداء الرأي من قبل القيادات العليا في الجامعة؛ وعدم تجاهل رأيهم؛
- ❖ العمل على الارتقاء بالبحث العلمي في الجامعات الوطنية، وربطه بمؤسسات البحث العربية والدولية من خلال تفعيل دور الحاضنات الجامعية ومرافقتها للطلبة ذوي الأفكار الإبداعية؛ مع ضرورة تبني مناهج علمية جديدة، والربط بين مخرجات الجامعة وما يتطلبه سوق الشغل؛
- ❖ توفير دعم مالي من قبل المؤسسات الاقتصادية للجامعة، في المقابل يكون للجامعة دور في تطوير هذه المؤسسات من خلال تزويدها بالكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل التي تواجهها؛
- ❖ ضرورة التوجه نحو إقامة التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات (توأمة الجامعات) خاصة منها الجامعات الدولية الرائدة؛ والعمل على محاكاة تجارب الجامعات الناجحة والاستفادة منها؛
- ❖ تطبيق مفهوم ما يعرف بحوكمة المؤسسات على الجامعات على اعتبار أن الجامعات الجزائرية ما زالت عبارة عن مؤسسة عمومية؛
- ❖ توسيع دائرة الاهتمام بموضوع المعرفة وإدارة المعرفة والتوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة الذي تحاول الجزائر تبنيه انطلاقاً من بلورة المشاريع المبتكرة من قبل الطلبة، والعمل على تجسيدها على أرض الواقع في شكل مؤسسات ناشئة؛
- ❖ وأخيراً وليس آخراً الرقابة الدورية والمستمرة فلا يمكن النجاح في عمل ما دون أن تكون هناك رقابة مع وجود إما عقاباً أو مكافئة نظير الجهود المبذولة. فالرقابة تضمن الامتثال للقوانين والالتزام بها وبالتالي حفظ المصالح العامة، تحسين الأداء، والقضاء على الفساد.

آفاق الدراسة:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية وتطبيقية، وفي ظل التوصيات المقترحة نضع بعض العناوين التالية التي تراها الطالبة جديرة بالبحث والاستكشاف:
- ✚ دور المعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الجزائرية؛
 - ✚ دور مجتمع المعرفة في تبني فكرة المؤسسات الناشئة لدى طلبة الدراسات العليا؛
 - ✚ إستراتيجيات الذكاء الاصطناعي وأثرها على إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية؛
 - ✚ شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على تطوير مجتمعات المعرفة الإلكترونية.

قائمة المصادر والمراجع

- القواميس

1- مجد الدين بن يعقوب الفيروز آبادي. (2005). القاموس المحيط. لبنان. ط 8. مؤسسة الرسالة

- الكتب

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي . (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. الأردن: ط 1، الوراق للنشر والتوزيع.

2- أحمد محمد عثمان آدم. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. مصر: ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

3- أسامة محمد السيد ، و حلمي عباس الجمل. (2013). إدارة المعرفة - اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول - .مصر: ط1، دار العلم والإيمان.

4- السعيد مبروك خطاب. (2019). المكتبات وتحديات التمكين لمجتمع المعرفة. الأردن: ط1، دار الوراق.

5- السيد السيد النشار. (2014). مؤسسات المعلومات ودورها في مجتمع المعرفة. الاسكندرية (مصر): ط1، دار الثقافة العلمية.

6- بدران شبل ، و جمال الدهشان. (2001). التجديد في التعليم الجامعي. القاهرة، مصر: ط1، دار أنباء.

7- بسام محمود المهيترات . (2012). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الأردن: ط1، دار جليس الزمان.

8- جمال يوسف بدير . (2009). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الأردن : ط 1، دار كنوز المعرفة .

9- حسين موسى قاسم البناء، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). إستراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. الأردن : ط1، دار الأيام.

10- خضر مصباح اسماعيل طيطي . (2009). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. الأردن : ط1، دار حامد.

11- دون تابسوك. (2001). الاقتصاد الرقمي. (محمد رؤوف حامد ، المحرر) القاهرة (مصر): ط1، المكتبة الأكاديمية .

- 12- رونالد بارنيت . (2009). إعادة تشكيل الجامعة علاقات جديدة بين البحث والمعرفة والتدريس. (شكري مجاهد ، المحرر) المملكة العربية السعودية : ط1، دار العبيكان.
- 13- سعد غالب ياسين. (2007). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي. الإمارات العربية المتحدة: ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- 14- سعدون حمود جثير الربعاوي ، و حسين وليد حسين عباس. (2014). رأس المال الفكري. الأردن: ط1، دار غيداء.
- 15- شروق جمال طاهر. (2017). مدخل إلى إدارة المعرفة. الأردن: ط1، دار ابن النفيس.
- 16- صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 17- عامر عبد الرزاق الناصر. (2016). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. الأردن. ط1. اليازوري للنشر والتوزيع.
- 18- عبد الرحمن عامر كساب . (2014). رأس المال المعرفي. مصر: بدون طبعة، دار كتاب للنشر والتوزيع.
- 19- عبد الرحمن الجاموس. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -مدخل تحليلي-. الأردن: ط1، دار وائل.
- 20- عبد الرحمن الهاشمي ، و فائزة محمد العزاوي . (2010). المنهج والاقتصاد المعرفي. الأردن: ط1، دار المسيرة.
- 21- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. الأردن: ط1، دار المسيرة.
- 22- عبد الله حسن مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الأردن : ط1، دار المعتز.
- 23- علي محمد الخوري. (2015). إدارة المعرفة في القطاع العام استعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 24- فضيل دليو ، الهاشمي لوكيا ، و ميلود سفاري. (2001). إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- 25- مبروك ابراهيم السعيد . (2013). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الاسكندرية (مصر): ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة.

- 26- محمد عواد أحمد الزيادات . (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الأردن: ط 1، دار صفاء.
- 27- محمد خالد أبو عزام. (2020). إدارة المعرفة وإقتصاد المعرفة. الأردن: ط1، دار زهدي.
- 28- مديحة محمد فخري. (2014). مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة. الأردن : ط1، دار الرضوان.
- 29- مراد علّة. (2017). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة-مدخل تنافسية المنظمات المعاصرة. الجزائر: بدون طبعة، دار كنوز الحكمة.
- 30- مركز الدراسات الاستراتيجية. (2012). نحو مجتمع المعرفة الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة (المجلد 30). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- 31- منذر منصور عبد الله. (2016). الإقتصاد المعرفي. الأردن: ط1، دار الجنادرية.
- 32- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، و أسماء رشاد الصالح. (2011). إدارة المعرفة. ط1، ثراء للنشر والتوزيع.
- 33- نور الدين حاروش، و رفيقة حاروش . (2015). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. الأردن: ط1، دار الأيام.
- 34- هاني محمد السعيد. (2008). رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة. مصر: ط1، دار السحاب.
- 35- ياسر الصاوي. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. مصر: ط1، السحاب للنشر والتوزيع.
- الرسائل والأطاريح العلمية
- 1- أحمد فلوح. (2013). مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة دراسة ميدانية مقارنة، بين الجنس، والمستوى التعليمي، والتخصص الجامعي والكلية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس وعلوم التربية. قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
- 2- الهادي دوش . (2016). دور البعد الثقافي في إدارة مجتمع المعرفة في ظل العولمة-دراسة تحليلية لدور اللغة العربية-. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية. قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 3- بغداد باي غالي. (2017). دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة (دراسة حالة الجزائر). أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس-سيدي بلعباس-، الجزائر.
- 4- حرنان نجوى. (2014). مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 5- حمدي أبو القاسم . (2013). التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة-دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط (سنة 2011). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، الجزائر .
- 6- داوود سليمان المحمد. (2013). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركة القطاع العام الصناعي في سورية). أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال . قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- 7- ربحي كريمة. (2013). تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 8- ربيع قرين. (2016). تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 9- سمرة كحيلات . (2014). المكتبة الجامعية وإسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علم المكتبات. قسم المكتبات ومراكز التوثيق، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 2، الجزائر .

- 10- سمير مسعي. (2015). اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول دراسة تحليلية مقارنة لواقع اقتصاد المعرفة في الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
 - 11- صباح غربي. (2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي -دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية . قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
 - 12- لويذة فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 - 13- هدى بوزيدي. (2019). دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات -دراسة حالة الجامعات الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر.
 - 14- ياسر عبد الله العتيبي. (2008). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. مطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى، السعودية.
- المقالات والمجلات العلمية
- 1- الشيخ الداوي، و ليلي بن زرقعة. (2015). تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2012/2004. مجلة المؤسسة، 4(1).
 - 2- العابد ميهوب. (2020). آليات تكريس مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية. مجلة سوسيلوجيا، 4(2).
 - 3- المخطارية حري. (2016). الدعائم الأساسية لبناء اقتصاد المعرفة (التجربة الماليزية نموذجا). مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، 31(2).

- 4- الهادي دوش. (2016). الثقافة العربية وشروط الولوج إلى مجتمع المعرفة. مجلة البحوث والدراسات، 13(1).
- 5- انتصار عريوات ، و عادل إنزارن. (2018). دور إدارة المعرفة في الجامعة: نماذج نوعية مختارة. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 7(2).
- 6- أيوب رقاني. (2022). الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال. مجلة المعيار، 26(64).
- 7- جمال العيفة . (2008). الجامعة الجزائرية في ظل التشريعات الجديدة أي دور تنموي؟ مجلة التواصل، 14(2).
- 8- حسن جريو داخل . (2004). دراسات في التعليم العالي. مجلة المجمع العلمي، 3(51).
- 9- حميد بن حجوبة، و جمال بلبكاوي. (2017). سبل الاندماج في اقتصاد المعرفة: حالة الجزائر. مجلة المبدع(2).
- 10- حياة قمري. (2022). تحديات وآليات تكوين مجتمع المعرفة من أجل تحقيق تنمية اجتماعية. مجلة دراسات أبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 9(1).
- 11- رائد غانم رحيم الجابري، و علي عبد الله الحاكم . (2023). أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي (دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة بغداد). مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 4(5).
- 12- رفيق زراولة. (2009). الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة تحليلية " الجامعة الجزائرية أنموذجاً". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(20).
- 13- سامي هباش . (2017). تطور الأداء الجامعي وفق منظور الوظيفة الثالثة دراسة حالة الجامعات الجزائرية. مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية، 1(6).
- 14- سامية يتوجي. (2015). أطر رقمنة الإدارة العمومية في " مشروع الجزائر الإلكترونية 2013". مجلة معارف، 7(18).
- 15- سلوى أمين السامرائي . (2008). رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14(49).
- 16- سهى حمزاوي. (2017). دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغير التكنولوجي (الواقع والطموح). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 1(2).

- 17- شفيقة بورايو. (2020). الجامعة في خضم تحديات مجتمع المعرفة: الثقافة واللغة مجالا. مجلة تنمية الموارد البشرية، 1(2).
- 18- صبرينة بويحيوي. (2014). المعالم الأساسية لمجتمع المعرفة في ظل التنمية المستدامة. مجلة الفكر، 9(2).
- 19- صلاح الدين الكبيسي ، و مهند الشيخلي. (2011). دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة اتطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 17(62).
- 20- صلاح الدين طالبي ، و الزين بركة. (2014). التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر (1962-2014). المجلة الجزائرية للمالية العامة، 4(1).
- 21- عبد الجليل طواهر، عبد اللطيف بن يحي، و رضا بن الشيخ. (2020). تأثير استخدام نظام المعلومات الالكتروني Progres بالجامعة الجزائرية في تحسين أداء المورد البشري-دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بجامعة ورقلة-. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 5(2).
- 22- عبد المجيد أونيس . (2019). الجامعات الافتراضية ودورها في تدعيم التعليم العالي وخدمة المجتمع (دراسة حالة الجزائر). مجلة أبعاد اقتصادية، 9(1).
- 23- عبد الناصر نور، ظاهر القشي، و جهاد قراقيش. (2010). رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والافصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(25).
- 24- عبد الواحد سعود سعيد الزهراني. (2021). تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة. مجلة التربية، 1(191).
- 25- عز الدين مبرك . (2020). الرقمنة من المنظور التقني. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، 57(عدد خاص).
- 26- عواطف بوطرفة ، و أمال عقابي. (2021). بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. مجلة أبحاث، 6(1).
- 27- فتيحة حنك، و رضوان بواب . (2020). الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع (الوظيفة الثالثة). مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 11(1).

- 28- فروجة سرير. (2018). واقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، 1(2).
- 29- فضيل فارس، و فتيحة فرطاس . (2013). رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في العصر الحديث-تداخل المفاهيم وتكامل العلاقة-. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 1(27).
- 30- لخضر مداح . (2010). الجامعة أساس نشر المعرفة وخدمة المجتمع. مجلة دراسات اقتصادية، 4(1).
- 31- مجدي محمد يونس . (2015). دور الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة التطور المعلوماتي دراسة ميدانية بجامعة القسيم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 8(21).
- 32- محمد أحمد أشرف السعيد . (2008). دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجتمع المعرفة في مصر. مجلة كلية التربية، 1(8).
- 33- محمد أميداتو. (2020). سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، 57(عدد خاص).
- 34- محمد دهان . (2017). الجامعة الجزائرية وتحديات تكوين الكفاءات في عصر اقتصاد المعرفة. مجلة العلوم الانسانية(47).
- 35- مريم بن جيمة. (2018). اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(1).
- 36- مها مراد علي أحمد . (2018). دور التنظيم الإلكتروني بإدارة برامج الدراسات العليا في بناء مجتمع المعرفة لكلية التربية جامعة المنيا. مجلة الإدارة التربوية(18).
- 37- نزال العسيري، و يوسف أغراس . (2021). تأثير اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. مجلة مقاربات في التنمية، 4(1).
- 38- نهاية عبد الهادي التلواني، رامي عزمي بدير، و محمد أحمد الرقب. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(2).
- 39- وسام مهيل. (2019). تطبيق إدارة المعرفة لضمان جودة التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الجزائر 3-. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 8(2).
- المؤتمرات الوطنية والدولية

- 1- إبراهيم بورنان ، و عبد القادر شارف . (2016). واقع أنشطة البحث العلمي والتطوير في الدول العربية " حالة الجزائر". المؤتمر العلمي بعنوان. نحو بنناء إستراتيجية تحويل الطالب إلى باحث، جامعة بني سويف. مصر.
 - 2- المكي زبيدي، خليل شرقي، و عمر عطا الله . (2019). إقتصاد المعرفة...الواقع ومتطلبات التحول(التجربة الماليزية أنموذجا). الملتقى الدولي الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحوى رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية. جامعة حمه لخضر، الجزائر.
 - 3- لخضر غول ، و غزالة بن فرحات. (2018). التعليم الجامعي في الجزائر: بين الواقع والتحديات. الملتقى الدولي حول: الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات والرهانات. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
 - 4- مبارك بوعشة ، و ليليا بن منصور . (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان طرابلس، لبنان.
 - 5- محمود داوود الربيعي، حسن شاكر مجدي، و مازن هادي كزار . (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. المؤتمر الدولي للعلوم الانسانية، جامعة جيهان . العراق.
 - 6- مزرارة ، ن ، و شعباني ، م . (2016). واقع الطالب الجامعي الجزائري، من الأمس إلى اليوم ماذا تحقق؟ (قراءة تحليلية لوضعه الراهن) . الملتقى الوطني حول: تشخيص واقع الطالب الجامعي ، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
 - 7- مصطفى عليان ربحي . (2012). مجتمع المعرفة مفاهيم أساسية. المؤتمر الـ23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. الدوحة، قطر.
 - 8- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2021). نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية. المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- التقارير
- 1- اليونسكو. (2019). بناء مجتمعات المعرفة في لمنطقة العربية اللغة العربية بوابة للمعرفة. القاهرة مصر.

2- تقرير الأمم المتحدة. (2022). مسح الحكومة الإلكترونية 2022 مستقبل الحكومة الرقمية. دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. نيويورك، الأمم المتحدة. تم الاسترداد من <https://publicadministration.un.org>

3- تقرير التنمية الانسانية . (2003). نحو إقامة مجتمع المعرفة . الأردن .

4- تقرير التنمية الانسانية. (2002). خلق الفرص للأجيال القادمة. الأردن .

5- مؤشر المعرفة العالمي . (2021). مؤسسة محمد بن آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة. دبي (الإمارات العربية): دار الغرير.

- المواقع الالكترونية

1- البنك الدولي. (2019). تاريخ الاسترداد 15 10, 2022، من <https://www.albankaldawli.org>

2- البنك الدولي. (2020). تاريخ الاسترداد 13 9, 2022، من <https://albankaldawli.org>

3- البنك الدولي. (2022). تاريخ الاسترداد 12 11, 2022، من <https://www.albankaldawli.org>

4- المديرية العامة للبحث والتطوير. (2023). تاريخ الاسترداد 19 10, 2022، من WWW.DGRSDT.DZ

5- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . (2021). تاريخ الاسترداد 25 12, 2022، من <https://www.mesrs.dz>

6- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2022). تاريخ الاسترداد 11 9, 2022، من <https://www.mesrs.dz>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

-Books :

- 1- Bouchez, J. P. (2012). **L'économie du savoir: Construction, enjeux et perspectives**. (D. B. s.a, Éd.) Belgique.
- 2- Foley Curley , K., & Kivowitz, B. (2001). **The Manager's Procket Guide To Knowledge Management**. U.S.A and Canada: Published by: HRD Press.
- 3- Bahra, N. (2001). **Competitive knowledge management** (Vol. Ed 1). Great Britain : Palgrave.
- 4- Becerra-Fernandez , I., & SaBherwal, R. (2010). **knowledge Management systems and processes**. USA: M.E. Sharpe, Inc.
- 5- Bolisani , E., & Bratianu , C. (2018). **The Emergence of Knowledge Management: Strategic thinking in knowledge management** (Vol. 4). Springer International Publishing.
- 6- Bridgette, W., Finn, R., Thordis , S., & Kush, W. (2017). **Open Data and the Knowledge Society**. Netherlands: Amsterdam University Press .
- 7- Curaj , A., Matei , L., Pricopie, R., Salmi , J., & Scott , P. (2015). **The European Higher Education Area Between Critical Reflections and Future Policies**. New York: Springer International Publishing.

- 8- Dalkir, K. (2011). **Knowledge Management in Theory and Practice** (Vol. 2nd ed). USA: MIT Press, Cambridge.
- 9- Edgar , S. (2004). **Organizational Culture and Leadership**. USA: Third Edition, Jossey-Bass a Wiley Imprint .
- 10- Edwards, J. (2015). **The Essentials of Knowledge Management**. UK : Palgrave Macmillan
- 11- Filemon, A. (2008). **Introduction to knowledge management A brief introduction to the basic elementss of knowledge management for non-practitioners intersted in understanting the subject**. Indonesia: Asian fonunation.
- 12- Gilbert, P. (1998). **practical knowledge management: Amodel that works**. prism, second quarter.
- 13- Gilles, B. (2003). **Gestion des connaissances outils et applications du knowledge management** . Ed.ECONOMICA.
- 14- Hajric , E. (2018). **Knowledge Management System and Practices**. Jacksonville, FLorida. Retrieved from mailto:info@knowledge-management-tools.net
- 15- Hogan, T. (2011). **An Overvienw Of Tge Knowledge Economy, With a Focus on Arisona. A Report from the Productivity and Prosperity Project (P3), Supported by the Office of the University Economist** . Carey School of Business Arizona State University , USA.
- 16- Janus, S. (2016). **Le Partage Des Connaissances Pour Des Organisations Plus Efficaces Manuel pour le partage des connaissances et la réplcation à grande échelle des solutions qui fonctionnent**. Washington, USA: World Bank Publications.
- 17- Marquardt, M. (2002). **Building the learning organization -mastering the 5 eleements for corporate learning** (Vol. 2 ed edition). Palo Alto: Davies-Black Publishing; INC.
- 18- Mats , A. (2002). **Understanding Organizational Culture**. London: SAGE Publications .
- 19- Metcalfe, A. (2006). **Knowlege Management And Higher Education: A Critical Analsis**. USA: Information Science Publishing.
- 20- Murray, E. J. (2007). **Knowledge Management in Modern Organizations**. USA: Idea Group Publishing .
- 21- King , W. R. (2009). **Knowledge Management and Organizational Learning**. USA: Springer Science.
- 22- Paulo , S., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). **Tertiary Education for the Knowledge Society** (Vol. Ed1). OECD.
- 23- Petrides , L., & Nodine, T. (2003). **Knowledge Management in Education: Defining the Landscape**. California: Institute For The Sdudy of Knowledge Management In Education (ERIC).
- 24- Préface, J. C. (1999). **Le Knowledge Management**. France: edtion 5, Harvard Business Review.
- 25- Takeuchi , H., & Tsutomu , S. (2006). **Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy Advanced Knowledge-Creating Companies**. 2. USA: The World Bank Washington, D.C.
- 26- Talisayon, S. (2007). **Knowledge Management: From Brain to Business**. Japan: Published by the Asian Productivity Organization.
- 27- Tiwana , A. (1999). **Knowledge Management Toolkit** (Vol. Ed1). USA: Prentice Hall PTR .
- 28- Todd , R. G., & Thomas , P. J. (2003). **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

29- wiig, k. (1993). **knowledge managment foundation-thinking about thinking- how people and organizations create, represent, and use knowledge**. U.S.A: schema press.

-Thèses :

- 1- Jensen, K. (2012). **Accelerating Global Product Innovation through Cross-cultural Collaboration: Organizational Mechanisms that Influence Knowledge-sharing within the MNC** . pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion/Management International . École Doctorale 546 Abbé Grégoire; ESCP Europe in the field of International Management .
- 2- Alosaimi, M. (2016). **The role of knowledge management approaches for enhancing and supporting education**. Thèse pour l'obtention de DOCTORAT en Sciences de Gestion . Ecole Doctorale De Management Panthéon, Université Panthéon-Sorbonne - Paris , France.
- 3- Charfi, A. (2012). **L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilité théorique et pratique** . En vue de l'obtention du DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE, École doctorale et spécialité : ED SG - Stratégie. Université Toulouse 1 Capitole .
- 4- Dudezert, A. (2003). **La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation**. Thèse de Doctorat, Spécialité Sciences de Gestion – Génie industriel. Laboratoire Génie Industriel ECOLE CENTRALE PARIS Grande voie des vignes, France.
- 5- Lachachi, A. (2011). **La Formatisation Du Management Des Connaissances Dans L'Approche Manageriale: Cas De La Direction Territoriale D'Algerie Telecom De Tlemcen**. Mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en Sciences de Gestion Option : Management des ressources humaines. Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises, Algerie.
- 6- Lehyani, F. (2019). **Impact de la gestion des connaissances et de la gestion de la qualité totale sur l'efficacité du personnel et sur la performance des chaines logistiques. Gestion et management**. Thèse Pour obtenir le grade de Docteur De La Communauté Université Grenoble Alpes, Spécialité : Génie Industriel. Université Grenoble Alpes; Université de Sfax, Tunisie.
- 7- Leoncio , J. (2005). **Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine**. Thèse Présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur de l'institut National Polytechnique de TOULOUS, Spécialité : Systèmes Industriels . Ecole Doctorale Systemes, France.
- 8- Obaide, A. (2004). **A Model For A Succesful Implmentation of Knowledge Management in Engineering Organizations**. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy . Research Institute for the Built & Human Environment School of Construction & Property Management, University of Salford, Salford, UK.
- 9- Ouédraogo , M. (2021). **Gestion des connaissances tacites managériales dans des secteurs publics au Québec : une analyse des déterminants, des connaissances et des facteurs de succès de leur partage et acquisition**. Thèse de doctorat par articles présentée à l'École nationale d'administration publique dans le cadre du programme de doctorat en administration publique pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.). Ecole Nationale d'administrtion Publique, Canada.
- 10- Papoutsakis, C. (2005). **The Contribution of Shared Knowledge and Infomation Technology to Manufacturing Performance: An Evaluation Model A sectorial research**

study among Manufacturing , Quality , and R & D groups in the global economy era of the 21st century. Subline : Management and Integration of the Information Technologies (IT) in the Industry , in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor de la UPC . Departamento de Organizacion de Empresas, Universidad Polit cnica de Catalina, Barcelona, Ispan.

- **Scientific journals and perriodicals**

- 1- Abualoush , S., Masa'deh, R., Bataineh , K., & Alrowwad , A. (2018). **The Role of knowledge Management process and Intellectual Capital as Intermedlary Varlables Between Knowledge Management Infrastructure Organization Performance.** Interdisciplinary Journal of Information, knowledge and Management, 13.
- 2- Boualleg, N., Djoual, M., & Bensaada, A. (2020). **The Reality of Knowledge Management in Organizations: Greater Amman Municipality Experience.** The Social Empowerment, 02(01).
- 3- Burcia, A., & Kicsi, R. (2015). **Knowlege as distinctive resource of competitive advantage.** revue Ecoforum , 4(ISSUE 1).
- 4- Gema, G.-P., Serrano-Bedia, A., & P rez, M. (2019). **Knowledge management practices and innovation outcomes: The moderating role of risk-taking and proactiveness.** Administrative Sciences, 9(Issus 4).
- 5- Khakpour, A., Ghahremani, M., & Pardakhtchi, M. (2009). **The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Managment (Cultural Barriers And Challenges Knowledge Sharing).** The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management, 4.
- 6- Merazi, N. (2021). **The Entrepreneur and opportunity of grabbing skills through Knowledge Management.** Revue D' dudes sur les Institution et leD veloppement, 7(1).
- 7- Williams, D. (2014). **Models, Metaphors and Symbols for Information and Knowledge Systems.** Journal of Entrepreneurship Management and Innovation, 10(ISSUE1).
- 8- Abuaddous, H., & AlSokkar , A. (2018). **The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance.** International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 9(10).
- 9- Abubakar, M. A., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elci, A. (2019). **Knowledge Management, decision-making Style and Organizational Performance.** Journal of Innovation & Knowledge, 4.
- 10- Agarwal, N., & Marouf, L. (2014). **Initiating Knowledge Management in Colleges and Universities: A template.** International Journal of Knowledge Content Development & Technology, 4(2).
- 11- Ahlgren, M. (2011). **What is intellectual capital?** UNLV caming research & review journal, 15(Issue 2).
- 12- Akgul, a. k. (2015). **Intrenal Capabilities, External Soirces of Knowlege, and Innovativess: an Empirical Stady of Turkish Manufacturing Industry.** Research journal of Business and Management, 2(USSUE 3).
- 13- Alharithy , M. (2015). **Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes.** Procedia Computer Science, 65.
- 14- Alias, N., Mansor, A., Rahman, A., Ahmad, A., & Samsudin , A. (2018). **The Impact of Knowledge Management towards Employee's Job Satisfaction.** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(9).

- 15- Alizar , H., Abdul , H., Mat , N., & Yuliu, N. (2015). **Environmental Hostility Contingencies on the Relationship between Knowledge Management Strategy and Firm Performance.** Jurnal Teknologi, 73(5).
- 16- Alkhatib, M., Yahiaoui, N., Awaja, A., & Awaja, D. (2022). **Service Quality By knowledge management Capability In Education Institutions: Mediating Effect Of Organizational Commitment.** Les Cahiers du Cread, 38(1).
- 17- Al-Qarioti , M. A. (2015). **The Impact of Knowledge Management on organizational Performance: An Empirical Study Kuwait University.** EURASIAN JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, 3(4). Retrieved from <http://www.eurasianpublications.com>
- 18- Andreeva , T., & Kianto, A. (2012). **Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance.** Journal of knowledge management, 16(4).
- 19- Bejan , D., Doloriert , C., & Sambrook , S. (2013). **Leadership and knowledge management in UK ICT organisations.** Journal of Management Development, 32(1).
- 20- Bell, D. (2008). **The Coming of the Post-Industrial Society.** The Educational Forum, 40(4). Retrieved from <http://www.tandfonline.com/loi/utef20>
- 21- Ben Zaied , M., & Habib , A. (n.d.). **The relationship between the sources of knowledge management and organizational performance.** International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES).
- 22- Berrouche , z., & Berkane, y. (2007). **La mise en place systeme LMD en algerie: entre la necessite d'une reforme et les difficultes duterrain.** Revue des sciences économiques et de gestion, 7(7).
- 23- Berthold , A. (2002). **Knowelege its significance for organizations and the reason for a new management task .** 5th semester BWL/Int. Management . Faculty of Economics and Management, Otto-Von UniversutAt Magdeburg, Germany.
- 24- Bligh , M., Pearce , C., & Kohles, J. (2006). **The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work A meso-level model of leadership dynamics.** Journal of Managerial Psychology, 21(4).
- 25- Bratianu , C. (2010). **A Critical Analysis of Nonaka's Model of Knowledge Dynamics.** Electronic Journal of Knowledge Management, 8(Issus 2).
- 26- Buselic, M. (2012). Distance Learning – concepts and contributions. Prethodno priopćenje Oeconomica Jadertina (1).
- 27- Butcher , N., & Associates . (2011). **ICT, Education, Development, and the Knowledge Society.** GeSCI African Leadership in ICT Program. Retrieved from <http://creativecommons.org/licenses/>
- 28- Cardoni , A., Zanin , F., Giulio , C., & Paradisi , A. (2020). **Knowledge Management and Performance Measurement Systems for SMEs' Economic Sustainability.** Journal Sustainability, 12. Retrieved from www.mdpi.com/journal/sustainability
- 29- Chan , R. (2016). **Understanding The Purpose of Higher education: An Analysis of The Economic And Social Benefis For Completing a Colege Degree.** JEPPA, 6(Issus5).
- 30- Choi, B., & Lee, H. (2002). **Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process.** Expert Systems with Applications, 23.

- 31- Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2020). **The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints**. Technological Forecasting & Social Change, 161
- 32- Croasmun, James T. (2011). **Using Likert-Type Scales in the Social Sciences**. Journal of Adult Education.40(1)
- 33- Dani, S., & Shah, S. (2016). **Call and Definition of Rural University**. Journal of Economics and Finance, 7(Issus1).
- 34- David , P. A., & Foray, D. (2002). **Une Introduction a l'économie et a La Société du Savoir**. Revue internationale des sciences sociales, 1(171).
- 35- De-Graft , J. D., & Thomas, B. V. (2020). **knowledge Management Practices in Universities: The role of Communities of practice**. Sociel sciences & Humanities Open(2).
- 36- Demir, O., Guneren Genc, E., Aykac Alp, E., & Yildirim, F. (2015). **A New Knowledge Society Index: Global Tendencies and an Analysis of Turkey**. Educational Sciences: Theory & Practice, 15(2).
- 37- Dominguez Gonzalez, R., & Martins, M. (2014). **Knowledge Management:.** Journal of Tecnology management & Innovation, 9(Issus 1).
- 38- Donat, M., & Sanchez de Pablo, J. (2015). **The Role of Knowledge-Oriented Leadership in knowledge Management**. Journal of Business Research, 68.
- 39- Earl, M. (2001). **Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy**. JوماتofManagemenitnformation Systems, 18(1).
- 40- Earl, M., & Scott, I. (1999). **Opinion What Is a Chief Knowledge Officer? MIT Sloan Management review** .
- 41- El-Farr, H. (2009). **Knowledge Work and Workers:.** Leeds University Business School, 1(1).
- 42- Frost , J., Hattke , F., & Reihlen , M. (2016). **Multi-Level Governance in Universities: Strategy, Structure, Control**. Springer International Publishing (47). Switzerland .
- 43- Gaur, N., & Gupta, V. (2021). **Devising a Knowledge Culture**. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1).
- 44- Girard, J., & Girard, J. (2015). **Defining knowledge management: Toward an applied compendium**. Online Journal of Applied Knowledge Management, 3(Issue 1).
- 45- Goetze, T. (2019). **The Concept of a University: Theory, Practice, and Society**. Danish Yearbook of Philosophy, 52(1).
- 46- Gorji, E., & Alipourian , M. (2011). **The Knowledge Economy & the Knowledge Assessment Methodology (The case study of Iran & Some other Countries)**. Iranian Economic Review, 15(29).
- 47- GREEN, D. (2008). **Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector**. Journal of Strategic Leadership, 1(Issus 1).
- 48- Greiner, M., Bohmann , T., & Krcmer, H. (2007). **A strategy for knowledge management**. Journal of Knowledge Management, 11(Issue 6).
- 49- Gutiérrez, J., Vargas Barraza, J., & Guevara, G. (2007). **Knowledge management in small companies in Tepic, Mexico**. Mercados y Negocios, 7(8).
- 50- Hadad, S. (2017). **Strategies for developing knowledge economy in Romania**. Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society, 12(3).

- 51- Hahad, S. (2017). **Knowledge Economy: Characteristics and Dimensions**. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5(2).
- 52- Hamdija , N. A., & Carvalho, M. (2010). **The Knowledge Society: A Sustainability Paradigm** . Cadmus Promoting Leadership in Thought That Leads to Action , 1(Issus 1).
- 53- Hamza, Z. (2021). **The knowledge economy in Algeria: state of the art and challenges**. Revue Organisation & Travail, 10(2).
- 54- Haradhan, M. (2017). **The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations**. Journal of Environmental Treatment Techniques, 5(Issus 1).
- 55- Harvey , J.-F. (2011). **Dossier:Communautés De Pratique Comment Favoriser Le Partage Des Connaissances? LeCas Des Communautés De Pratique Pilotées** . revue de Gestion, 35(4).
- 56- Hoffman, D. (2008). **The Contribution of Universities to Regional Economies**. Center for Competitiveness and Prosperity Research. Arizona State University, USA. Retrieved from http://wpcarey.asu.edu/seidman/Reports/P3/ContributionUniv_3-08.pdf (March 2008),
- 57- Houghton , J., & Sheehan , P. (2000). **A Primer on the Knowledge Economy**. Paper prepared for the National Innovation Summit, organised by the Department of Industry, Science and Resources,, Canberra and held in Melbourne. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology, Australia. Retrieved from csesinfo@vu.edu.au
- 58- Jacob, R. (2000). **Gérer Les Connaissances: Un Défi De La Nouvelle Compétitivité Du 21e Siècle Information, interaction, innovation**. Université du Québec à Trois-Rivières , Canada.
- 59- Jacques Paul, J., & Suleman, F. (2005). **La production de connaissances dans la société de la connaissance : quel rôle pour le système éducatif ?** (n° 15). Université de Bourgogne, Pôle AAFE , F 21065 Dijon Cedex France.
- 60- Jean-Pierre , A. (2011). **Société de la connaissance : réforme ou révolution?** Natures Sciences Sociétés, 19.
- 61- Jennex, M. (2005). **Assessing Knowledge Management Success**. International Journal of Knowledge Management, 1(2).
- 62- Johqnsn, C., Ariunaa, L., & Britz, J. (2005). **Constructing the Pillars of a Knowledge Society: The Challenge of Providing Access to ICTs in Rural Mongolia**. Libri, 55.
- 63- Jong, T., & Ferguson-Hessler, M. (1996). **Types and Qualities of Knowledge**. Revue Educatinal Psychologist, 3(2).
- 64- Jonsson , A., & Kalling, T. (2007). **Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: case studies of IKEA and SCA Packaging**. Knowledge Management Research & Practice, 5(3).
- 65- Jung Hsieh , H. (2007). **Characteristics, Knowledge Management Strategy, Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers and Process Capability: Knowledge Management Enablers and Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S. Software Compani**. Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Lynn University, France. Retrieved from <https://spiral.lynn.edu/etds/239>

- 66- Kamsuriah , A., & Madhoshi, M. (2011). **Dominant success factors for knowledge managment in academic institution.** Journal of theoretical and applied information technology, 32(2).
- 67- Kashif , A., Suleman , H., Nawaz, M., Ghauri , A. T., & Amjad , K. (2011). **Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach.** International Bulletin of Business Administration, Issus11. Retrieved from <http://www.eurojournals.com>
- 68- Katsuro , P., Mapira, N., Mangava , S., & Vhuramai , C. (2013). **Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Case Study of Grain Marketing Board (GMB).** Journal of Business and Management Studies, 3(6).
- 69- Ktiri, F., Bachiri, M., & Guelzim, S. (2017). **Knowledge Management Strategies and Innovation. An application to artisanal SMEs in Morocco.** Journal of Business and Management, 19(Issus 5).
- 70- Lalouette , C. (2013). **Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle : état de l'art et illustration dans l'aéronautique.** Cahiers de la Sécurité Industrielle. ,France: Foundation for an Industrial Safety Culture. Récupéré sur [http ://www.FonCSI.org/en/](http://www.FonCSI.org/en/).
- 71- Léné , A., & Martuccelli, D. (2005). **La société de la connaissance et l'école : jalons pour une discussion.** Dossier(5). Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques IFRESI, Institut fédératif de recherche sur les économies et les sociétés industrielles, France.
- 72- Lengyel, I. (2003). **Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary.** JATEPress, University of Szeged, Hungary.
- 73- Lessard, C. (2012). **Modèles d'universités et conceptions de la qualité : pour une université plurielle et capable d'en témoigner.** Conseil Supérieur De L'éducation. Québec; Canada
- 74- Li , X., Qiang , Q., Huang , L., & Huang , C. (2022). **How Knowledge Sharing Affects Business Model Innovation: An Empirical Study from the Perspective of Ambidextrous Organizational Learning.** Sustainability, 14(6157). Retrieved from <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- 75- Lichtarski, J. (2009). **Organizational Structure and Knowledge Management.** Argumenta Oeconomica, 1(22).
- 76- Lopez-Nicolas, C., & Merono-Cerdan, A. (2011). **Strategic Knowledge Management, Innovation and performance.** International Journal of Information management, 31.
- 77- Magnier-Watanabe , R., Benton, C., & Senoo, D. (2011). **A study of knowledge management enablers across countries.** Knowledge Management Research & Practice, 9. Retrieved from www.palgrave-journals.com/kmrp/
- 78- Mansell, R. (2002). **From digital divides to digital entitlements in knowledge societies.** journal of Current Sociology, 50(3).
- 79- Markkula, M. (2006, 4 27-29). **Creating Favourable Conditions for Knowledge Society through Knowledge Management, eGovernance and eLearning.** This paper has been prepared and presented as a keynote presentation at the FIG Workshop on eGovernance, Knowledge Management and e-Learning in Budapest. Hungary.
- 80- Mc Dermott, R. (1998). **Knowing is a human Act: how is information technology inspired, but cannot deliver, knowledge managment.** revised; sep27.

- 81- McDermott , R., & O'Dell, C. (2001). **Overcoming cultural barriers to sharing knowledge.** journal of knowledge management, 1(1).
- 82- Meziani, h., & Chelil, A. (2017). **Les processus du management des connaissances, réalité de la capitalisation des connaissances dans les entreprises Algériennes.** Revue Maghrébine Management des Organisations, 2(1).
- 83- Mohebi , R., Mahmodi, M., Fattahiyan , S., & Sadeghi , H. (2013). **The relationship between knowledge management enablers and processes in a Iranian community college.** International Journal of Education and Research, 1(12).
- 84- Molero , N., Contreras , G., & Casanova , R. (2017). **knowledge management as a Tool For The Productivity of Research in The University Sector.** Revista Electronica de Humandades, Educacion Y Comunicacion Social, 2
- 85- Nastase , M. (2009). **Importance of Trust in the Knowledge Based Leadership.** Review of International Comparative Management, 10(Issus 3).
- 86- Nawaz , N., & Gomes , A. (2014). **Review of Knowledge Management in Higher Education Institutions.** European Journal of Business and Management, 6(7).
- 87- Nawaz , N., Durst , S., Hariharasudan, A., & Shamugia , Z. (2020). **Knowledge Management practices in higher education institutions acomparative study.** Polish journal of Management studies, 22(2).
- 88- Nesbit, J., & Adesope, O. (2006). **Learning with concept and knowledge maps: Ameta-Analysis.** Reviw of education research, 76(3).
- 89- Nonaka, I. (2007). **The Knowledge-Creating Company .** Harvard Business Review
- 90- Nonaka, I., Umemoto, K., & Seno, D. (1996). **From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management.** journal of Technology In Society, 18(2).
- 91- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). **The Concept a Foundation For Kowledge Creation.** California Management Review, 40(3).
- 92- Nonaka, I., Toyama , R., & Konno, N. (2000). **SECI, Ba and Leadership: a Uni®ed Model of Dynamic Knowledge Creation.** Long Range Planning, 3.
- 93- Nyhan , B. (2002). **Taking steps towards the knowledge society reflections on the process of knowledge development.** Greece: Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- 94- Omotayo, F. O. (2015). **Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature.** A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal). Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- 95- Oprea, M. (2011). **A University Knowledge Management Tool for Academic Research Activity Evaluation.** Informatica Economică, 15(3).
- 96- Otto , K., & Andreas, A. (1997). **Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges.** Journal of Universal Computer Science, 3(8).
- 97- Prusak, L. (2001). **Where did knowledge management come from?** IBM Systems Journal, 40(4).
- 98- Radgah, J., Ghanbari, K., & Faghihi3, A. (2015). **The Ways of Using Nonaka Model of Knowledge Management in Organizations.** Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 5(75). Retrieved from www.textroad.com

- 99- Ragaa, H. (2021). **Knowledge Management processes and their impact on firm's performance- Field study in Sonelgaz company-Unit of DJELFA -**. Economic and Management Resear ch Journal, 15(02).
- 100- Rahgozar, H., Afshangian, F., & Ehteshami, K. (2012). **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study at the University of Shiraz)**. Journal of Basic and Applied Scientific Researc, 2(4). Retrieved from www.textroad.com
- 101- Rašula , J., Bosilj Vukšić , V., & Indihar Štemberger, M. (2012). **The impact of knowledge management on organisational The impact of knowledge management on organisational performance**. Economic and Busuness Revue, 14(2).
- 102- RĂulea, A., Oprean, C., & Țîtu, M. (2016). **The Role of Universities in the Knowledge Based Sosiety**. De Gruyter Open, 22(1).
- 103- Ribichesi , C., Polèse , M., & Shearmur , R. (2008). **L'économie du savoir dans la ville de Québec : revue de littérature et analyses empiriques**. Projet de recherche financé par le Service du développement économique de la Ville de Québec . Christophe.ribichesi@ucs.inrs.ca Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, Canada.
- 104- Rosso, J. (2006). **The University and its role in the Knowledge Society** . Revista Apuntes del CENES, 26(42).
- 105- sahraoui, i. (2019). Le système LMD entre l'idéalisme des reforme et le réalisme du terrain. journal dirassat insaniya wa ijtimaiya, 8(1).
- 106- Serrat, O. (2010). **Managing Knowledge Workers**. .Washington: Asian Development Bank.
- 107- Shannak , R., Masa'deh, R., & Akour, M. (2012). **Knowledge Management Strategy Building: Literature Eeview**. European Scientific Journal, 8(15).
- 108- Shishov, S., Lustina, T., Sergeeva, S., Klimakina, E., Suslov, A., & Solovyanenko, N. (2022). **Management of university research activities in the “openscience” concept**. Revista Conrado, 18(1).
- 109- Snellman, C. (2015). **University in Knowledge Society: Role and Challenges**. Journal of System and Management Sciences, 5(4).
- 110- Stoyko , P., & Yulin, F. (2007). **À la recherche du savoir perdu : guide pratique de gestion de la mémoire organisationnelle** . Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada. École de la fonction publique du Canada , Canada.
- 111- Surawski, B. (2019). **Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms**. journal of Management, 23(1).
- 112- Tan Nya Ling , C. (2011). **Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing**. Electronic Journal of Knowledge Management, 9(Issus4).
- 113- Tang , H. (2017). **A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences**. EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education, 13(6)
- 114- Trivella, L., & Dimitrios, N. (2014). **Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The case of Greece**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175.

- 115- Vali , I. (2013). **The Role of Education in The Knowledge-base Society**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 76.
- 116- Vorley, T., & Nelles, J. (2008). (RE) **Conceptualiser L'université: Le Développement Institutionnel Dans le Cadre et au-Dela de la "Troisième Mission"**. Revue du Programme Sur la Gestion Des établissements D'enseignement Supérieur, 20(3).
- 117- Walczak , S. (2005). **Organizational knowledge management structure**. Emerald Group Publishing Limited, 12(4).
- 118- weber, r. (2007). **knowlege management in call centres**. Electronic journal of knowlege management, 5(Issue 3).
- 119- Wiig , K. (1997). **Knowledge Management Where Did It Come From and Where Will It Go?** Journal of Expert Systems with Applications, 13(1).
- 120- Wiig, K. (1997). **Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management**. Long Range Planning, 30(3).
- 121- Woojin , Y., Jaeyun, J., & Kyoung , W. (2021). **Informal Network Structure and Knowledge Sharing in Organizations: An Empirical Study of a Korean Paint Manufacturing Company**. Journal of Administrative Sciences MDPI, 11(52).
- 122- Zack , M. (1999). **Developing a Knowledge Strategy**. California management revien, 41(3).

- **National and international forums and conferences**

- 1- Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K., & Gao, S. (2012). **The Relationship between Knowledge Management Strategic Orientation and Business Strategic Orientation among SMEs**. 23rd Australasian Conference on Information Systems. Australia.
- 2- Beerkens, E. (2006). **University Policies For The Knowledge Society: Global Standardisation, Local Re-inventions** . Conference of the International Sociological Association, Session 2 of the Research Committee on the Sociology of Science & Technology: Standardisation of Science Policies? . South Africa .
- 3- Lakhno , M. (2021). **Paths Towards The Knowledge Society South Africa and the Republic of Korea**. 5th International Public Policy conference: T02P06 The politics of higher education, research and innovation policies. Barcelona.
- 4- Nelke , M. (2010). **Knowledge Management and Leadership**. **World Library and Information Congress: The IFLA General Conference and Assembly** . Sweden. Retrieved from <http://www.ifla.org/en/ifla76>
- 5- Kari , L., Sijde , P. v., Matti, L., & Jaakko, T. (2008). **Higher Education Institutions and Innovation in The Knowledge Society** (Vol. Ed1). Helsinki: Oy Nord Print Ab, Publisher Rectors' Conference of Finnish Universities of Applied Sciences ARENE ry. Rikhardinkatu
- 6- Ponisciakova, O. (2020). **Knowledge management and its application in human resources management in the context of globalization**. SHS Web of Conferences, 74.
- 7- zitouni, m., & djaileb, f. (2014). **Intrenational mobility and recognition of diplomas: the case of the LMD system in algeria**. Poceeding of INTCESS14 international conference on Educaion and social sciences. Istanbul; Turkey

-**Reports :**

- 1- Dumitriu , P. (2016). **La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies**. Genève.

- 2- ISO 30401. (2018). **Knowledge management systems — Requirements**. Geneva: Published in Switzerland
- 3- Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel , P., Scott, A., & Duran, X. (2002). Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russel Group of Universities, SPRU, University of Sussex at Brighton.
- 4- Nicolas , C., & Pierre-Alain , M. (2004). **La société de l'information**. France: **La Documentation française**.
- 5- The World Bank. (2011). **Human Capital for a Knowledge SoCiety: HigHer eduCation in tHe maldives**. Sri Lanka: Ari Investments Limited. Retrieved from www.worldbank.org
- 6- UNESCO. (2014). **A review of UNESCO's action in implementing the WSIS outcomes ADVANCE VERSION Building inclusive Knowledge Societies**. France: UNESCO.
- 7- UNESCO. (2015). **Towards Knowledge Societies for Peace and Sustainable Development First WSIS+10 Review Event**. Paris, France: UNESCO.
- 8- United Nations publication . (2005). **Understanding Knowledge Societies In twenty questions and answers with the Index of Knowledge Societies**. New York: United Nations

-Sites Web :

- 1- CFI, T. (2021, 10 28). **Knowledge Workes**. Retrieved 08 22, 2022, from <https://corporatifnanceintitute.com>
- 2- Hill, J. (2021, 08 26). What is Knowledge Management Strategy? Is it Enough? Retrieved 08 18, 2022, from <https://bloomfire.com>
- 3- <https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu>. (2022). Retrieved from <https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu/2022>
- 4- <https://www.dhanghaiking.com/rankings/arwu>. (2023). Consulté le 07 07, 2023
- 5- <http://www.univ-setif.dz>. (2023). Consulté le 01 10, 2023, sur <http://www.univ-setif.dz>
- 6- <https://www.scimagojr.com/countryrank.php>. (2022). Consulté le 10 9, 2022
- 7- <https://www.univ-constantine2.dz/?lang=ar> . Consulté le 5 01 , 2023
- 8- <https://www.univ-jijel.dz/> . (2023). Consulté le 01 14, 2023
- 9- <https://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/> . (2023). Consulté le 01 6, 2023
- 10- Jerkovic, D. (2022, 2 20). **knowledge workes et knowledge society**. Retrieved 08 22, 2022, from <https://www.linkedin.com>
- 11- www.webometrics.info . (2023).

قائمة المق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة

في إطار الإعداد لأطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان:

" دور إدارة المعرفة في تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة الجزائرية

دراسة حالة: عينة من جامعات الشرق الجزائري "

نرجو منكم التكرم بالإجابة على محاور الاستبيان التالي وهذا من خلال وضع العلامة (x) في الخانة

التي ترونها توافق رأيكم وتتوافق مع واقع جامعتكم، إذ أن مصداقية النتائج تكمن في إجاباتكم الدقيقة. كما أن المعلومات المدلى بها تحظى بالسرية والأمانة.

شكرا على حسن تعاونكم معنا

إشراف الدكتور(ة)

-محبوب فاطمة

إعداد الطالب (ة)

12- لعمامرة صارة

السنة الجامعية 2024/2023

الرجاء وضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

المعلومات الشخصية والوظيفية	1	الجنس	ذكر
			أنثى
	2	السن	أقل من 30 سنة
			[40-30]
			[50-40]
			50 فأكثر
	3	الخبرة	أقل من 5 سنوات
			من 5 إلى 10 سنوات
			10 سنوات فأكثر
	4	الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي
			أستاذ محاضر أ
			أستاذ محاضر ب
			أستاذ مساعد أ
			أستاذ مساعد ب
	5	الانتماء لمخبر علمي	نعم
			لا
	6	المنشورات العلمية مقالات، كتب	1 إلى 10 منشورات
			من 11 إلى 20 منشورات
			20 منشور علمي فأكثر

المحور الثاني: إدارة المعرفة (المتطلبات)

المتغيرات (المحور 2 بأبعاده)	رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	1	توفر الجامعة فرصا للتعلم وتطوير المهارات					
	2	تشجع الجامعة الأساتذة على البحث العلمي وتقديم الأفكار الإبداعية					
	3	تعمل إدارة الجامعة على تثمين المفاهيم الجديدة كالمقاوالاتية، الابتكار					
	4	تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز الممارسات والأنشطة العملية المتميزة وتجعل منها نموذجا يقتدى به					
	5	تحرص الجامعة على تكريس مبدأ الثقة في التعامل مع الأساتذة					
	6	تشجع الجامعة روح المبادرة والتعاون الجماعي بين أساتذتها					
	7	يوجد تفاعل قوي ما بين المسؤولين في الإدارات العليا والإدارات التنفيذية					
	8	تسعى قيادة الجامعة لحل المشاكل التي يواجهونها أساتذتها					

					تركز قيادة الجامعة على إنجاز الأعمال والمهام وفق مبدأ العمل الجماعي	9	القيادة
					تعمل قيادة الجامعة على إشراك الأساتذة في وضع مقترحات لأنواع الخدمات التي يمكن أن توفرها لهم	10	
					تشجع قيادة الجامعة الأساتذة على مشاركة معارفهم وتجاربهم الناجحة مع الآخرين	11	
					تشرك قيادة الجامعة الأساتذة في تحديد مواعيد الاجتماعات بما يناسبهم	12	
					تتمتع الجامعة بهيكل تنظيمي مرن للقيام بالأعمال بكل سهولة	13	
					لدى الجامعة نطاق إشراف واسع دون التدخل في الصلاحيات	14	
					يقوم الأساتذة بإنجاز المهام المنوطة بهم حسب التعليمات الموجهة	15	الهيكل التنظيمي
					تحرص الجامعة على تحديد العلاقات الرسمية بشكل دقيق وواضح	16	
					تتم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي حسب التعليمات واللوائح الموضوعة	17	

قائمة الملاحق

					يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة دون العودة إلى الرئيس المباشر إلا في الحالات الضرورية	18	
					لدى أساتذة الجامعة المهارات الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	19	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					تضم الجامعة أساتذة مختصين في هندسة الوثائق والبيانات	20	
					تشجع الجامعة أساتذتها على إنشاء مجموعات افتراضية عبر الأنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي لمناقشة انشغالات العمل	21	
					تتجه الجامعة نحو رقمنة أعمالها البيداغوجية والتعليمية	22	
					تتيح المواقع الالكترونية الخاصة بالجامعة فرصا للتواصل مع أصحاب المصالح	23	
					تعمل الجامعة على تجديد الأجهزة المستخدمة في العملية التعليمية باستمرار	24	

المحور الثالث: مجتمع المعرفة الجامعي (إنتاج، نشر، تطبيق المعرفة)

المحور 3	رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	25	تخصص الجامعة ميزانية معتبرة لدعم البحث العلمي					

					تفتح الجامعة المجال لكفاءاتها للمشاركة في تطوير المؤسسات الوطنية	26	مجتمع المعرفة الجامعي
					يساهم الأساتذة في إنتاج المنشورات العلمية (كتب، مقالات... الخ)	27	
					تتوفر مكتبة الجامعة على العديد من المراجع الحديثة	28	
					تقوم الجامعة بنشر المعلومات المتعلقة بالعملية البيداغوجية والعلمية	29	
					تصدر الجامعة مجلات علمية دورية بصفة دورية ومنتظمة	30	
					تنظم الجامعة لقاءات مع خبراء محليين وأجانب من جامعات أخرى	31	
					تقوم الجامعة بعملية التبادل الطلابي في مجال التعاون العلمي	32	
					تنظم الجامعة تظاهرات علمية من حين لآخر	33	
					تمتلك الجامعة صفحات على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي لتسهيل الحصول على المعلومة	34	
					تعقد الجامعة اتفاقيات وشراكات مع القطاع الخاص لتبادل المعارف والخبرات	35	
					تطبق الجامعة نظام الجودة الشاملة في برامجها ومناهجها	36	
					تطبق الجامعة نظام التعليم عن بعد	37	

قائمة الملاحق

					تقدم الجامعة برامج دراسية تتماشى وسوق العمل	38	
					تحاول الجامعة الاستفادة من تجارب الجامعات الناجحة	39	

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة محكمي أداة الدراسة

رقم المحكم	اسم ولقب المحكم	الجامعة المنتسب إليها
1	أ.د صبري مقيمح	جامعة 20 أوث 1955 سكيكة
2	أ.د خالد رجم	جامعة فرحات عباس سطيف 1
3	أ.د ربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
4	د. محفوظ هندراوي	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
5	د. نجاح بولودان	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2
6	د. ستي سيد أحمد	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار
7	د. فاطمة الزهراء جموعي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2
8	د. خديجة عرقوب	جامعة 20 أوث 1955 سكيكة
9	د. حسين مدور	جامعة أوطارا ماليزيا
10	د. عبد الرحمن بلحسين	جامعة أوطارا ماليزيا
11	د. مسعود صبري	مركز الكويت للاقتصاد الاسلامي

الملحق رقم (3): مخرجات المعالجة الإحصائية للاستبيان

أولاً: اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) لأبعاد المتغيرات والمحاور

1-الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	6

2-القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	6

3-الهيكل التنظيمي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	6

4: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	6

5: إدارة المعرفة مجتمعة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	24

6: مجتمع المعرفة الجامعي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	15

7-الاستبيان الكلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	39

ثانيا: الإحصاءات الوصفية للمعلومات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	196	50,5	50,5	50,5
	أنثى	192	49,5	49,5	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	1,0	1,0	1,0
	[30-40[	137	35,3	35,3	36,3
	[40-50[	172	44,3	44,3	80,7
	50 فأكثر	75	19,3	19,3	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	40	10,3	10,3	10,3
	من 5 إلى 10 سنوات	94	24,2	24,2	34,5
	سنوات 10 فأكثر	254	65,5	65,5	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ التعليم العالي	52	13,4	13,4	13,4
	أستاذ محاضر أ	166	42,8	42,8	56,2
	أستاذ محاضر ب	108	27,8	27,8	84,0

قائمة الملاحق

أستاذ مساعد أ	54	13,9	13,9	97,9
أستاذ مساعد ب	8	2,1	2,1	100,0
Total	388	100,0	100,0	

الانتماء لمخبر علمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	275	70,9	70,9	70,9
لا	113	29,1	29,1	100,0
Total	388	100,0	100,0	

المنشورات العلمية مقالات، كتب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إلى 10 منشورات 1	269	69,3	69,3	69,3
من 11 إلى 20 منشورات	63	16,2	16,2	85,6
منشور علمي فأكتر 20	56	14,4	14,4	100,0
Total	388	100,0	100,0	

ملاحظة: ترميز المتغيرات أثناء ادخال البيانات في برنامج SPSS.V26 حتى تسهل العملية وكانت رموز المتغيرات كما يلي:

البعد الأول: الثقافة التنظيمية d1

البعد الثاني: القيادة d2

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي d3

البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال d4

المحور الأول: إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية + القيادة + الهيكل التنظيمي + تكنولوجيا المعلومات والاتصال) Ch1

المحور الثاني: مجتمع المعرفة الجامعي ch2

الاتساق الداخلي والبنائي لمحور إدارة المعرفة

Corrélations

		d1	d2	d3	d4	ch1	tout
d1	Corrélation de Pearson	1	,734**	,539**	,578**	,878**	,805**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	388	388	388	388	388	388

قائمة الملاحق

d2	Corrélation de Pearson	,734**	1	,599**	,614**	,895**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	388	388	388	388	388	388
d3	Corrélation de Pearson	,539**	,599**	1	,490**	,767**	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	388	388	388	388	388	388
d4	Corrélation de Pearson	,578**	,614**	,490**	1	,788**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	388	388	388	388	388	388
ch1	Corrélation de Pearson	,878**	,895**	,767**	,788**	1	,942**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	388	388	388	388	388	388
tout	Corrélation de Pearson	,805**	,853**	,716**	,764**	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	388	388	388	388	388	388

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ch1	tout
توفر الجامعة فرصا للتعلم وتطوير المهارات	Corrélation de Pearson	,621**	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تشجع الجامعة الأساتذة على البحث العلمي وتقديم الأفكار الإبداعية	Corrélation de Pearson	,732**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تعمل إدارة الجامعة على تثمين المفاهيم الجديدة كالمقاولاتية، الابتكار	Corrélation de Pearson	,614**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز الممارسات والأنشطة العملية المتميزة وتجعل منها نموذجا يقتدى به	Corrélation de Pearson	,708**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تحرص الجامعة على تكريس مبدأ الثقة في التعامل مع الأساتذة	Corrélation de Pearson	,740**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تشجع الجامعة روح المبادرة والتعاون الجماعي بين أساتذتها	Corrélation de Pearson	,765**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
ch1	Corrélation de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	388	388
tout	Corrélation de Pearson	,942**	1

Sig. (bilatérale)	,000	
N	388	388

Corrélations

		ch1	tout
يوجد تفاعل قوي ما بين المسؤولين في الإدارات العليا والإدارات التنفيذية	Corrélation de Pearson	,663**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تسعى قيادة الجامعة لحل المشاكل التي يواجهونها أساتذتها	Corrélation de Pearson	,686**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تركز قيادة الجامعة على إنجاز الأعمال والمهام وفق مبدأ العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,743**	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تعمل قيادة الجامعة على إشراك الأساتذة في وضع مقترحات لأنواع الخدمات التي يمكن أن توفرها لهم	Corrélation de Pearson	,702**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تشجع قيادة الجامعة الأساتذة على مشاركة معارفهم وتجاربهم الناجحة مع الآخرين	Corrélation de Pearson	,751**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تشرك قيادة الجامعة الأساتذة في تحديد مواعيد الاجتماعات بما يناسبهم	Corrélation de Pearson	,629**	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
ch1	Corrélation de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	388	388
tout	Corrélation de Pearson	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	388	388

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ch1	tout
تتمتع الجامعة بهيكل تنظيمي مرن للقيام بالأعمال بكل سهولة	Corrélation de Pearson	,626**	,612**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
لدى الجامعة نطاق إشراف واسع دون التدخل في الصلاحيات	Corrélation de Pearson	,659**	,607**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
يقوم الأساتذة بإنجاز المهام الممنوحة بهم حسب التعليمات الموجهة	Corrélation de Pearson	,361**	,323**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
	Corrélation de Pearson	,472**	,451**

قائمة الملاحق

تحرص الجامعة على تحديد العلاقات الرسمية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
بشكل دقيق وواضح	N	388	388
تتم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي	Corrélation de Pearson	,515**	,507**
حسب التعليمات واللوائح الموضوعية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة	Corrélation de Pearson	,457**	,388**
دون العودة إلى الرئيس المباشر إلا في	Sig. (bilatérale)	,000	,000
الحالات الضرورية	N	388	388
ch1	Corrélation de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	388	388
tout	Corrélation de Pearson	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	388	388

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ch1	tout
لدى أساتذة الجامعة المهارات الكافية لاستخدام	Corrélation de Pearson	,357**	,313**
تكنولوجيا المعلومات	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تضم الجامعة أساتذة مختصين في هندسة	Corrélation de Pearson	,363**	,362**
الوثائق والبيانات	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تشجع الجامعة أساتذتها على إنشاء مجموعات	Corrélation de Pearson	,598**	,565**
اقتراضية عبر الأنترنت أو وسائل التواصل	Sig. (bilatérale)	,000	,000
الاجتماعي لمناقشة انشغالات العمل	N	388	388
تتجه الجامعة نحو رقمنة أعمالها البيداغوجية	Corrélation de Pearson	,469**	,461**
والتعليمية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تتيح المواقع الالكترونية الخاصة بالجامعة	Corrélation de Pearson	,599**	,608**
فرصا للتواصل مع أصحاب المصالح	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
تعمل الجامعة على تجديد الأجهزة المستخدمة	Corrélation de Pearson	,600**	,590**
في العملية التعليمية باستمرار	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	388	388
ch1	Corrélation de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	388	388
tout	Corrélation de Pearson	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	388	388

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الاتساق الداخلي والبنائي لمحور مجتمع المعرفة الجامعي:

Corrélations

	ch2	tout
ch2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,929**
	N	,000
	388	388
tout	Corrélation de Pearson	,929**
	Sig. (bilatérale)	1
	N	,000
	388	388

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المتوسطات والانحرافات للمحاور والعبارات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
d1	388	3,1873	,78950
d2	388	2,7148	,73173
d3	388	3,2556	,57676
d4	388	3,1710	,58805
ch1	388	3,0822	,56349
ch2	388	3,3656	,51266
N valide (liste)	388		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر الجامعة فرصا للتعلم وتطوير المهارات	388	3,3711	1,00715
تشجع الجامعة الأساتذة على البحث العلمي وتقديم الأفكار الإبداعية	388	3,0438	1,09763
تعمل إدارة الجامعة على تثمين المفاهيم الجديدة كالمقاولاتية، الابتكار	388	3,6675	,89516
تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز الممارسات والأنشطة العملية المتميزة وتجعل منها نموذجا يقتدى به	388	3,1495	1,01070
تحرص الجامعة على تكريس مبدأ الثقة في التعامل مع الأساتذة	388	3,0335	,96791
تشجع الجامعة روح المبادرة والتعاون الجماعي بين أساتذتها	388	2,8582	,97409
يوجد تفاعل قوي ما بين المسؤولين في الإدارات العليا والإدارات التنفيذية	388	2,8995	,84920

تسعى قيادة الجامعة لحل المشاكل التي يواجهونها أساتذتها	388	2,8015	,96411
تركز قيادة الجامعة على إنجاز الأعمال والمهام وفق مبدأ العمل الجماعي	388	2,8222	,90467
تعمل قيادة الجامعة على إشراك الأساتذة في وضع مقترحات لأنواع الخدمات التي يمكن أن توفرها لهم	388	2,5902	,98022
تشجع قيادة الجامعة الأساتذة على مشاركة معارفهم وتجاربهم الناجحة مع الآخرين	388	2,7809	,97033
تشرك قيادة الجامعة الأساتذة في تحديد مواعيد الاجتماعات بما يناسبهم	388	2,3943	,98131
تتمتع الجامعة بهيكل تنظيمي مرن للقيام بالأعمال بكل سهولة	388	3,0232	,91611
لدى الجامعة نطاق إشراف واسع دون التدخل في الصلاحيات	388	2,9974	,86714
يقوم الأساتذة بإنجاز المهام المنوطة بهم حسب التعليمات الموجهة	388	3,7448	,74317
تحرص الجامعة على تحديد العلاقات الرسمية بشكل دقيق وواضح	388	3,3428	,84970
تتم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي حسب التعليمات واللوائح الموضوعة	388	3,4742	,78872
يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة دون العودة إلى الرئيس المباشر إلا في الحالات الضرورية	388	2,9510	,94837
لدى أساتذة الجامعة المهارات الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات	388	3,2088	,99103
تضم الجامعة أساتذة مختصين في هندسة الوثائق والبيانات	388	3,2526	,83100
تشجع الجامعة أساتذتها على إنشاء مجموعات افتراضية عبر الأنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي لمناقشة انشغالات العمل	388	2,8144	1,04750
نتجه الجامعة نحو رقمنة أعمالها البيداغوجية والتعليمية	388	3,9227	,70009
تتيح المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعة فرصا للتواصل مع أصحاب المصالح	388	3,1907	,93162
تعمل الجامعة على تجديد الأجهزة المستخدمة في العملية التعليمية باستمرار	388	2,6366	1,02142
تخصص الجامعة ميزانية معتبرة لدعم البحث العلمي	388	2,8325	1,04190
تفتح الجامعة المجال لكفاءاتها للمشاركة في تطوير المؤسسات الوطنية	388	2,8711	,94494

قائمة الملاحق

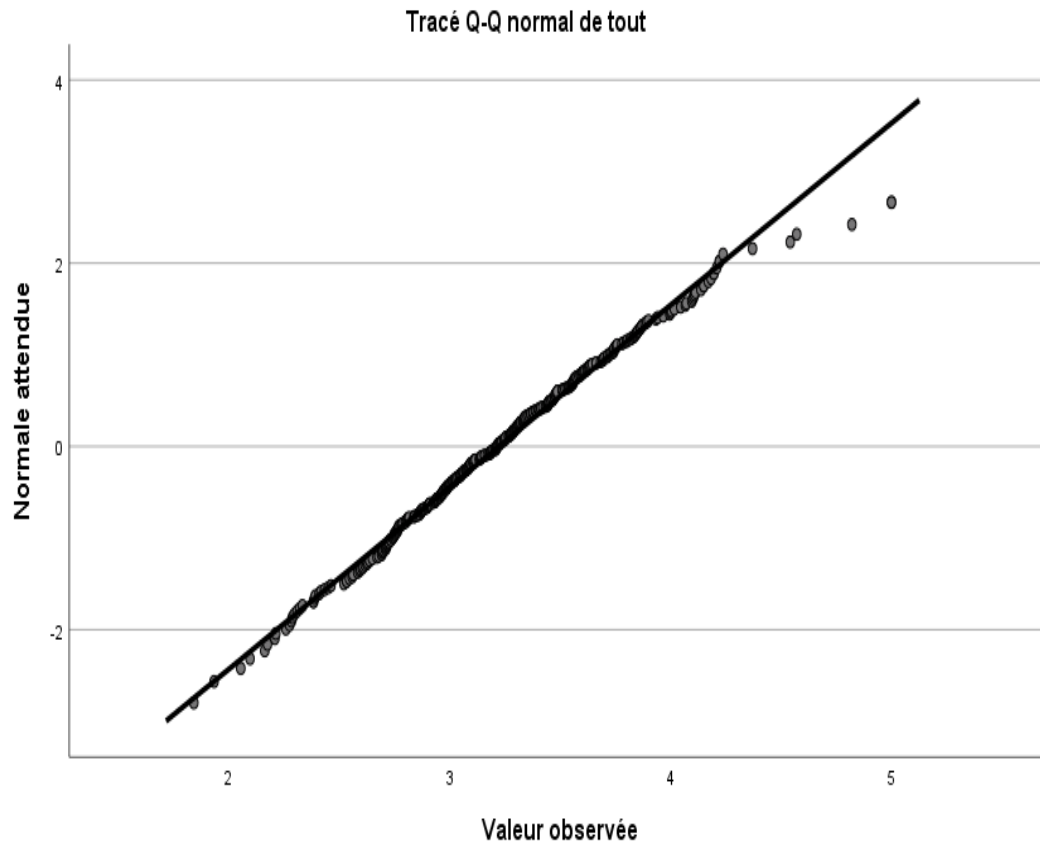
يساهم الأساتذة في إنتاج المنشورات العلمية (كتب، مقالات... الخ)	388	4,0309	,70734
تتوفر مكتبة الجامعة على العديد من المراجع الحديثة	388	3,4639	,95708
تقوم الجامعة بنشر المعلومات المتعلقة بالعملية البيداغوجية والعلمية	388	3,7294	,79173
تصدر الجامعة مجلات علمية دورية بصفة دورية ومنتظمة	388	3,5902	,96695
تنظم الجامعة لقاءات مع خبراء محليين وأجانب من جامعات أخرى	388	3,0876	,94966
تقوم الجامعة بعملية التبادل الطلابي في مجال التعاون العلمي	388	3,1907	,84738
تنظم الجامعة تظاهرات علمية من حين لآخر	388	4,1134	,57288
تمتلك الجامعة صفحات على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي لتسهيل الحصول على المعلومة	388	3,9536	,75597
تعقد الجامعة اتفاقيات وشراكات مع القطاع الخاص لتبادل المعارف والخبرات	388	3,2912	,92075
تطبق الجامعة نظام الجودة الشاملة في برامجها ومناهجها	388	2,8866	,93595
تطبق الجامعة نظام التعليم عن بعد	388	3,7448	,79361
تقدم الجامعة برامج دراسية تتماشى وسوق العمل	388	2,7758	,95031
تحاول الجامعة الاستفادة من تجارب الجامعات الناجحة	388	2,9227	,99050
N valide (liste)	388		

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
tout	,036	388	,200*	,993	388	,053

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors



- اختبار Durbin-Watson

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,757 ^a	,573	,569	,33655	1,865

a. Prédicteurs : (Constante), d4, d3, d1, d2

b. Variable dépendante : ch2

اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750 ^a	,562	,561	,33970

a. Prédicteurs : (Constante), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

قائمة الملاحق

1	Régression	57,169	1	57,169	495,431	,000 ^b
	de Student	44,542	386	,115		
	Total	101,711	387			

a. Variable dépendante : ch2

b. Prédicteurs : (Constante), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,263	,096	13,158	,000
	ch1	,682	,031	,750	,000

a. Variable dépendante : ch2

اختبار الفرضيات الفرعية:

- الانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	d4, d3, d1, d2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : ch2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

-
-

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757 ^a	,573	,569	,33655

a. Prédicteurs : (Constante), d4, d3, d1, d2

-
-

ANOVA^a

		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	58,329	4	14,582	128,743	,000 ^b
	de Student	43,381	383	,113		
	Total	101,711	387			

a. Variable dépendante : ch2

b. Prédicteurs : (Constante), d4, d3, d1, d2

-
-

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,242	,113		11,021	,000
	d1	,081	,033	,125	2,439	,015
	d2	,234	,038	,333	6,092	,000
	d3	,142	,038	,160	3,722	,000
	d4	,242	,038	,278	6,307	,000

a. Variable dépendante : ch2

مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة الجامعي

Corrélations

		d1	d2	d3	d4	ch2
d1	Corrélation de Pearson	1	,734**	,539**	,578**	,616**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	388	388	388	388	388
d2	Corrélation de Pearson	,734**	1	,599**	,614**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	388	388	388	388	388
d3	Corrélation de Pearson	,539**	,599**	1	,490**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	388	388	388	388	388
d4	Corrélation de Pearson	,578**	,614**	,490**	1	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	388	388	388	388	388
ch2	Corrélation de Pearson	,616**	,692**	,563**	,633**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	388	388	388	388	388

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

تمت بفضل الله