الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان

أثر التحول الرّقمي على إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

إعداد الطلبة		المشرف (ة)
1	صبرينة سعيود	أ.د. فاطمة محبوب
2	الغالية سعيود	

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
بوهلالة سعاد	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
محبوب فاطمة	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
الوافي حمزة	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 / 2026


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا

فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل، نحمد الله عز وجل

ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المحترمة "محبوب فاطمة"

التي رافقتنا طيلة هذا البحث وأمدتنا بالمعلومات والنصائح القيّمة

راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناها فجزاها الله كل خير.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طوال المشوار الدراسي.

إهـــــــداء

إلى أسمى معاني الحب والعطاء "أبي الغالي" رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه

إلى من علمتني الصبر والمثابرة وحبيبة قلبي "أمي الغالية"

إلى من كان دعما وسندا لي في مشواري الدراسي "زوجي"

إلى ابني وحبيبي "عبد الرحمان"

وإلى الكتكوتتين الغاليتين على قلبي "سندس" و"آلاء الرحمان"

إلى أخي وصديقي "حمزة"

إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله وخاصة "دودي"و"ماني"

إلى ابنتي خالي العزيزتين واللتان ساهمتا في إنجاز هذا العمل "لمياء" و"أسماء"

إلى كل من كان له يد في تشجيعي ونصحي من أجل المواصلة والمثابرة

أهدي هذا العمل

"صبـــرينـة "

إهـــــداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى

أهدي هذا العمل إلى:

صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي هذه المسيرة (والدي الحبيب) أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة و لم تدخر نفسا في تربيتي (أمي الحنون) رحمها الله وجعل مثواها الجنة.

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى زملائي الأفاضل وزميلاتي الفضليات اختصاص إدارة الأعمال

إلى أساتذتي الأعزاء

الغالية

ملخص

الملخص باللغة العربية :

يعد التحول الرقمي من أهم العوامل التي أسهمت في تطوير إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي حيث ساعد على جمع المعرفة وتخزينها ومشاركتها بطرق اكثر كفاءة وفعالية . وقد مكنت التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة التعلم من تسهيل الوصول الى المعلومات وتعزيز التعاون بين الطلاب والأساتذة والباحثين والموظفين الإداريين ، كما أدى التحول الرقمي الى تحسين وتسريع ودقة عمليات إدارة المعرفة مما سهل عملية اتخاد القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية ودعم الابتكاروالبحث العلمي ، والنهوض بالخدمات الجامعية ورفع جودة الخدمات التعليمية والإدارية ، ومع ذلك تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات تتعلق بامن المعلومات وحماية البيانات وتطوير المهارات الرقمية للأساتذة والموظفين مما يتطلب استراتيجيات فعالة لضمان الاستفادة من التحول الرقمي في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

الكلمات المفتاحية :التحول الرقمي ،إدارة المعرفة ، نظم المعلومات ،التكنولوجيا الرقمية ،المهارات الرقمية

الملخص باللغة الإنجليزية :

Digital transfotion is considered one of the most inportant factors that has contributed to the development of knowledge management within higher education institutions it has helped in collecting storing and sharing knowledge in more efficient and effective ways

Digital technologies such as cloud computing artificial intelligence and learning management systems have facilited access to information and enhanced collaboration among students professore researchers and administrative staff ,Furthermore,digital transformation has improved and accelerated knowledge management processes,making decision–making easier through the provision of accurate and real–time data it also supported innovation and scientific resrarch,contriuted to the advancement of unuversity service and improved the quality of educational and administrative service,

However,higher education institutions still face changement related to information securty data protection,and the development of digital skills among faculity membres and employees,Therefore, effective strategies are required to ensure maximum benefit from digital transformation in knowledge management within higher education institutions

الكلمات المفتاحية باللغة الإنجليزية :

Digital transformation ,knowledge management,digital technology,organisational knowledge,infotmation systems

فهرس المحتوى

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
البسملة	
شكر وعرفان	
الإهداءات	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	ب–و
الفصل الأول: التحوّل الرّقمي في مؤسسات التّعليم العالي	
تمهيد	2
المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي	3
المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي.	3
المطلب الثاني: شروط التحول الرقمي	6
المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي	7
المبحث الثاني: تطور مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي	9
المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي	9
المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الجامعي	13
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي	15
المبحث الثالث: أبعاد التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي	16
المطلب الأول: البعد التنظيمي	16
المطلب الثاني: البعد التقني	19
المطلب الثالث: البعد البشري	24
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	
تمهيد	29
المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة	30

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة	30
المطلب الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة	32
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	34
المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي	36
المطلب الأول: تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة	37
المطلب الثاني: توليد (اكتساب) المعرفة وتخزينها	39
المطلب الثالث: توزيع وتطبيق المعرفة	41
المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي	43
المطلب الأول: أثر التكنولوجيا الرّقمية على إدارة المعرفة	43
المطلب الثاني: أثر المهارات الرّقمية على إدارة المعرفة	47
المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	48
خلاصة الفصل	52
الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة	
تمهيد	54
المبحث الأول: لمحة عامة حول جامعة عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة	55
المطلب الأول : نشأة وتطور جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة	55
المطلب الثاني: تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	56
المطلب الثالث : مهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة والهيكل التنظيمي	57
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدّراسة	67
المطلب الأول : نموذج الدّراسة	67
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدّراسة	68
المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المعتمدة وصدق الأداة وثباتها.	71
المبحث الثالث: التّحليل الوصفي لعيّنة الدّراسة	72
المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات المتعلّقة بعيّنة الدّراسة	72
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان	83
المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة	88
خلاصة الفصل	98
الخاتمة	100

فهرس المحتويات

قائمة المراجع
الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عمليات إدارة المعرفة	36
2	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الجنس	71
3	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الفئة العمرية	72
4	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الرتبة العلمية	73
5	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الخبرة المهنية	74
6	معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	75
7	معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة	75
8	معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة	76
9	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	77
10	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	78
11	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	79
12	مقياس ليكارت الخماسي	80
13	سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت	80
14	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات المحور الأول	82
15	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	84
16	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	86
17	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	87
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	88
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	90
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	91

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	و
2	الحوسبة السحابية	22
3	النشأة العملية لإدارة المعرفة وتطورها	31
4	لولب توليد وتحويل المعرفة حسب نوناكا	40
5	أنواع التكنولوجيا الرقمية	44
6	الهيكل التنظيمي لجامعة ميلة	66
7	العلاقة بين متغيرات الدراسة	67
8	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الجنس	71
9	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الفئة العمرية	72
10	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الرتبة العلمية	73
11	توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الخبرة المهنية	74

مقدمة

مقدمة:

في ظل التطورات السريعة في العالم وانتشار الثورة التكنولوجية والتغير في آليات الاقتصاد العالمي أصبح التحول نحو الرقمنة أمرا حتميا، ويتمثل هذا التحول في الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى النظم الإلكترونية الحديثة في جميع الميادين وعلى مختلف الأصعدة، وهو ما يسمى بالتحول الرقمي.

التحول الرقمي لا يقتصر على اعتماد التقنيات التكنولوجية فحسب في أداء المهام بل أكثر شمولية بحيث يعتمد على إستراتيجيات وأبعاد واسعة تحدث تأثيرا قويا على الكثير من الأنظمة في عالم الأعمال.

فأصبح التوجه الرقمي ضرورة لمختلف المؤسسات بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، ولقد تجلى دور الرقمنة في ضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها، وفي هذا الإطار سعت مؤسسات التعليم العالي لتطوير وتنظيم قدراتها المعرفية من خلال إدارة المعرفة، وتعتبر إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) من الإستراتيجيات التي تنتهجها مؤسسات التعليم العالي لتعزيز التوجه الرقمي، وهذا يقودنا إلى تحديد ومعرفة أثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة وعملياتها بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

- ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟

- ومن خلال الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية والتكنولوجية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟

وبناء على التساؤلات السابقة يمكننا الخروج بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية والتكنولوجية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف؟

أسباب اختيار الموضوع:

– بحكم التخصص المدروس وأهمية القطاع الخدماتي وخاصة مؤسسات التعليم العالي على المستوى الوطني والدولي بشكل عام، ومدى اهتمام السلطات بتطوير هذا القطاع وإصلاحه، ومسايرة منا لهذا المسار حاولنا معالجة الجانب الخفي لأثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

– ونظرا لوجود العديد من الأبحاث والمراجع في هذا المجال سواء على مستوى الجامعة أو على المستوى الوطني من بين أهم الدوافع التي جعلتنا نهتم بهذا الموضوع، ولذلك سنحاول توضيح الغموض الذي يكتنف هذا البحث مساهمين بذلك ولو بشيء قليل في إثراء مكتبتنا، بالإضافة إلى وجود جانب الفضول الشخصي باستكمال البحوث المتعلقة بهذا الموضوع والمساهمة ولو بشيء بسيط في معالجة التحول الرقمي وتأثيره على إدارة المعرفة.

– ملاءمة عنوان المذكرة مع تخصصنا.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي وإدارة المعرفة في ظل التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مؤسسات التعليم العالي.

– أن التحول الرقمي أصبح توجها حتميا في المجال الخدماتي في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة، لمواكبة العصر والقدرة على المنافسة، وذلك بإبراز مدى تأثير هذا التحول على تطور إدارة المعرفة بمؤسسات التعلم العالي.

– التعرف على أهمية التقنيات في التحول الرقمي ومدى تأثير برامجه الذكية على الأداء المؤسساتي.

منهج الدراسة:

محاولة لدراسة الموضوع من كافة الجوانب والإجابة على الإشكالية السالفة الذكر، ارتأينا استخدام المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب لمعالجة عناصر بحثنا في الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا الأسلوب التحليلي لتفسير وتحليل مفاهيم الجانب النظري، وفهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع التحول الرقمي كونه ظاهرة معاصرة لتسهيل عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، فهذه الدراسة من شأنها إبراز الخلل في مشكل الندرة رغم تسخير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية لمواكبة التطورات التكنولوجية وضمان الاستمرارية، فإذا كانت هذه المشاكل في ظل التحول الرقمي الذي شهدته البلاد مؤخرا، فكيف يمكننا مواكبة سرعة هذا التطور التكنولوجي السريع لإدارة معارفنا داخل مؤسسات التعليم العالي؟

صعوبات الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري بالرغم من توفر المراجع والكثير من الدراسات والمعلومات إلا أننا صادفنا صعوبة تداخل المفاهيم المرتبطة بالدراسة، تنوع الأبعاد والنماذج النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المعرفة الأمر الذي صعب عملية اختيار الأبعاد الأنسب للدراسة.

أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على استمارة إستبيان والتي كانت عملية توزيعها يدويا وبطريقة عشوائية ولشساعة مساحة الجامعة وكذا لتعدد أقسام ومصالح الكلية وانشغال عينة الدراسة وضيق الوقت في توزيع واسترجاع الاستمارات مما أدى إلى استغراق وقت لاستكمال العمل.

منهجية الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين في الجانب النظري وفصل تطبيقي قسمنا كل فصل إلى ثلاث مباحث:

- بالنسبة للفصل الأول تطرقنا فيه إلى الجانب النظري في ثلاث مباحث: المبحث الاول كان بعنوان "عموميات حول التحول الرقمي"، أما المبحث الثاني فتحدثنا عن: "تطور مؤسسات التعليم العالي

في ظل التحول الرقمي"، أما المبحث الثالث فكان بعنوان "أبعاد التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي"

- الفصل الثاني"إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، المبحث الأول: "ماهية إدارة المعرفة" المبحث الثاني كان تحت عنوان: "عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي" والمبحث الثالث كان بعنوان: "اثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي".

وفي الأخير ختمت الدراسة بالإجابة عن الإشكالية وأسئلتها الفرعية وإثبات صحة الفرضيات وإلى أهم النتائج التي توصلنا إليها وبعض الاقتراحات.

الدراسات السابقة:

1/ دراسة شيهاني سهام (2024): تناولت دراسة شيهاني سهام بعنوان: "دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة، داخل مؤسسة سونطراك الجزائرية" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز عمليات توليد المعرفة وتخزينها ونشرها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على عمليات إدارة المعرفة خاصة فيما يتعلق بسرعة تدفق المعلومات.

2/ قاسمي محمد منير (2019): أجرى الباحث دراسة بعنوان: "أثر تطبيق إدارة المعرفة على تمييز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة غرداية"، ركزت الدراسة على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعة الجزائرية مع إبراز أهمية الوسائل الرقمية والتكنولوجية في جمع المعرفة وتخزينها وتبادلها، توصلت الدراسة إلى أن استخدام الوسائل الرقمية تساعد في رفع فعالية إدارة المعرفة وتحسين الأداء الجامعي، وتحسين مشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

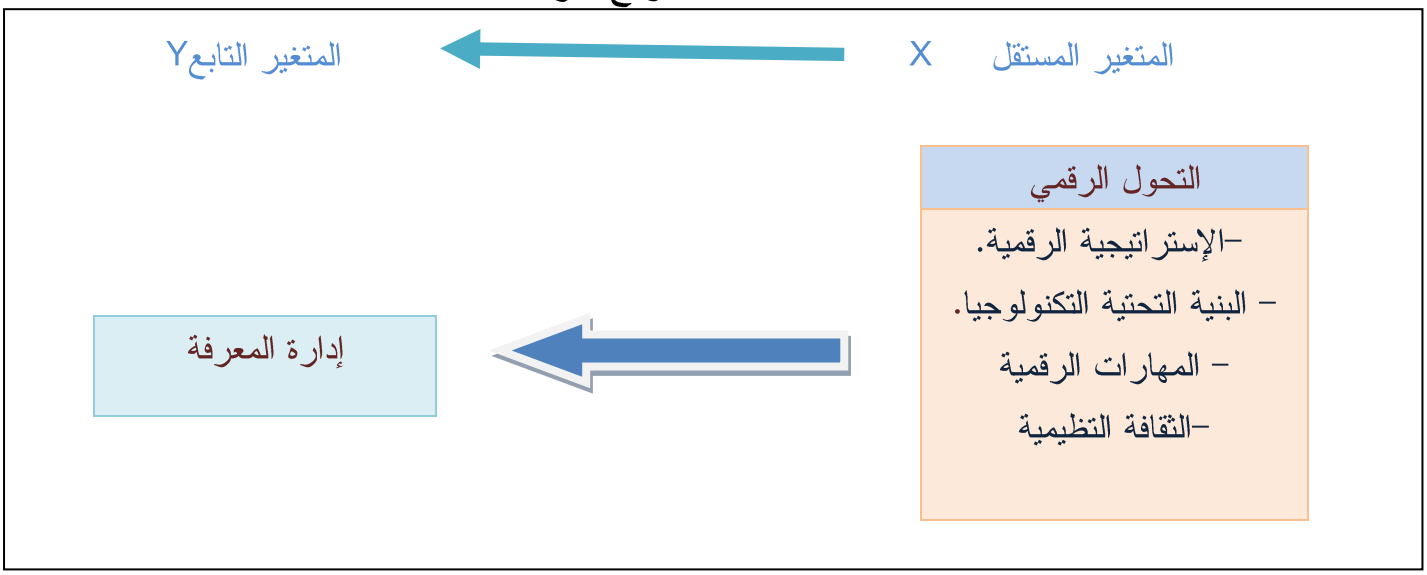
3/ دراسة خليد عائشة (2014): أجرت الباحثة خليد عائشة دراسة بعنوان: "تقييم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" دراسة استكشافية، وهي أطروحة دكتوراه بجامعة الجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، وإبراز أهم متطلبات نجاحها داخل مؤسسات التعليم العالي اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل عاملا أساسيا في دعم عمليات إدارة المعرفة داخل الجامعة، كما أن نجاح إدارة المعرفة يرتبط بوجود بنية تكنولوجية فعالة وثقافة تنظيمية داعمة.

وتشير النتائج إلى أن موضوع التحول الرقمي وإدارة المعرفة حظى باهتمام زائد في البيئة الجزائرية خاصة داخل مؤسسات التعليم العالي ومنظمات الأعمال، وقد أكدت الدراسات أنّ التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثلان أساسا لنجاح إدارة المعرفة. من خلال تسهيل عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وفعالية إدارة المعرفة، إضافة إلى أهمية المهارات الرقمية والبنية التكنولوجية والثقافة التنظيمية في دعم هذا التحول.

ومن خلال المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يتضح وجود تشابه من حيث الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وعلاقته بالتكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية، كما تشترك أغلب الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات غير أن الدراسات الحالية تتميز بتركيزها المباشر على إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي وهو ما يمنحها خصوصية مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت غالبا على إدارة المعرفة بصورة عامة وعلى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتركيزها على اثر أبعاد التحول الرقمي بصورة اكثر تفصيلا

نموذج الدراسة :

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفصل الأول:
التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

عرف العالم في العقد الأخير من القرن الماضي نقطة تحول في عالم الأعمال لاسيما في ظل الابتكارات الجديدة كالانترنيت، حيث ظهرت نماذج مبتكرة أحدثت ثورة في عالم الأعمال، ومع تسارع تطور التكنولوجيا وزيادة استخدامها تغيرت أدوار مختلف الأطراف، وفي ظل هذه الطفرة أضحى التحول الرقمي ضرورة حتمية بالنسبة لمؤسسات الأعمال عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة.

والتحول الرقمي غير بشكل كبير كيفية قيام العاملين بأعمالهم، مما أدى إلى زيادة الكفاءة والدقة وتحسين اتخاذ القرارات، ويتضمن هذا التحول استخدام تقنيات رقمية وأتمة العمليات لتحليل البيانات وتحسين عمليات إدارة المعرفة وتوفير تنبؤات دقيقة.

وفي هذا الفصل حاولنا إبراز التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، فقمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي

إذا أرادت أي مؤسسة من بينها مؤسسات التعليم العالي أن تتحول رقميا فيجب عليها وضع خطة عمل واضحة تراعي موارد المؤسسة وقدراتها الحقيقية، وهي التحول الرقمي، وتتضمن تحديث البنية التحتية في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي.

يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي بشكل أساسي إلى تغيير جذري في نماذج الأعمال.

أولا- تعريف التحول الرقمي:

* **تعريف01:** "يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام".[1]

* **تعريف02:** "التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء، تعتمد الشركات تقنية رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة".[2]

* **تعريف03:** "يمكننا أن نعرف التحول الرقمي بأنه تلك المتغيرات التي يتم تنفيذها من قبل الشركة أو الحكومة، عن طريق دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال التجارية، مما يؤدي بشكل أساسي إلى تغيير جذري في نماذج الأعمال، من خلال تغيير كيفية عملها عن طريق ابتكار منتج أو خدمة وممارسة عمل جديد".[3]

---

[1] قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي وإستراتيجياته-نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد02، العدد02، الجزائر، ص59.

[2] معيتيقة أحمد حسن العقود، أطروحة دكتوراه بعنوان التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2025، ص05.

[3] نور الهدى مراح ومحمد طويلب، مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي-تقنية البلوكشين نموذجا، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد05، العدد01، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022، ص27.

*** تعريف04:** "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر، تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي".[1]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التحول الرقمي هو كل التغيرات الحاصلة بالمؤسسة عن طريق دمج التقنيات الرقمية، والتي تساهم في تحويل الخدمات من شكلها التقليدي إلى الشكل الذكي.

ثانيا– خصائص التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي المؤسسات الجامعية على تحقيق العديد من الخصائص، يمكن حصرها فيما يلي:

– قدرة المؤسسات الجامعية على التمييز، حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.

– قدرة المؤسسات الجامعية على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع.

– يزود التحول الرقمي الجامعات بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.

– تحقق المؤسسات المتحولة رقميا مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف واتخاذ العديد من القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.

– توفير مستويات متعددة من التفاعل وتشجيع التعليم النشط.

– تركز بيئة التعلم في التحول الرقمي على تكوين شبكات مجتمعات المعلومات، والتي يتم من خلالها تشارك الاهتمامات والممارسات والمعلومات بين أكبر عدد ممكن من المتشاركين.[2]

ثالثا– أهمية التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي للجامعات في امتلاك إمكانات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تغيير منظومة التعليم الجامعي وانماطه، ووسائله، وموارده وفلسفته، وسياساته وأدواره، ومناهجه، حتى تكاد تختفي القاعات الدراسية التقليدية وتختفي المكتبة القائمة على الكتب وحدها، فتكون هناك جامعات بلا أسوار، والمكتبات الرقمية وغيرها من المفاهيم التي انبعثت عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالتحول الرقمي جسر نحو المعرفة الجديدة واثراء العملية التربوية وتحديد النظيم التعليمية

[1] خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد05، العدد01، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 2020، ص19.

[2] عبيدة سليمة ومحمد علي الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي،مجلة الابداع ، المجلد 13،العدد،1،2023، ص456.

وقد فرض التحول الرقمي على المؤسسات ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر مرونة في العمل والقدرة على التجديد والابتكار، وبهذه السمات تتمكن من مواكبة العصر ومواءمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها بنجاح.[1]

فالتحول الرقمي أصبح سمة أساسية من سمات الحياة الجامعية، ويمكن الجامعات من الاسهام في حل أزمة التكلفة التي تواجهها، والعمل على زيادة التعاون والمشاركة بين الطلاب وزيادة الابداع.

كما يساعد التحول الرقمي في تحسين الميزة التنافسية للجامعة دوليا، وتحسين تجربة الطالب وأداءه وجعل التعلم متمركزا حوله. وخفض معدلات التسرب، وتحسين جودة التدريس، والبحث العلمي، وزيادة الابتكار في القاعات الدراسية أيضا توظيف الطلاب والاحتفاظ بهم. بشكل أكثر كفاءة، وكذلك تحسين القيد والتسجيل والعمليات الإدارية والتعليمية مع خفض التكاليف وهذا يرتبط بتحسين سمعة المؤسسة، والتنافس مع النظراء المؤسسين وتحسين الموارد المالية.

رابعا– أهداف التحول الرقمي:

قبل أن تتمكن أي مؤسسة تعليمية من تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي الناجحة فإنها تحتاج إلى أهداف ملموسة للعمل عليها. ومن هذه الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في الجامعات ما يلي:

_ **تعزيز تجارب الطلاب:** حيث يركز على تحسين مقاييس للطلاب مثل معدلات التخرج ومعدلات نجاح الدورات، وغيرها من المؤشرات التي تثبت النجاح بشكل عام.

_ **تحسين الميزة التنافسية:** يركز هذا الهدف على تميز الجامعات منافسة من خلال استخدام الطرق الرقمية.

_ **خلق ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** تشمل تبني العقلية الرقمية في جميع مناطق الحرم الجامعي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادة والموظفين.[2]

_ **تحسين الموارد:** يغطي هذا الهدف كل شيء بدءا من تحسين الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الكهرباء.

_ **تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس:** باكتساب مهارات واتجاهات حديثة من خلال توفير المعلومات، والمصادر المتعددة.

_ **توفير الوقت وتسريع عملية التعلم:** فهو يقلل من أعباء عضو هيئة التدريس في التعليم التقليدي فالمقررات والامتحانات والتصحيح والنتائج تتم الكثر ونيا.

---

[1] Didier Bonnet & Andrew McAfee, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, 2014, p 29.

[2] *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, Paris, 2019, p. 23.

_ تحسين جودة المقررات والبرامج التعليمية وتصميمها من أسس ومعايير عالمية وتطبيق مباديء التعلم النشط لزيادة جودة التعليم. .

-**تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب:** من خلال المشاركة في عملية التعليم والمنافسة والحوار وابداء الراي حول الموضوعات بكل حرية.

_ **نشر التعليم الجيد:** استيعاب أعداد كبيرة من المتعلمين دون شرط فليس له حدود ولا مكان ولا زمان. [1]

المطلب الثاني: شروط التحول الرقمي

يستلزم تطبيق التحول الرقمي توافر العناصر التالية:

أولا – التقنيات:

ويقصد بها توفير التقنيات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، وأهمها تقنيات تحليل البيانات الضخمة والبنى التحتية للحوسبة السحابية.

ثانيا– البيانات:

تتضمن قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة، مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل.[2]

ثالثا– الموارد البشرية:

تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية، وخبرات علمية وعملية متخصصة مع الإيمان بالتغيير والتطوير.

رابعا– العمليات:

تتضمن إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ولتضمن كذلك السياسات والإجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة.

---

[1] حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء ابعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية التربية، المجلد 82، العدد 82 ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، أوت 2022، ص 42.

[2] نور الدين قريني، دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الانتعاش المنشود –دراسة حالة الجزائر–، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص 474.

خامسا– بناء إستراتيجية للتحول الرقمي:

يقصد بها مدى اتخاذ المؤسسة لتدابير التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، ومدى وجود خطة إستراتيجية للتحول الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية، ومدى تطويرها للخطط التشغيلية للتحول الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية.

بالإضافة إلى مدى تكامل وتوافق الخطة مع الأطراف ذوي العلاقة ومدى امتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الإستراتيجي المتعلقة بالرقمنة.

المطلب الثالث: تقنيات التحول الرقمي

تتضمن تقنيات التحول الرقمي مجموعة واسعة من الأدوات، تتمثل فيما يلي:

أولا – الذكاء الاصطناعي:

تتمحور تعريفات الذكاء الاصطناعي حول دراسة كيفية تدريب الأجهزة والآلات لتقوم بأشياء أفضل، مما يفعلها الإنسان في الوقت الحاضر.[1]

ثانيا– الحوسبة السحابية:

هي تقنية تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين والبيانات الخاصة بالحاسب إلى ما يسمى بالسحابة، وهي جهاز تخزين يتم الوصول إليه عن طريق شبكة الانترنت.[2]

ثالثا– البيانات الضخمة:

تعرفها المنظمة الدولية للمعايير ISO بأنها: "مجموعة أو مجموعات من البيانات لها خصائصها الفريدة (مثل الحجم، السرعة، التنوع، التباين، البيانات ...)، لا يمكن معالجتها بكفاءة باستخدام التكنولوجيا الحالية والتقليدية لتحقيق الاستفادة منها".[3]

رابعا – انترنت الأشياء:

هي عبارة عن هندسة معلومات عالمية ناشئة قائمة على الانترنت، غرضها توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لتسهيل تبادل السلع والخدمات بطريقة آمنة وموثوقة، أي أن وظيفتها هي التغلب على الفجوة بين الأشياع في العالم المادي وتمثيلها في نظم المعلومات.[1]

---

[1] أحمد عبد المجيد عبد العزيز منصور، الذكاء الاصطناعي والأمن القومي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2024، ص50.

[2] العياشي زرزار وحمزة بن رويدة، الحوسبة السحابية المفهوم والخصائص–تجارب دول وشركات رائدة، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد02، العدد02، جامعة 20أوت، سكيكدة، الجزائر، 2019، ص187.

[3] عمار محمد وعادل الدمني، أثر تحليل البيانات الضخمة في تحسين جودة عملية التدقيق الداخلي–دراسة ميدانية، مجلة جامعة البعث، المجلد43، العدد24، جامعة دمشق، سوريا،2021، ص85.

خامسا– أتمتة العمليات الروبوتية:

نظام RPA يعني أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، وهو نظام يستخدم البرمجيات والذكاء الاصطناعي لتنفيذ مهام تكرارية ومنهجية بشكل آلي.

ويتمثل الهدف الرئيسي لRPA في أتمتة العمليات الروتينية التي يمكن أن يقوم بها الإنسان، مما يساعد في تحسين كفاءة العمل وتوفير الوقت والتكلفة.[2]

سادسا– التحليلات التنبؤية:

تستخدم التحليلات التنبؤية تقنيات إحصائية ورياضية وتقنيات التعلم الآلي للتنبؤ بالأحداث أو الاتجاهات المستقبلية، ويعتمد على تحليل البيانات التاريخية وتحديد الأنماط والعلاقات المخفية لتوليد التنبؤات واتخاذ قرارات مستنيرة.[3]

سابعا– الأمن السيبراني:

يمكن تعريف الأمن السيبراني انطلاقا من أهدافه، بأنه النشاط الذي يؤمن حماية الموارد البشرية والمالية المرتبطة بتقنيات الاتصالات والمعلومات.[4]

يضمن إمكانات الحد من الخسائر والأضرار التي تترتب في حال تحقق المخاطر والتهديدات، كما يتيح إعادة الوضع إلى ما كان عليه بأسرع وقت ممكن، بحيث لا تتوقف عجلة الإنتاج وبحيث لا تتحول الأضرار إلى خسائر.[5]

ثامنا– البلوكشين:

قاعدة بيانات موزعة للسجلات أو سجل علم للمعاملات أو الأحداث الرقمية التي قد تم تنفيذها ومشاركتها بين الأطراف المشاركة، ويتم التحقق من كل معاملة في السجل العام بتوافق أغلبية المشاركين في النظام، بمجرد تسجيل المعلومات فيها لا يمكن محوها.[6]

المبحث الثاني: تطور مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي

---

[1] كمال مهيدي وفاروق فرنان، أنترنت الأشياء بين متطلبات التنمية المستدامة والتحديات القانونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد04، العدد01، جامعة قالمة، الجزائر، 2021، ص275.

[2] بكه، نظام أتمتة العمليات الروبوتية، تاريخ النشر: 2025/01/02، www//bakkah.com، تم الاطلاع يوم: 28–04–2025، 22:46، ص 5.

[3] ريم محمد العنزي، دور التحليلات التنبؤية في معرفة أسعار الأسهم المستقبلية المدرجة في السوق، تاريخ النشر: 2022/04/30، www.journals.ajsrp.com، تم الاطلاع بتاريخ: 2025/05/02، 15:55، ص 2.

[4] *Reimagining the Business through Technology*, Microsoft Corporation Report, 2018, p7.

[5] بارة سمير، الأمن السيبراني في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص257.

[6] بن سالم أحمد عبد الرحمان، تقنية البلوك تشين والعقود الذكية–مقاربة تحليلية للأطر القانونية والتكنولوجية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد08، العدد02، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2022، ص468.

يشهد العالم المعاصر نقلة نوعية في مسار التحول الرقمي الذي أضحى محورا جوهريا يؤثر على مختلف ميادين الحياة ومن بينها التعليم العالي، وتتجسد هذه النقلة في تبني تقنيات متطورة تشمل التعليم الإلكتروني والمنصات الرقمية لإدارة العملية التعليمية وأدوات البحث الحديثة، ما يخلق بيئة تجمع بين الفرص الواعدة والتحديات المعقدة وتعزيز الكفاءة الأكاديمية، إذ يسهل إدارة الوقت ويوفر وصولا أسرع وأشمل إلى المصادر العلمية، ويعزز التفاعل بين الأساتذة والطلاب.

المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي

تعد متطلبات التحول الرقمي الركيزة الأساسية في مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية، ونلخص أبرز متطلبات التحول الرقمي في الجامعة:

أولا– توفير بنية تحتية رقمية: وذلك من خلال توفير نظام كفئ للبيانات والمعلومات، وتعد البنية التحتية الأساس الداعم للتحول الرقمي، وذلك من خلال إنشاء وإعداد شبكات اتصال محلية ذات كفاءة عالية وتوفير الأدوات والمعدات والبرامج اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الرقمية، وأيضا بناء قاعدة بيانات دقيقة متطورة مع ضمان توفير العنصر البشري اللازم ذو الخبرة والكفاءة اللازمة.[1]

وتتضمن قيام المؤسسة بإدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية وموثوقة وكاملة، مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل.[2]**ثانيا– ثانيا–الدعم الإداري والمالي:**

وذلك من خلال توفير الميزانيات المناسبة، ووضع الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية وحماية البيانات المتصلة بالجامعة والمستفيدين، وحماية الأفراد المتعاملين مع الجامعة كمنظمة رقمية.[3]

ثالثا– توفير الإطار التشريعي:

[1] سبرينة شراقة، متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد06، العدد02، الجزائر، 2021، ص257.

[2] نور الدين قربني، مرجع سبق ذكره، ص474.

[3] أمال زيدان، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد77، مصر، أفريل 2021، ص373.

إصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي وتلبي متطلباته كمشروع قانون الرقمنة (الإطار القانوني الشامل)، ويعد من أهم المبادرات التشريعية الحديثة في الجزائر، هدفه تنظيم وتأطير المجال الرقمي بشكل شامل (الخدمات الرقمية، البنية التحتية، البيانات)، وسياسات رقمنة قطاع التعليم العالي كاعتماد منصات رقمية متعددة مثل (ASJP, PROGRES)، وإعادة النظر في القوانين واللوائح الحاكمة لعمل الجامعات.[1]

رابعا– تنمية الموارد البشرية:

وتتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية، وخبرات علمية وعملية متخصصة مع الإيمان بالتغيير والتطوير.[2]

والعنصر البشري أبرز المصادر لأنه يعد المبدأ للإدارة الإلكترونية وهو يمثل الرأس المال الفكري ولهذا يجب تعليم وتدريب العاملين، وتهيئة وتثقيف المتعاملين ونشر الثقافة الإدارية الإلكترونية، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في أساليب الشرح وإستراتيجيات التدريس بشكل يناسب التحول الرقمي.[3]

خامسا– نشر ثقافة التحول الرقمي:

ونبرزها فيما يلي:

- التأكيد على حق الفرد في التدريب.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في برنامج التحول الرقمي.
- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة تابعة لرئيس الجامعة أو عميد الكلية.
- نشر ثقافة التعليم والتدريب المستمر.

سادسا– تطوير الهياكل التنظيمية القائمة:

من خلال البعد عن الهياكل التنظيمية المعقدة والسعي لإيجاد هياكل مرنة والتركيز على العمل الجماعي داخل الجامعة.

---

[1] محمد فتحي، إستراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمداني محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد14، العدد06، ص445.

[2] أحمد عبد العزيز منصور، الذكاء الاصطناعي والأمن القومي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2024، ص50.

[3] طلق عوض الله السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد43، الأردن، ماي 2022، ص657.

سابعا- التركيز على البعد التكنولوجي:

أي تحسين وتطوير الاتصالات بما يلائم البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، بحيث تكون حاضرة للاستخدام وتحمل العدد الهائل من الاتصالات في وقت واحد، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة من إعدادات وحسابات آلية وأجهزة و أدوات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج وإيجاد خدمات البريد الرقمي.[1]

وسوف نتطرق لبعض المشاريع الرقمية التي تندرج ضمن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي وهذا من خلال الإطلاع على الواقع وتحليل تجربة التحول الرقمي للتعليم في الجزائر كما يلي:[2]

1- منصة Moodle: تهدف لتمكين مستخدميها من تحسين طريقة التعليم من خلال مساعدتهم على بناء نظام كفء للتعليم والتعلم والتعاون بين مستخدميه عبر الانترنت.

2- تطبيق Zoom: يوفر خدمة التعليم عن بعد، تنظيم وإقامة ملتقيات ومؤتمرات عن بعد، كما يوفر إمكانية مشاركة الشاشات لتقديم ملفات العرض والجداول والبيانات وشرح الدروس.

3- تطبيق Google Meet: يوفر خدمة المشاركة في الاجتماعات الأكثر حضورا لأكثر من 100 مشارك صوتا وصورة من خلال خدمات اتصال الفيديو.

4- تطبيق Classroom: منصة تعليمية مجانية مخصصة للتعليم عن بعد وإدارة الفصول الدراسية تهدف لتبسيط التعليم وإنجاز الاختبارات إلكترونيا.[3]

5- تطبيق Google Drive : يتيح إمكانية مشاركة وترتيب وعرض ملفات بشكل يتناسب ويتناسق مع أهداف التعليم عن بعد.

6- تطبيق Google Forms: إمكانية إجراء الاستبيانات وإجراء تمارين وامتحانات للطلبة مع تحديد الإجابات الصحيحة والخاطئة لإعطاء النتائج في الأخير، وهو أكثر التطبيقات فعالية لإجراء الامتحانات.[4]

7- منصة بروغرس PROGRESS:

يعرض تطوير أداء الإدارة الجامعية وتحقيق الكفاية في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها وتأدية أنشطتها، سواء كانت تعليمية إدارية خاصة في ظل نظام (LMD) الذي يتميز بكثرة التخصصات

---

[1] جمال علي خليل الدهشان وسماح السيد محمد السيد، رؤية أزمة الجامعات المصرية، المجلة التربوية بجامعة سوهاج، العدد78، مصر، أكتوبر 2020، ص127.

[2] خداوج ربيح وشوقي قبطان، واقع التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية-التجربة الجزائرية، نموذج أبحاث الملتقى الوطني لجودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، رهانات وتحديات تقديم الواقع، يومي 21-22 فيفري2022ص4.

[3] قرماش وهيبة، التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي "رؤى متعددة"، المخبر ISBN، جامعة الجزائر، 2024، ص375.

[4] المرجع نفسه، ص376.

والتدرجات العلمية من سنة إلى أخرى، طبقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية أنظمة معلوماتية إلكترونية كان الهدف الرئيسي منه هو تبسيط الولوج إلى المرفق العمومي الرئيسي ورقمنته ويتميز هذا النظام بالإنصاف والشفافية حيث أنه يمكن الطالب الجامعي من التسجيل في أي عرض من عروض الماستر والدكتوراه ويمكنه من الاطلاع على النتائج بكل وضوح وشفافية.

تعتبر هذه المنصة نظام معلوماتي يمكن من تسيير شامل لكل شؤون الجامعة، ويظهر هذا على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

- تسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم وتحويلهم.
- منح الطالب حساب يتبعه طيلة مساره الدراسي ويطلعه كل أموره البيداغوجية.
- حفظ شامل لمسار الطالب الدراسي.
- صياغة برامج التوزيع الزمني والحجم الساعي للأساتذة.
- تسيير عملية المداولات.
- التسجيل في التوظيف بالنسبة للأساتذة.

8- المنصة الجزائرية للمجلات العليمة ASJP:

حرصا من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على الارتقاء بواقع المجلات العلمية الوطنية، قامت بتأسيس نظام يسهل سيرورة المعلومات العلمية التقنية، حيث ظهر هذا النظام على هيئة منصة إلكترونية مهداة لتكون أرضية إلكترونية لإدارة عمليات النشر العلمي الجامعي وتسهيل إجراءاته تحت إشراف مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، وتتاح هذه المنصة على الموقع الرسمي: https://www.asjh.cerist.dz[1].

9- أرضية PROGRESS:

وهي عبارة عن أرضية إلكترونية صممها مركز الإعلام العلمي والتقني CERIST، تم العمل بها أول مرة في 2018-2019 يمكن الدخول لها من خلال اللغة العربية أو الفرنسية بهدف تسجيل الطلبة في كل المؤسسات الجامعية الجزائرية للمشاركة في طور الماستر أو الدكتوراه وأيضا الأساتذة الجامعيين الذين يدرسون في كل جامعات الجزائر الدخول للمنصة ووضع علامات الطلبة والمحاضرات أو الأعمال الموجهة، كما تستعمل لتسيير الطلبة.

10- التعليم عن بعد عن طريق منصة MOODLE.

[1] خداوج ربيح، واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية، التجربة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، ص ص6-7.

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الجامعي

لعب التحول الرقمي دورا محوريا في إعادة تشكيل ملامح بيئة التعليم العالي، حيث لم يعد مجرد إضافة أدوات تكنولوجية، بل أصبح استراتيجية شاملة لتحسين جودة المخرجات التعليمية وكفاءة العمليات الإدارية وفيما يلي المسارات التي أثر عليها:

أولا: الجانب الأكاديمي:

مواكبة التطور التكنولوجي: عن طريق تحديث مناهج وتكنولوجيا التعليم بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة واحتياجات سوق العمل.

– تحسين تجربة التعلم: يتيح التحول الرقمي استخدام تقنيات مبتكرة مثل التعلم القائم على الألعاب والواقع الافتراضي مما يجعل تجربة التعلم، أكثر تفاعلية وشيقة.

– جودة الموارد التعليمية: يساعد التحول الرقمي في تحسين طرق تقديم الدروس، ويمكن للمدرسين استخدام التقنيات الحديثة لتحسين طرق التدريس وتقديم محتوى تعليمي متنوع ومتجدد.

– تحقيق التوازن بين التعليم النظري والعملي: يمكن للتحول الرقمي تحقيق توازن أفضل بين التعليم النظري والتطبيقي من خلال استخدام تقنيات التعلم العملي والافتراضي والتفاعلي.

- تعزيز التفاعل والتواصل: ساهم التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الطلاب وبين المدرسين وتشجيع التواصل الفعال والبناء بينهم.
- تنمية سلوك التعلم الذاتي: يمكن للطلاب الوصول الى الموارد التعليمية بسهولة وتنظيم عملية التعلم بشكل فعال من خلال المنصات الرقمية دون حاجة للتنقل الى الجامعات Moodle و Canvas.
- توفير المرونة والكفاءة: فالتحول الرقمي يوفر مرونة أكبر للطلاب والمدرسين في تنظيم وقتهم ومواردهم التعليمية، كما يزيد من كفاءة العملية التعليمية بشكل عام.
- أساليب تقييم مبتكرة : حيث يتم استخدام أنظمة التقييم الآلي وتحليل البيانات لرصد تعثر الطلاب مبكرا والتدخل لدعمهم. [1]

ثانيا: الجانب الاجتماعي والشمولي:

يتعلق هذا المحور بفرص الوصول الشامل والعدالة التعليمية: فالتحول الرقمي ساعد على توفير فرص التعلم لجميع الطلاب، بغض النظر عن مكان اقامتهم، أو ظروفهم الشخصية. مما يعزز المساواة والشمولية في التعليم.

[1] خداوج ربيح، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- توسيع النطاق الدولي وكسر الحدود الجغرافية: ساعد التحول الرقمي على تعزيز التبادل الثقافي عن طريق جدب طلاب من مختلف البلدان في العالم.[1]

ثالثا: الجانب الإداري والتنظيمي:

يتناول كفاءة المؤسسة الجامعية في إدارة عملياتها

– **رفع الكفاءة التشغيلية:** (اتمتة العمليات) توفير مرونة أكبر للمدرسين والطلاب في تنظيم الوقت والموارد.

– اتخاد القرارات المبني على البيانات: **تطوير نظم الإدارة:** ابتكار طرق فعالة للتواصل بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس

_ **تحقيق الاستدامة:** يساهم التحول الرقمي في توسيع الوصول الى التعليم، من خلال تطوير مهارات التعلم الذاتي، وابتكار طرق ووسائل عززت التفاعل والتواصل عن بعد، دون حاجة الى تنقل الاشخاص كما يسهم في الاستدامة بتقليل استعمال الورق. ويسهم في تحقيق التوازن بين التعليم النظري والعملي وتوفير تجارب متخصصة.

رابعا: الجانب التنافسي والابتكاري:

يرتبط بموقع الجامعة في السوق التعليمي العالمي:

تحفيز الابداع: تشجيع المدرسين والطلاب على ابتكار طرق تدريس وتعلم غير تقليدية.

جذب المواهب: التنافس بين الجامعات لجذب الكفاءات البشرية عبر توفير بيئة تقنية متطورة.

جودة التعليم عن بعد: السعي لتقديم أنظمة تعليمية مرنة وعالية الجودة تضاهي المنصات العالمية.

إن التحول الرقمي في التعليم اوجد تنافسا بين الجامعات والمعاهد والمدرسين ومنصات تكنولوجيا التعليم من جميع انحاء العالم. حيث تركز الجامعات على جدب المواهب البشرية، وتوفير بيئة صحية للتعلم تعتمد على التكنولوجيا المتطورة، لكل من المدرسين والطلبة من اجل تقديم نظام تعليم عن بعد عالي الجودة[2]

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي

[1] نفس المرجع ، ص ص 8–9.

[2] لعجال العمرية، التحول الرقمي في التعليم العالي" الأسس والمقومات"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2024، ص ص255 - 258

يعد التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ذو أهمية بالغة عالم اليوم، إذ أصبحت الجامعات تعتمد كليا على تكنولوجيا التحول الرقمي نتيجة للتطور الحاصل في العالم، ومع ذلك يواجه التحول الرقمي في الجامعات العديد من العوائق والتحديات، سنذكرها فيما يلي:

أولا- نقص المعرفة الرقمية:

يشكل عدم إتقان هيئة التدريس لأجهزة الإعلام الآلي والتطبيقات التكنولوجية الحديثة عائقا يواجه التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي[1]، بالإضافة إلى نقص الخبرة الإدارية والفنية، وقلة وجود إطارات بشرية وإدارية وتدريبية مؤهلة ومدربة على تكنولوجيا العصر الرقمي، وقادرة على استخدام تطبيقاتها في الإدارة والتدريس والبحث العلمي تحدي يواجه التحول الرقمي في الجامعات.[2]

ثانيا- عدم وجود البنية التحتية الكافية لتكنولوجيا المعلومات:

تعد مسألة البنية التحتية لأقسام تكنولوجيا المعلومات بيئة التجهيز عائقا أمام التحول الرقمي، حيث أفادت العديد من الدراسات أن الافتقار إلى البنية التحتية المناسبة أعاق الاستخدام الحقيقي للتكنولوجيا الرقمية مثل شبكة (WIFI) مع ضعف الوصول إلى الانترنت وسرعات الاتصال البطيئة، كما وجدت الرابطة الدولية للجامعات (as) في استطلاعها العالمي أن الانترنت والبنى التحتية غير كافية للمعالجة والتخزين تشكل عوائق أمام التحول الرقمي.[3]

ثالثا- مخاطر الأمن والخصوصية:

لا يمكن التغاضي عن مخاطر الأمن وخصوصية الأجهزة والأمن والشبكات، فبعض الجامعات ليست مستعدة للتعامل مع التهديدات الأمنية المحتملة التي قد تنشأ مع توسع بنيتها التحتية الرقمية، علاوة على ذلك يشار إلى الافتقار إلى معايير لتبادل البيانات والافتقار إلى أساس قانوني لضمان التفاعل بين الأنظمة الرقمية غير الوطنية كعوائق.

رابعا- دمج التقنيات الرقمية في الأنظمة التعليمية:

يؤدي التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي إلى التحول إلى أساليب التدريس والتعلم الرقمية التي تعمل على تمويل الوصول إلى المواد التعليمية والحوار والتعاون بين أصحاب المصلحة، تستهلك

[1] خوائرة سامية، الرقمنة ضمانة جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الافتراضي جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 21-22 فيفري 2021، ص88.

[2] محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص98

[3] خوائرة سامية، مرجع سبق ذكره، ص88.

الاستثمارات في التقنيات التعليمية والأدوات المناسبة ميزانية كبيرة، ولكن عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس أو اهتمامهم بالتقنيات التعليمية يمثل عائقا خطيرا أمام معظم المؤسسات.

تحدث التطورات التكنولوجية بسرعة وأسرع بكثير من وتيرة اندماجها في مؤسسات التعليم العالي بسبب إجراءاتها التي تستغرق وقتا طويلا قد يصبح قديما بحلول وقت تنفيذها، ويواجه التحول الرقمي في الجامعة مجموعة من العوائق والتحديات المتمثلة في نقص المعرفة الرقمية، حيث تشكل نقص المهارات في استخدام التقنية الرقمية لدى الأساتذة والطلبة عائق يمكن أن يكون نقطة فشل للتحول الرقمي.[1]

كما يعد نقص البنية التحتية التكنولوجية للمعلومات عائقا أمام التحول الرقمي في الجامعة وأيضا عملية دمج التقنيات الرقمية في الأنظمة التعليمية، يمكن أن يشكل تحدي بسبب اعتبار الطاقم الإداري وهيئة التدريس والطلبة على التعامل بطرق تقليدية.

المبحث الثالث: أبعاد التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي

يعد التحول الرقمي من بين الاتجاهات الحديثة وأبرزها والتي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تبنيها لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتسارعة، فلا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التقنيات الرقمية فحسب بل يشتمل على مجموعة متكاملة ومتناسقة من الأبعاد، والتي تؤثر في مختلف جوانب المؤسسة، وتتمثل أبعاد التحول الرقمي من عناصر أساسية مثل الإستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والمهارات البشرية والتنظيمية وغيرها من المكونات الداعمة، وتلعب هذه الأبعاد دورا في تحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، ويعتمد نجاح التحول الرقمي على مدى تكامل أبعاده ومدى انسجامها مع أهداف المؤسسة. وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على أبعاد التحول الرقمي في بيئة التعليم العالي من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: البعد التنظيمي

تتطلب عملية التحول الرقمي تقنيات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغيرات عميقة وقرارات إستراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي.

[1] محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص424.

ويعتبر الانفتاح والشفافية في صنع القرار أمر ضروري ولاسيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء وتوفير أسس اختيار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.

ويمكننا التطرق إلى جوانب هذا البعد التنظيمي والمتمثل في:

أولا- الإستراتيجية الرقمية:

1- **تعريف:** وهي الخطة الشاملة لدمج التكنولوجيا في الأنشطة التعليمية والإدارية وتطوير المناهج والمهارات الرقمية وتعزيز تجربة المستفيدين، يهدف تحديث نماذج العمل لضمان التنافسية وتحقيق جودة التعليم والاستدامة وتلبية احتياجات المستقبل الرقمي.

2- **الإستراتيجية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي:**

تعتبر الإستراتيجية الرقمية المحرك الأول والتوجه الاستياقي لضمان نجاح التحول الرقمي وتتضمن النقاط التالية:

أ- خطة شاملة: وضع رؤية واضحة طويلة وقصيرة المدى لتحويل العمليات التعليمية والإدارية من التقليدية إلى الرقمية.

ب- التكامل المؤسسي: دمج الرقمنة في كافة أبعاد المؤسسة التعليمية، التكنولوجية، الهيكل التنظيمي الثقافة الرقمية وتنمية المهارات البشرية.

ج- التمكين الرقمي: تطوير البنية التحتية التكنولوجية (شبكات مراكز بيانات) وتحسين الخدمات الإلكترونية.

د- التعليم المدمج والذكي: تطوير مناهج رقمية وتفعيل التعلم الإلكتروني والفصول الذكية.[1]

هـ- تغيير الثقافة: نشر ثقافة الابتكار الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب لضمان قبول التغيير وتفعيله.

3- **أهمية الإستراتيجية الرقمية كبعد للتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي:**

أ- تعزيز التنافسية: تحسين تصنيف الجامعة وتميزها من خلال الاستثمار الفعال في التكنولوجيا.

ب- رفع كفاءة الأداء: التحول نحو الإدارة الإلكترونية يسرع العمليات ويقلل التكاليف.

ج- جودة التعليم: توفير موارد تعليمية متطورة وتحسين حرية تجربة الطالب.

د- الاستدامة: ضمان قدرة المؤسسة على مواكبة المستجدات العالمية والتحديات الاقتصادية.

[1] خداوج ريبح وشوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 401.

4- متطلبات نجاح الإستراتيجية الرقمية بمؤسسات التعليم العالي:

تؤكد الدراسات على ضرورة وجود توجه إستراتيجي من الدولة مع خطط عملية تدريجية تناسب إمكانيات كل جامعة، بالإضافة إلى تدريب الكفاءات البشرية وتوفير البنية التحتية اللازمة.[1]

ثانيا- الهيكل التنظيمي الرقمي:

ويتعلق بالهياكل الإدارية والسياسات التي تنظم وتدعم التحول الرقمي والتكامل بين الأقسام عبر النظم الرقمية وإعادة هندسة العمليات الإدارية بتصميم هياكل مرنة، مسطحة وتفاعلية، تعتمد على الرقمنة لتعزيز الكفاءة، التنسيق وسرعة اتخاذ القرار.

- متطلبات التحول الرقمي للهيكل التنظيمي:

- تحديث التشريعات والقوانين الجامعية للتوافق مع العمل الرقمي.
- توفر بنية تحتية تكنولوجية قوية.
- التدريب المستمر لتنمية المهارات الرقمية لدى الكوادر الإدارية والأكاديمية.
- دمج التكنولوجيا في الوظائف.
- تعزيز الثقافة الرقمية وتهيئة الموارد البشرية للتأقلم مع الهياكل الجديدة ودعم الثقافة الداعمة للتغيير.

ثالثا- القوانين واللوائح التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي:

تحول مؤسسات التعليم العالي إلى التعليم الرقمي يتطلب إطارا قانونيا وتشريعيا مناسبا لتمكين هذا التحول وتوفير الدعم اللازم، قد تتضمن سن تشريعات ولوائح تسمح بالتحول الرقمي للجامعات الجزائرية.

1- **قوانين التعليم:** هذه القوانين تحدد دور الجامعات ومسؤوليتها في تطوير البنية التحتية الرقمية وتقديم الخدمات التعليمية عبر الانترنت.

2- **قوانين الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:** وهي قوانين تنظم استخدام التكنولوجيا في التعليم وتوفير البنية التحتية الرقمية الضرورية مثل: شبكات الانترنت عالية السرعة والأجهزة اللازمة.[2]

3- **سياسات حقوق الطلبة والأساتذة:** وهي تشريعات تضمن حقوق الطلبة والأساتذة فيما يتعلق بالتعلم والتدريس بما في ذلك الوصول إلى جودة التعليم وحماية بياناتهم الشخصية.

4- **قوانين حماية البيانات:** وهي قوانين تضمن حماية البيانات الشخصية للطلبة والأساتذة عبر الانترنت وتحدد الإجراءات اللازمة لضمان سرية وأمن المعلومات.

---

[1] نفس المرجع ، ص 402.

[2] برارمة ريمة وحمزة جيلالي تومي، إستراتيجية التحول الرقمي للجامعات الجزائرية، رؤية لتعزيز التمكين الرقمي في قطاع التعليم العالي، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد08، العدد02، 2024، ص90.

5- قوانين حماية حقوق النشر والتأليف: وهي التشريعات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية والنشر للمواد التعليمية المقدمة عبر الانترنت.

- وضع خطة إستراتيجية للتحول الرقمي مع تحديد فترة زمنية محددة لتنفيذها.

- نشر ثقافة الوعي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والجهاز الإداري والمجتمع الخارجي، وتوعيتهم بالضوابط الأخلاقية والقانونية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية.

رابعا- تعزيز الثقافة الرقمية بمؤسسات التعليم العالي:

يجب تعزيز الثقافة الرقمية في الجامعات، وذلك من خلال تشجيع استخدام التقنيات الرقمية في جميع جوانب الحياة الجامعية، وتعزيز التواصل الرقمي بين الطلاب والأساتذة والإداريين.[1]

خامسا- تطوير السياسات والإجراءات بمؤسسات التعليم العالي:

يجب تطوير سياسات وإجراءات تدعم التحول الرقمي وتضمن استخدام التقنيات الرقمية بطريقة فعالة وآمنة بما في ذلك سياسة حماية البيانات والأمن السيبراني.

سادسا- تطوير البنية التحتية الرقمية بمؤسسات التعليم العالي:

توفير البنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي بما في ذلك الشبكات اللاسلكية والسلكية عالية السرعة والأجهزة الحديثة والبرمجيات اللازمة لتنفيذ عمليات التعلم عن بعد وإدارة البيانات.

سابعا- تطوير القدرات البشرية بمؤسسات التعليم العالي:

يجب تطوير القدرات والكوادر البشرية لمواكبة التحول الرقمي، وذلك من خلال تدريبهم على استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة وتطبيقاتها في مجالات التعليم والبحث والإدارة.[2]

المطلب الثاني: البعد التقني

ويتمثل البعد التقني في الأجهزة المادية مثل الحواسيب الإلكترونية وملحقاتها، البنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني والتطبيقات المختلفة، وهذا من خلال إعادة تهيئة وتأهيل المرافق والمباني الجامعية بتوفير فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة بتجهيزها بمختلف الأجهزة التقنية (كاميرات، أجهزة الكومبيوتر، الشاشات التفاعلية، معدات

[1] نفس المرجع، ص ص 91-92.

[2] برارمة ريمة وحمزة جيلالي تومي ، مرجع سبق ذكره، ص93.

البث... إلخ)، وتوفير الأمن الإلكتروني ونظام التدريب الرقمي، وهذا كله لن ينجح إلا بتوفير الانترنت عالية التدفق والسريعة وتوفير المخابر والمعامل الافتراضية المناسبة.

ويمكننا التطرق لجوانب هذا البعد فيما يلي:

أولا- البنية التحتية التكنولوجية بمؤسسات التعليم العالي:

1- **تعريف:** وهي كل الوسائل الحديثة المتوفرة في الجامعة، ويستخدمها الأفراد في عملهم من أجهزة وبرمجيات وأدوات اتصال وقواعد بيانات ومهارات بشرية.[1]

2- **مكونات البنية التحتية التكنولوجية:**

أ- الحواسيب: وهي عبارة عن جهاز إلكتروني يقوم بتنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية، ويتكون من مكونات مادية وبرمجيات ولديه القدرة على استقبال المعلومات ومعالجتها وتخزينها، ويمكن التعامل معه بطريقة تفاعلية.

ب- الخوادم: فهو عبارة عن جهاز حاسوب بمواصفات خاصة عالية بالغالب قادر على العمل لفترات طويلة جدا، دون توقف ومتصل بالانترنت على مدار الساعة ويستخدم للوظيفة المحددة له.

ج- أجهزة تخزين الداتا (البيانات): هي مجموعة مترابطة من المعلومات المخزنة في وسائل إلكترونية مثل: الأقراص الصلبة أو الأشرطة، وتستخدم لتخزين بيانات متنوعة كالمخزون والتكاليف واحتياجات الزبائن والمؤشرات الاقتصادية، وتنظم بعض هذه القواعد بشكل رقمي بينما يبنى الآخر على أساس المواضيع أو الكلمات المفتاحية مثل: المقالات.

د- شبكات الانترنت: عبارة عن شبكة ضخمة من الحواسيب المتصلة مع بعضها البعض، ويتم من خلالها تبادل المعلومات ونقلها وتخزينها، ويتم استخدام الوسائط المتعددة من خلالها وتعتبر أحد التقنيات التي يمكن استخدامها في التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة.[2]

هـ- مركز بيانات Data center: وهو عبارة عن مكان به العديد من أجهزة السيرفرات المتصلة ببعضها لمعالجة البيانات وتخزينها، موجودة على مساحة شاسعة وتمتاز بأعلى وأقوى درجات القوة والأمان، ومرتبطة ببعضها البعض على الدوام بسرعة نقل بيانات خيالية.[3]

و- مخازن الطاقة: هو جهاز محيطي يعمل على تغذية الكمبيوتر بالطاقة الكهربائية في حالة انقطاع التيار الكهربائي.

---

[1] طارق محمد الشديفات وسمية محمد الشديفات، معوقات استخدام الحاسوب والانترنت في تدريس العلوم من وجهة نظر معلمي علوم المرحلة الأساسية في محافظة المفرق، مجلة إسهامات للبحوث والدراسات، العدد01، الجزائر، 2017، ص186.

[2] طارق محمد الشديفات وسمية محمد الشديفات ، مرجع سبق ذكره، ص ص 185-187.

[3] ما هو مركز البيانات على الموقع https://notatec.com بتاريخ 2025/04/11 على الساعة 15:18 دون مؤلف.

ثانيا– الأنظمة والمنصات الرقمية بمؤسسات التعليم العالي:

1– تعريف: تعد المنصة الرقمية نظاما تقنيا متكاملا يهدف إلى تسهيل عمليات التفاعل والتواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد أو الجهات المختلفة عبر شبكة الانترنت[1]، ومن أبرز هذه المنصات التعليمية نذكر: مودل MOODL و E–learning اللتان تستخدمان في التعليم عن بعد، ومنصة "TIC" الخاصة بتكوين الأساتذة.

كما نجد منصات أخرى متخصصة في نشر البحوث والمقالات العلمية مثل: "ASJP" و "Dspace" إلى جانب المكتبات الرقمية على غرار "CERIST" و "SNDL" التي توفر للطلبة والباحثين إمكانية الوصول إلى الرسائل الجامعية والمصادر الأكاديمية.

2– أهداف الأنظمة والمنصات الرقمية بمؤسسات التعليم العالي:

تهدف هذه الأنظمة والمنصات إلى:

– تسهيل مجموعة واسعة من الأنشطة من خلال استخدام أدوات رقمية والتقنيات الحديثة.

– تساهم في تسهيل التواصل، التجارة، الترفيه، التنقل عبر الانترنت.

– تقديم المحتوى الأكاديمي والبرامج بطريقة مرنة وفعالة "بيئات تعليمية تفاعلية".

– تسهل عملية التعليم والتعلم (المنتديات، الدردشات، البريد الإلكتروني).

– تدعم التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

– إمكانية نشر الدروس والمقررات والمواد التعليمية، مما يسهل على الطلاب الوصول إلى المعلومة في أي وقت ومن أي مكان.

علاوة على ذلك تدعم المنصات الرقمية أساليب التعليم المتنوعة مثل: الفصول الدراسية، الافتراضية والتعلم الذاتي مما يلبي احتياجات جميع الطلاب.[2]

3– أهمية المنصات الرقمية في التعليم العالي:

– تحسين الجودة التعليمية فمعظم الأساتذة يرون أن المنصات الرقمية (SNDL , MOODLE) أكثر فعالية في تقديم الدروس عن بعد.

– تمكين المنصات الطالب من إمكانية الوصول إلى المواد التعليمية، تقديم الواجبات، إجراء الامتحانات والتفاعل من خلال المنتديات والمناقشات عبر الانترنت، وتوفر الجامعات عدة أنواع من المنصات مثل:

[1] كمون حسين ومعزوز دليلة، المنصات الرقمية وأهميتها في تعزيز ترتيب الجامعات الجزائرية، منصة التعليم عن بعد " أ نموذجا"، المجلد10، العدد03، 2025، ص 492.

[2] كمون حسين ومعزوز دليلة، مرجع سبق ذكره، ص496.

نظام إدارة التعلم (LMS)، نظام معلومات الطالب (SIS)، منصات الأبحاث والنشر الأكاديمي، منصات المكتبات الرقمية مثل JSTOR.

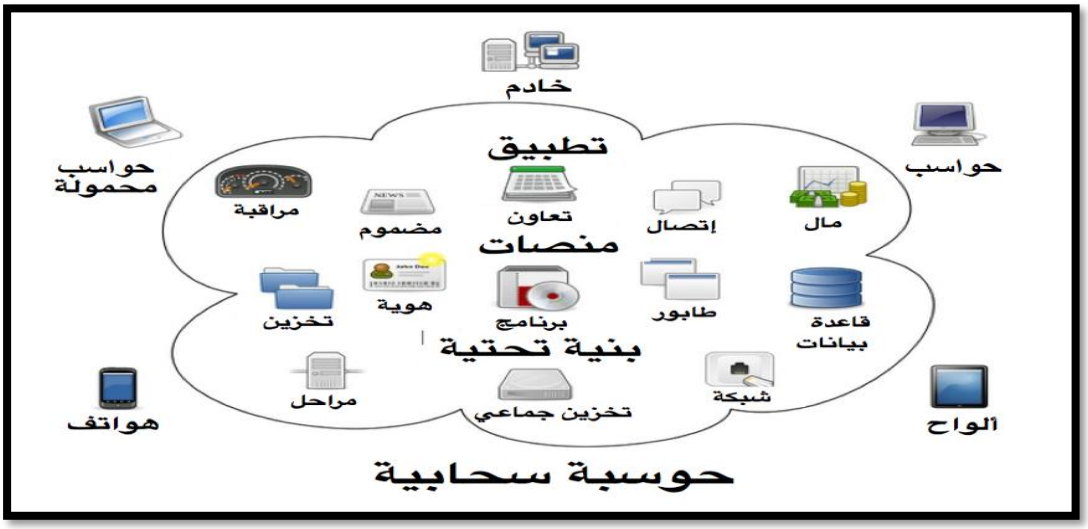
- المؤتمرات الافتراضية (Google Meet , Microsoft Teams).

ثالثا- الحوسبة السحابية (السحابة الإلكترونية) :

1- تعريف: الحوسبة السحابية هي مجموعة من الخوادم (الروابط) التقنية، يتم الوصول إليها عن طريق الانترنت لتقديم خدمات حاسوبية متنوعة بهدف اختصار الوقت وسرعة الإنجاز واستغلال قدرات وإمكانيات مزود الخدمة دون الحاجة إلى شراء أجهزة باهظة الثمن.

وتوجد عدة نماذج للحوسبة السحابية كالبريد الإلكتروني والسحابة الجماعية (Community Cloud).[1]

الشكل رقم 02: الحوسبة السحابية



المصدر: حياة طهراوي، الحوسبة السحابية كآلية لتفعيل التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي ما بين الحتمية والخيار، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 17.

2- فوائد تطبيق الحوسبة السحابية:

- توفير وخفض التكاليف (Cost savings).

- سهولة التنفيذ: تستطيع الجامعة باعتماد ونشر تطبيقات الحوسبة السحابية دون الحاجة لشراء الأجهزة.

- المرونة Flexibilité: توفر المزيد من المرونة في مطابقة موارد تكنولوجيا المعلومات.

- قابلية التوسع Scalability: الجامعات التي تستخدم الحوسبة السحابية لا تحتاج لأن تضيف أجهزة وبرمجيات ذات معايير وكفاءات أعلى عند زيادة عدد المستخدمين.

[1] حياة طهراوي، الحوسبة السحابية كآلية لتفعيل التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي ما بين الحتمية والخيار، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 17

- الوصول إلى الحد الأقصى لقدرات تكنولوجيا المعلومات.[1]

رابعا- نظم المعلومات:

1- تعريف: هي منظومة متكاملة تحتوي الموارد البشرية والتقنية والإجرائية، تعمل على جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتحويلها إلى معلومات دقيقة وملائمة تدعم مختلف الأنشطة الإدارية والأكاديمية واتخاذ القرار.

2- أهمية نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي:

- القدرة على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تسهيل إدارة العمليات التعليمية مثل: تسجيل الطلبة وتتبع المسار الدراسي وإدارة الموارد البشرية والمالية.

- دعم البحث العلمي عبر توفير قواعد البيانات والمعارف منظمة.

- تسهل نظم المعلومات في تعزيز جودة القرارات الإدارية بفضل ما توفره من معلومات آنية ودقيقة وتدعم التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات داخل الجامعة.

- رفع مستوى الخدمات التعليمية وتحسين تجربة الطالب وتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.[2]

خامسا- الأمن السبيراني:

1- تعريف: وهو عملية حماية الأنظمة والبيانات والاتصالات والشبكات الموجودة والمتصلة بالانترنت ضد الهجومات الرقمية، فهذه الهجمات التي يشار إليها عادة باسم "الهجمات السبيرانية" ما هي إلا محاولة اختراق أو تعديل أو تعطيل أو دخول أو استخدام غير مشروع، وبالتالي يمكن أن تتراوح الهجمات السبيرانية من تثبيت رموز برمجية ضارة على جهاز حاسوب شخصي وصولا إلى محاولة تدمير البنية التحتية لدول بأكملها.[3]

2- أهمية أمن البيانات وحماية الخدمات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي:

أصبح العمل عن بعد شائعا بسبب جائحة Covid-19 تواجه العديد من مؤسسات التعليم العالي تحديات أمنية، لأنه أصبح إجراء الدروس والعمليات تتم الآن عبر الانترنت ومع وجود قوة عاملة مشتتة وهيئة طلابية تعمل عبر الانترنت، تصبح مؤسسات التعليم العالي عرضة للهجمات الإلكترونية.

---

[1] حياة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] مسوس كمال، نحو نظم المعلومات في التعليم العالي، دراسة تفاعلية من التعليم العالي، دكتوراه العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018، ص318.

[3] كباش الطاهر ودربيخ نبيل، تحليل السياسات والإجراءات الأمنية المتبعة لحماية الخدمات الرقمية في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة جامعة المدية، المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد17، العدد01، جامعة سيدي بلعباس، جوان 2025، ص268.

ومن أسباب أهمية حماية البيانات والخدمات الرقمية في الجامعات نجد:[1]

- حماية الملكية الفكرية.
- حماية البيانات الحساسة.
- منع هجمات الانترنت.
- الحفاظ على الامتثال للتنظيم.
- تقليل الأضرار السمعية.
- تجنب فقدان البيانات.
- إظهار الالتزام بالسلامة.

المطلب الثالث: البعد البشري

تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي للمؤسسات، لأنها من أهم وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات من بينها مؤسسات التعليم العالي، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات، إلا أن النقص عند الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية، حيث بعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي معوقا للتكنولوجيا الحديثة، ولتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسات وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة برامج التحول وبالاستفادة من الوسائل التكنولوجية.

وفيما يلي يمكننا أن نبين جوانب البعد البشري في التحول الرقمي مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

أولا- المهارات الرقمية:

1- **تعريف:** وهي مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات على استخدام الأجهزة والتقنيات الرقمية بشكل كفء ومفيد، بحيث تمكن الأفراد من إدارة المحتوى الرقمي ومشاركته بشكل فعال ومبدع يؤدي إلى زيادة الدقة والكفاءة والجودة والإنتاجية في كل أنشطة الحياة العامة والعملية، وتعتبر أحد أساسيات التحول الرقمي لبناء الاقتصاد الرقمي المعرفي الحديث في القرن 21.[2]

[1] حياة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص272.

[2] برنامج المهارات الرقمية في القرن الواحد والعشرين .https ://digitalskills 21.com بتاريخ 27ماي 2026

2- أهم المهارات الرقمية المطلوبة في التعليم العالي:

أ- مهارات التعلم والابتكار: التي تتكون من مهارات الإبداع والابتكار، مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات ومهارات الاتصال والتعاون.

ب- مهارات المعلومات ووسائل الإعلام والتكنولوجيا: وتتكون من الثقافة المعلوماتية، الثقافة الإعلامية والثقافة التكنولوجية.

ج- المهارات الحياتية والمهنية: وتتكون من المرونة، التكيف، المبادرة والتوجيه الذاتي ومهارات أخرى مثل: المهارات الاجتماعية، الإنتاجية والمحاسبية والقيادة والمسؤولية.[1]

3- أهمية المهارات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي:

أ- تحسين جودة التعليم العالي: بتصميم دروس تتماشى مع قدرات الطلاب الرقمية، مما يساعد على تقديم المحتوى بأسلوب تفاعلي يسهل فهمه واستيعابه.

ب- توجيه تطوير المهارات: يوفر الإطار للطلاب معرفة المهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة التي يحتاجونها ويشجعهم على اكتساب المهارات التي ترفع من مستوى التعلم والإنتاجية.

ج- تطوير المقاولاتية والابتكار: دعم الطلبة لتجسيد أفكارهم في مؤسسات ناشئة وتفعيل دور الذكاء الاصطناعي.

د- رفع الجودة الإدارية: أتمتة الإجراءات الإدارية وتحسين اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

ثانيا- القيادة الرقمية (Digital Leadership):

1- تعريف: وهي منظومة كفاءات تمكن القادة من توجيه المؤسسات نحو رؤية رقمية شاملة، دمج التكنولوجيا في التعليم والإدارة وبناء ثقافة ابتكار تدعم التحول الرقمي مما يرفع جودة الخدمات التعليمية.[2]

2- دور القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية:

- اتخاذ القرارات القائمة على البيانات من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة.

3- أهمية القيادة الرقمية:

- وضع سياسات وإستراتيجيات واضحة للتحول الرقمي كما هو الحال في مبادرات الجامعات الرائدة.
- تحسين جودة التعليم تجويد الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.

---

[1] حورية نهاري، محو الأمية الرقمية وتطوير المهارات التقنية في مؤسسات التعليم العالي، تجارب عربية، مجلة الباحث، المجلد14، العدد4، سنة 2022، ص ص113-117.

[2] حورية نهاري ، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- تعزيز الاستعداد للتغيير وقدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- زيادة الكفاءة التشغيلية برفع كفاءة الإدارة الجامعية وسرعة الاستجابة.
- تطوير الأداء وتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية.[1]

ثالثا- إدارة التغيير:

1- تعد إدارة التغيير ركيزة إستراتيجية أساسية لنجاح التحول الرقمي في الجامعات، حيث تهدف إلى تهيئة الكوادر البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية وتقليل مقاومة التغيير أثناء تبني التكنولوجيا.

يضمن هذا البعد الانتقال السلس من النظم التقليدية إلى الرقمية، مما يعزز جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

2- أهمية إدارة التغيير في التحول الرقمي الجامعي:

- تحسين جودة الخدمات.
- تعزيز التنافسية.
- تمكين الجامعة من مواكبة التطورات التكنولوجية.
- زيادة الاستعداد للتغيير.
- تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المؤسسة.

رابعا- التفاعل الاجتماعي والتواصل الرقمي:

يجب أن تكون لدى الأساتذة والطلاب القدرة على التفاعل بشكل فعال عبر البيئات الرقمية بما في ذلك استخدام منصات التواصل الاجتماعي والتعليقات على المنتديات الإلكترونية.[2]

[1] خلود محمد وآخرون، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الأداء القيادي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد29، العدد10، أكتوبر 2023، ص ص11-19.

[2] برارمة ريمة وحمزة جيلالي تومي، مرجع سبق ذكره، ص94.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي يلعب دورا كبيرا في مدى نجاح الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المرجوة، ويساهم في تحسين وتطوير جودة أداء العاملين وتحسين كفاءة سير العمل من خلال توفير بيانات أكثر دقة وتفصيل كما يزيد من كفاءة الأنشطة والعمليات، ويعتبر التحول الرقمي من أهم الخيارات لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي باستغلال تقنياته الرقمية واستخدامها لتسريع التواصل وتبادل المعارف وأتمة العمليات وتبسيط الإجراءات من أجل الحصول على خدمة وجودة عالية.

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

المؤسسات دائما ما تحتاج إلى أدوات تقنية فعالة للحفاظ على دقة البيانات المعرفية وإدارة العمليات المعرفية بطريقة أكثر سلاسة وتنظيما وبأقل أخطاء ومجهود وتكلفة، وتزداد هذا الحاجة مع انتشار وتطور استخدام تقنيات التحول الرقمي والخدمات السحابية في مجالات الأعمال المختلفة وحتى الأعمال البسيطة بما فيها عمليات إدارة المعرفة، وباعتبار أن إدارة المعرفة العمود الفقري لأي مؤسسة فهي توفر معلومات دقيقة تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة من خلال اعتمادها على تطبيقات وبرامج تقنية رقمية متطورة مما يعزز من موثوقية ودقة البيانات والمعلومات.

وأصبحت إدارة المعرفة اليوم أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات وتطوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات ومن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمات المقدمة.

وتعد إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أداة إستراتيجية لتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي ومن خلال استغلال رأس المال الفكري وتخزين المعرفة والاستفادة من الخبرات بهدف تحسين الأداء الجامعي ودعم اتخاذ القرارات وتحقيق التنافسية عبر عمليات تشخيص اكتساب ونشر وتطبيق المعرفة باستخدام تقنيات رقمية، وتعد إدارة المعرفة ركيزة أساسية لتحقيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

إن المؤسسات المعاصرة التي تعتمد في إدارتها على المعرفة نجدها قادرة على اكتساب ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرارية فتستخدم المعرفة في مجالات مختلفة، ولهذا فإن المنظمات التي تقوم إدارتها بلا معرفة أو تعيش على أرصدتها المعرفية القديمة دون تطويرها تنهار قدرتها التنافسية وتفقد ميزتها وسيطرتها أمام منافسيها، ونظرا لأهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في تعزيز الكفاءات واستثمار رأس المال الفكري ودعم التوجه الرقمي، ارتأينا إلى التطرق لماهية إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

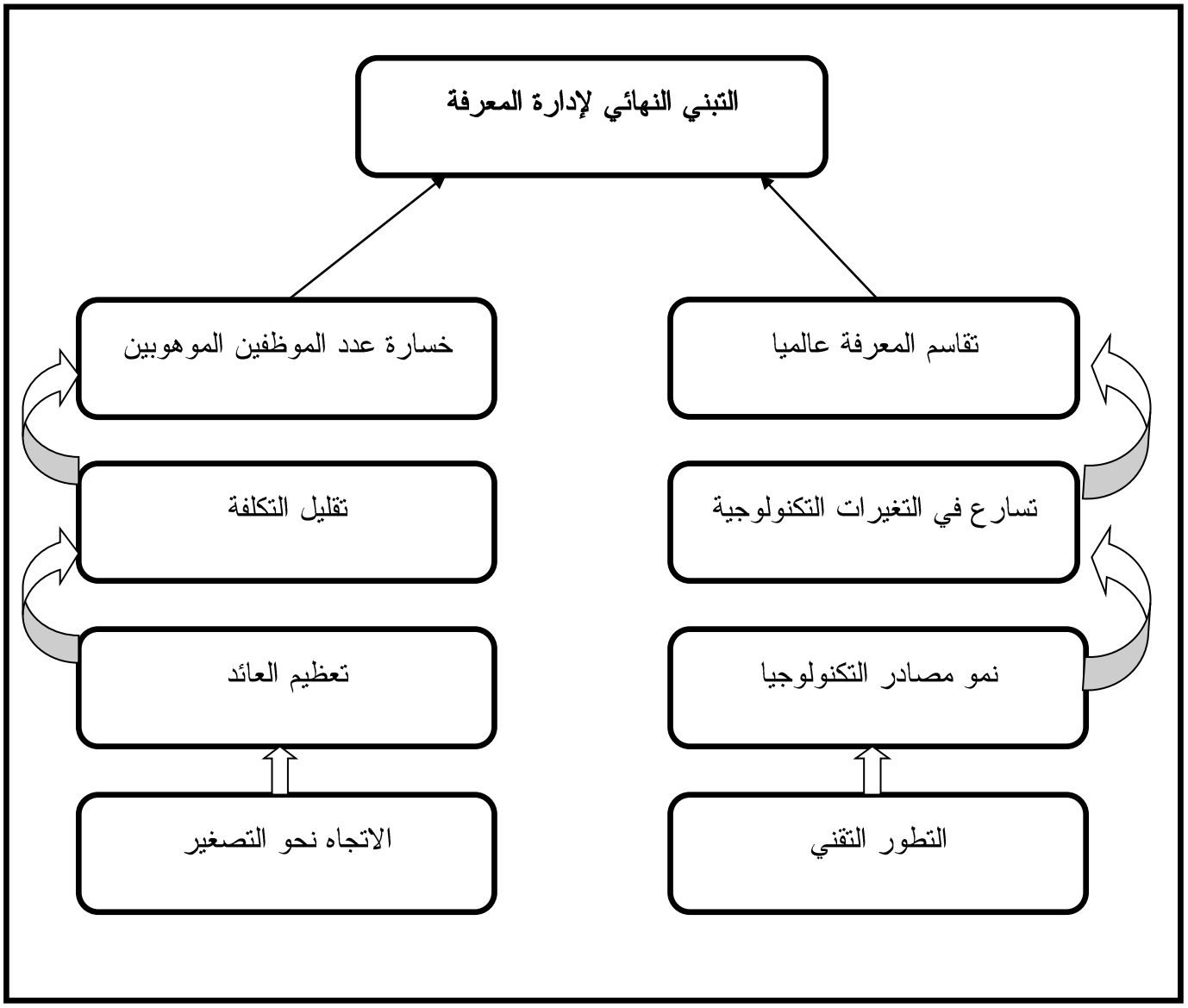
في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينيوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادته استحدثت سيطرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة"، وقد تبع هذا التطور تغيير في العناوين والدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة".[1]

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع المعرفة من المواضيع الهامة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا تاكيوشي 1995 وليوناردو بارتون 1995 مجموعة كبيرة من المؤلفات والرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالا وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة.[2]

[1] فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة–دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص05.

[2] الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مجلد19، العدد02، ص36.

الشكل رقم 03: النشأة العملية لإدارة المعرفة وتطورها



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص57.

المطلب الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

تعتبر الجودة في الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي من أهم مداخل التغيير الإداري بالجامعة الهادفة إلى تحسين الأداء والحفاظ على الاستمرارية والتطوير.

أولا- مفهوم المعرفة:

1- تعريف المعرفة : يوجد عدة تعاريف للمعرفة نذكر منها

- **تعريف01:** المعرفة هي: "تبرير المعتقدات التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو معرفة صريحة".[1]

- **تعريف02:** كما عرفها البعض: "هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".[2]

- **تعريف03:** تعرف المعرفة على أنها: "حصيلة الامتزاج بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمتثلها في عقله ويستنبط ويستقرئ منها، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة والاستقراء لتوليد معارف جديدة انطلاقا منها".[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المعرفة على أنها معلومات قابلة للاستخدام وقادرة على التأثر في الأداء المؤسساتي.

2- خصائص المعرفة:

لا توجد خصائص للمعرفة في كل مكان وزمان، حيث للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الذي توجد فيه:

- المعرفة متجدرة في عقول الأفراد.
- المعرفة يمكن أن تخزن.
- يمكن للمعرفة أن تولد.
- المعرفة يمكن أن تصنف.

---

[1] Joseph M. Firestone, "Key Issues in Knowledge Management", *Knowledge and Innovation Journal*, Vol. 1, No. 3, 2001, p 14.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص25.

[3] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص56.

- المعرفة يمكن أن تموت.

- المعرفة يمكن أن تمتلك.

ثانيا- مفهوم إدارة المعرفة:

تحتاج كل منظمة للاهتمام بالمعرفة والمعلومات التي تلزمها للعمل وإلى إدارة المعارف، فعندما يقرر عدد من الأشخاص تأسيس مؤسسة أو منشأة أو منظمة ما فإن عليهم تحديد قائمة المعارف التي تحتاجها تلك المؤسسة أو المنظمة لتعمل، وتحاول كل منشأة تحديد هذه المعلومات والمعارف ومصادر الحصول عليها وخصائصها وكيفية تطويرها.[1]

تعريف01: إدارة المعرفة هي: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".[2]

تعريف02: يعرفها Wig بأنها: "جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته، ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل".[3]

تعريف03: إدارة المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة.

تعريف04: إدارة المعرفة: "تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين".[4]

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات

[1] علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص41.

[2] Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, p5.

[3] هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص46.

[4] علي سلمى، إدارة التمييز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2002، ص202.

التي تمتلكها المنظمة، وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي، ويمكن تلخيص أهم وظائفها في:[1]

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال لازمة.
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة إحدى أهم الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات لتعزيز قدرتها المعرفية وتحويلها إلة قيمة مضافة تمكن المؤسسات من البقاء والتكيف مع بيئتها، وإدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفء لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الأساسي للربح، وفيما يلي سنتطرق لأهمية وأهداف إدارة المعرفة:

أولا- أهداف إدارة المعرفة:

- اكتساب المعرفة الأساسية وتسهيل تبادل المعرفة وتعزيز عمليات التعلم ومشاركة المعرفة مع أصحاب المصلحة المعنيين لتنفيذ المهام بفعالية وتحقيق الأهداف على النحو الأمثل.
- إدارة المعرفة هو الضمان للتطور المستمر للمعرفة وتجديدها وتحديثها، ويستلزم ذلك مواكبة البيانات والمعلومات باستمرار من أجل تعزيز قدرات المؤسسة والحفاظ على الميزة التنافسية.
- تحديد رأس المال الفكري المطلوب للنجاح التنظيمي وتسخيره وتنميته والحفاظ عليه بما يتماشى مع تعزيز القدرات التنظيمية.[2]
- إدارة وتسيير العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها.
- إيجاد فريق عمل فعال على رأس الإدارة قادر على تطبيق ونشر نهج إدارة المعرفة.
- تحقيق القيمة المضافة في بيئة المنظمة عن طريق رأس المال الفكري.

---

[1] محمد قويدري سملالي بحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية-المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25-2005/04/26، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص10.

[2] حيدر شاكر نوري، تأثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة ديالي، العدد48، العراق، ص130.

- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تحسين الذاكرة العملياتية.
- تحديد المعارف والكفاءات داخل المؤسسة وخارجها.
- تساعد المنظمات على التحول في الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
- تساعد على تبني فكرة الإبداع بتشجيع تدفق الأفكار بحرية.
- تسوق للخدمات بفعالية ومن ثم زيادة العائد المالي.[1]

ثانيا- أهمية إدارة المعرفة:

وتتجسد لنا أهمية إدارة المعرفة في ثلاثة مستويات حسب DAIKIR:[2]

1- **على مستوى الأفراد:** تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء الأفراد أثناء أداء الأعمال من خلال توفير الوقت والجهد وتحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما تعزز الروابط المجتمعية داخل المنظمة وتزيد من فرص المساهمة الفردية في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- **على مستوى الجامعات:** تطوير المهارات الوظيفية وتعزيز أداء العمل الجماعي، والتشارك بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.

3- **على المستوى التنظيمي:** تساعد إدارة المعرفة في توجيه القيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، كما تزيد من سرعة المؤسسة في التكيف وحل المشاكل التي تواجهها، وتحقيق ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة ودمج المعرفة في عمليات المنظمة، وكذلك تحفز على تبادل الأفكار وزيادة فرص الابتكار وتمكين المنظمة من البقاء والمنافسة وبناء ذاكرة تنظيمية.

ويمكننا أن نلخص أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إرادات جديدة.
- زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم على ذلك.
- تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

[1] طارق التميمي فيصل، أساسيات إدارة المعرفة، بدون دار النشر2018، ص35.

[2] Daikir, k(2005), knowledge managment intheory and practice elsevier butter worth, heinemeann30corporate drive, suite 400, Burlington, ma01803, usalinacrehouse, Jordan/1hili, oxford ox28dp4k.

– تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.

– تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج وإشباع احتياجاتهم.

– تساعد، إدارة المعرفة على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

– زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة وتحسينه.[1]

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

على الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال، إلا أنه مازال محدود التطبيق في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة بتداوله الأكاديمي الواسع، فالكثير من هذه المؤسسات وخاصة في الدول النامية مازالت غير قادرة على تبني واستيعاب هذا المدخل الإداري الحديث الذي يقوم على أساس بناء قاعدة معرفية بتحويل المعلومات والخبرات إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والاسترجاع والنقل بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وبسهولة ومن ثم توظيفها والاستفادة منها رغم وجود بعض المحاولات المتعثرة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة لا تعني شيئا دون العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

الجدول رقم 01: عمليات إدارة المعرفة

ت	(الكاتب، السنة)	عمليات إدارة المعرفة
1	Heisig vorbeck 2000	تشخيص المعرفة، تحديد الأهداف، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
2	Skyme 2001	إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، تجميع المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية وتقييم المعرفة.
3	Turban 2002	إنشاء المعرفة، تحصيل المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، إدارة المعرفة، نشر المعرفة.

[1] الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد01، ص ص01–09.

4	Luadon 2003	تحصيل المعرفة، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة.
5	Bouthiller shearer 2004	تشخيص المعرفة، اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة
6	King 2009	خلق واكتساب المعرفة، تنقية وخزن، نقل ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة.
7	Ress 2010	أسر المعرفة وخزنها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها.
8	Selim khalil 2011	– اكتساب المعرفة. – خلق المعرفة. – توثيق المعرفة. – نقل المعرفة. – تطبيق المعرفة.

المصدر: حمزة كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد26، العدد03، العراق، 2013، بتصرف، ص28.

ومن خلال قراءة الجدول وتحليله يمكن القول بأن إدارة المعرفة تتكون من العمليات الأساسية التالية: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع أو نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.[1]

المطلب الأول: تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة

وتتجسد عمليات إدارة المعرفة المدعمة رقميا في:

أولا– عملية تشخيص المعرفة:

وهي عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسات معرفته، وتمثل تقييم كفاية المعارف والاستعانة بالمختصين والخبراء بعملية التشخيص وبتحديد المعارف اللازمة للممارسات الجديدة للعمل المعرفي.[2]

[1] مانع سبرينة، بوزيدي هدى، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، المجلد06، العدد10، 2018، ص ص249–252.

[2] محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصادر التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص10.

وتعتبر عملية تشخيص المعرفة أيضا من بين أهم العمليات في برامج إدارة المعرفة، إذ حسب التشخيص توضع السياسات والإجراءات وبرامج العمليات، حيث تحدد المعرفة المتوافرة في المؤسسة مع مقارنتها بما هو مطلوب أي التحديد والتعرف على فجوة المعرفة، والهدف من التشخيص هو اكتشاف معرفة منظمة وتحديد العاملين لها وتحديد مواقعهم، كما تعتبر تحدي حقيقي للمؤسسات في تطبيق برامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن عملية التشخيص تستخدم البحث والوصول، قد تكون خلال عدة مراحل وطرق متنوعة كتمثيل المعرفة في هيئة قواعد أو شبكات دلالية من خلال وصف إدارة المعرفة بطريقة هندسية واستعمال أسلوب مصفوفة المواقع التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل، وتسهم هذه العملية في تحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.[1]

ثانيا– تحديد أهداف المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسات، كما أن هذه الأخيرة تدرك أنه لتبنى إدارة المعرفة كأسلوب إستراتيجي يجب عليها تحديد أهداف لها، على ضوئها تعتمد العمليات الأخرى المتبقية من توليد وتوزيع وتخزين وتطبيق المعرفة، كما أن هذه الأهداف توضع بناء على عملية التشخيص والتي من خلالها نستطيع تحديد أهداف إدارة المعرفة وتطويرها من أجل:

- تحسين العمليات.
- تسهيل عمليات الإبداع والابتكار.
- العمل والتوجه نحو الزبون.
- دعم العمليات واتخاذ القرار.

كل هذا لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات الجامعية وابتكار حلول غير تقليدية، فمن خلال تحديد الأهداف وتوضيحها للأفراد يمكنهم فهم أي نوع من المعرفة يكون حاسما لعملهم بغرض تحسين المهام.[2]

المطلب الثاني: توليد (اكتساب) المعرفة وتخزينها

ويتم توليد واكتساب وتخزين المعرفة، كما هو موضح في العناصر الآتية:

أولا– توليد المعرفة:

[1] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 23.

[2] المرجع نفسه، ص24.

من الباحثين من يرى أن توليد المعرفة يعني الإبداع والابتكار، وعملية توليد المعرفة تعد جهدا بشريا واعيا من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وبتحويل المعرفة على المستوى الفردي إلى معرفة على المستوى الجماعي عن طريق المشاركة، وكثير من الباحثين يرون أن أهمية فرق العمل في توليد المعرفة من خلال ترجمة الخبرة المتراكمة إلى معرفة.[1]

كما تعتبر القدرة على توليد المعرفة من المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية، في حين أن المؤسسات بكل أنواعها لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها بدون أفراد حيث أنهم المسؤولون عن توليد المعرفة وهم حاملي المعرفة الضمنية في عقولهم، لذا على المؤسسات أن تولي اهتمام وتحفيز كبيرين للأفراد الذين يقومون بتوليد المعارف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لفتح المجال للمبادرات في توليد معارف مبدعة ومتميزة، فتوليد المعرفة تنشأ من الفرد من خلال توسيع المعرفة وبلورتها في الجماعة بالتشارك والحوار، وتتم عملية تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة ومن المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة، من خلال أربعة أنماط وهي:

1- التنشئة (socialisation): وهي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، حيث يتشارك ويتقاسم الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية من خلال التعايش مع الوقت بين فرق العمل واعتماد الملاحظة والتقليد والتقرب من الذات.[2]

2- التجسيد (Externalisation): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة (صريحة)، بحيث يجب على الفرد أن يكون له القدرة على التعبير بوضوح عن الرؤيا التي يمتلكها، لكي يتسنى للآخرين أن يشاركوه المعرفة الضمنية.

3- التركيب أو الترابط (Combinassions): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، من خلال دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة الصريحة أو الصريحة على شكل دليل أو كتيبات يستند إليها الآخرين، أي معرفة صريحة أكثر تطورا باستعمال طرق نشر متطورة وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق كالإجراءات، القواعد، الخطط، التقارير والبيانات.[3]

---

[1] هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص65.

[2] صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص68.

[3] أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 80.

4- التذويب (Internalisation): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية تحدث عندما يقوم الفرد بتذويب المعرفة التي اكتسبها بالتشارك، يعني استخدام المعرفة من أجل توسيع المعرفة الضمنية وإعادة تشكيلها من جديد في عقولهم، وبهذا يتم إدخال هذه المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وعن طريق الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل، والشكل الموالي يوضح لولب توليد المعرفة حسب "نوناكا" نتيجة التفاعل بين أنماط المعرفة، حيث يبين أن توليد المعرفة هي عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي وتتحرك نحو الأعلى من خلال توسع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام في المنظمة وغيرها.

الشكل رقم 04: لولب توليد وتحويل المعرفة حسب "نوناكا"



المصدر: ikujirononaka andavidj.teece managingindu strialknowled creation transfer and utilization. 5age publications.london, p :20.

كما يدخل ضمن توليد المعرفة كل من الأسر، الاقتناء، الابتكار، الاكتشاف، الاكتساب والاستحواذ للمعرفة، فهي ممثلة في الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة لتنفيذ المهام والأفراد الجدد حاملي الخبرات والمهارات، وكذا المعارف الجديدة المتحصل عليها من قراءة الكتب والمجلات والمكتسبات من المعارف الضمنية من خلال عمليات التدريب والتكوين والملتقيات والندوات والمؤشرات، وهناك من الباحثين من أضاف أنماط أخرى كاستئجار المعرفة من خارج المؤسسة من المعاهد والجامعات ومراكز البحوث، بالإضافة إلى الانصهار والاندماج والتكيف مع الانفتاح على التغير، كما يمكن توليد المعرفة من الشبكات غير الرسمية الموجودة داخل المنظمات من خلال حواراتهم وتجمعاتهم، كما أن هناك من رأى أن توليد المعرفة يأتي من التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني.[1]

ثانيا- تخزين المعرفة:

[1] أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

تعتبر عملية خزن المعرفة من أولويات إدارة المعرفة، ونقصد بها كل من الذاكرة التنظيمية في المؤسسة وخاصة التي يحملها الأفراد في عقولهم، وكذا عمليات الترميز ووضع خرائط للمعرفة وتصنيعها وتخزينها وتوثيقها في مستودعات آمنة ومتاحة لأفراد المؤسسة للمشاركة فيها وقت الحاجة والحافظة عليها بطريقة ملائمة، بالإضافة إلى التخزين في قواعد البيانات الإلكترونية تلعب التكنولوجيا المعلوماتية دورا مهما في توسيع وتحسين الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ويدخل في عملية خزن المعرفة كل من الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع والمكان، وأن قيمة المعرفة لا تكمن في توليدها فقط بل تتعدى إلى إدامتها في مستودعات المعرفة، وهنا تتجسد أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين وإدارة عملية التخزين وخاصة الظاهرة منها، وتشمل كذلك مخازن البيانات وخرائط المعرفة لتبيين مكان تواجدها ليسهل الوصول إليها، إضافة إلى المكتبات الإلكترونية والتي تسهل الوصول للمعرفة قصد استخدامها في الوقت المناسب أو لأغراض مستقبلية.[1]

ويمكننا تلخيص وسائل تخزين المعرفة بمؤسسات التعليم العالي كما يلي:

أ- قواعد البيانات (Data bases): تخزن المعلومات المنظمة مثل الوثائق، التقارير والبيانات.

ب- مستودعات المعرفة (Knowledge repositories): منصات مخصصة لتجميع المعرفة المؤسسية.

ج- الحوسبة السحابية (cloud computing): مثل Google drive و Microsoft drive لتخزين البيانات والوصول إليها من أي مكان.

د- أنظمة إدارة الوثائق (DMS): تقوم بأرشفة الملفات وتصنيفها تلقائيا.

المطلب الثالث: توزيع وتطبيق المعرفة

أولا- توزيع المعرفة بمؤسسات التعليم العالي:

إن توزيع المعرفة هي أهم عامل في سياسة إدارة المعرفة ويتطلب ذلك تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة.

ويمكن تعريف توزيع المعرفة بأنها تمثل التفاعل بين اثنين أو أكثر من المشاركين الذين تشملهم عملية نقل المعرفة، هذه العملية تتضمن مخزونا معرفيا متاحا لدى مصدر المعرفة ومن خلال الاتصال مع متلقي المعرفة فان مخرجات هذه العملية تمثل خلقا لمعرفة جديدة ".

توزيع المعرفة تتعلق بالأنشطة التي تعمل على تبادل المعارف بين افراد المنظمة ويعتمد التقاسم على وضع علاقات بين الافراد الدين يملكون المعرفة والدين يحتاجون إليها.

[1] المرجع نفسه، ص ص 83-84.

ويتم إيصال المعرفة للأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي عن طريق:

أ- المنصات التعاونية: مثل Microsoft teams و Slack.

ب- البوابات الداخلية (Internet): توفر وصول مركزي للمعلومات.

ج- أنظمة التوصية (Recommandation system): تقترح محتوى مناسب لكل مستخدم، ويتم ذلك آليا عبر إرسال إشعارات عند توفر معلومات جديدة، واقتراح محتوى حسب اهتمامات المستخدم ومشاركة تلقائية للوثائق داخل الفرق.

د- أنظمة التعلم الإلكتروني (E- learning): لنشر المعرفة التدريبية والتعلم عن بعد (دروس فديوهات، محاضرات مسجلة).

هـ- الذكاء الاصطناعي: مثل Chat Gpt للإجابة على الأسئلة وتسهيل الوصول للمعلومة.

و- محركات البحث الداخلية: تساعد على الوصول السريع للمعلومات (إنجاز الدراسات والبحوث العلمية)

ي- الرسائل البريدية والنشرات الآلية: والتي تساهم في نشر مشاركة المعرفة بين الأساتذة والطلبة والباحثين.

ز- المكتبات الرقمية: تم إطلاق المكتبة الرقمية في الجامعة الجزائرية (كتب جامعية رقمية، مراجع علمية، أبحاث) وهذا يمثل نقلة سريعة من نشر المعرفة التقليدي إلى النشر الرقمي الآلي، وهي خطوة مهمة في مسار رقمنة التعليم العالي ونشر المعرفة إلكترونيا.[1]

ثانيا- تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مصطلحات الاستعمال، وإعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، كما ان تطبيق المعرفة يسمح بعملية التعلم الفردي والجماعي الجديدة التي تؤدي الى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وتعد عملية تطبيق المعرفة من أبرز عمليات إدارة المعرفة في المنظمة التي تسمح باستثمار المعرفة لتحقيق ميزة خاصة بها وحل كل مشكلة قائمة. ولما كان لإدارة المعرفة دورا مهما في تطوير المؤسسات، وخصوصا مؤسسات التعليم العالي لما تحويه من رصيد فكري ومعرفي كبير، فقد أصبحت أكبر قدرة من غيرها من المنظمات في تحقيق التميز في ظل مجتمع المعرفة.[2]

---

[1] ikujirononaka andavidj.teece managingindu strialknowled creation transfer and utilization. 5age publications.london, p 25.

[2] أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

يشهد قطاع التعليم العالي في السنوات الأخيرة تطورا وتحولا جوهريا بفعل تسارع وتيرة التحول الرقمي الذي أصبح خيارا إستراتيجيا، وقد أضحت المعرفة محركا للاقتصاد والتقدم التكنولوجي والسلاح الفعال لأي مؤسسة من المؤسسات إذا أدارته بشكل فعال، ومن هنا ظهرت أهمية إدارة المعرفة والتي تعمل على تنظيم ما لدى المؤسسات من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها ومساندة عملية صنع القرار، وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق التميز والميزة التنافسية.

تلعب إدارة المعرفة دورا مهما في تطوير المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي لما تحويه من رصيد فكري ومعرفي كبير، لذا أصبحت أكبر قدرة من غيرها من المؤسسات في تحقيق التميز في ظل مجتمع المعرفة، وللوصول إلى هذا التميز أصبح التفاعل بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة ضرورة حتمية، إذ يساهم التحول الرقمي في توفير البنية التحتية التكنولوجية والأدوات الرقمية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

ومما سبق يمكننا القول أن هناك علاقة بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة، وسنتطرق إليها من خلال ما يلي:

المطلب الأول: أثر التكنولوجيا الرقمية على إدارة المعرفة

أصبحت التكنولوجيا الرقمية تستخدم في مختلف المجالات، بحيث أصبحت عنصرا هاما من عناصر النشاط الاقتصادي الذي تقوم به المؤسسات نظرا لما توفره هذه التكنولوجيا من معلومات دقيقة وسريعة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات والتركيز على الابتكار والتحول الرقمي الشامل داخل المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، وتمثل التكنولوجيا الرقمية الإطار الأوسع الذي يوظف التقنيات من أجل تحول جذري في عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.

أولا- تعريف التكنولوجيا الرقمية:

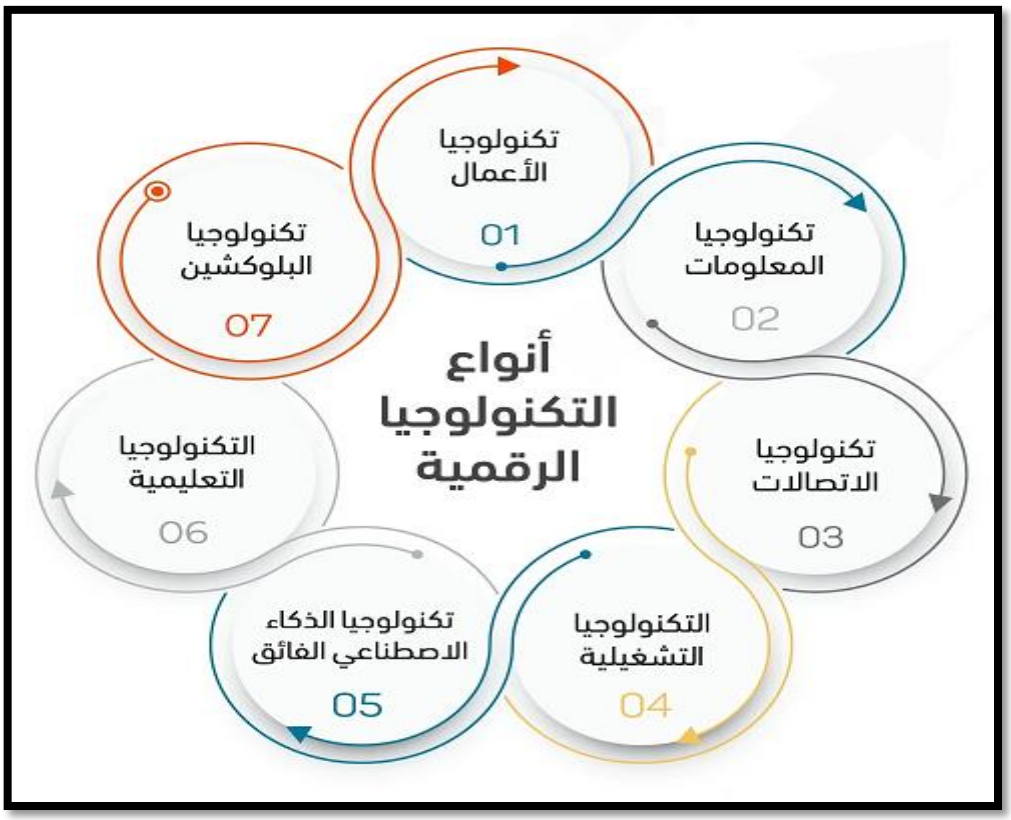
يشير تعريف التكنولوجيا الرقمية إلى الأجهزة والأدوات والموارد الإلكترونية التي تستعين بها المؤسسات عندما تقوم بإنشاء البيانات وإدارتها وتخزينها، إذ تفيدها في تحسين كفاءة الموظفين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، إلى جانب إدارة العمليات وتحسين رحلة العملاء.

وتشمل التكنولوجيا الرقمية تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال والذكاء الاصطناعي مثل: المنصات السحابية، Microsoft 365، Google Docs، والتي يمكن استخدامها على الهواتف المحمولة.[1]

ثانيا- أنواع التكنولوجيا الرقمية:

تشمل الأنواع المختلفة من التكنولوجيا الرقمية ما يلي:

الشكل رقم 05: أنواع التكنولوجيا الرقمية



المصدر: شيهاني سهام، دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد7، العدد2، ديسمبر2024، ص 408.

1- **تكنولوجيا الأعمال:** وهي التقنيات التي تستخدمها المؤسسات في رفع مستوى عملياتها كإدارة البيانات.

2- **تكنولوجيا المعلومات:** تتكون من الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تستفيد منها الشركات في تخزين البيانات وإرسالها واستردادها بسهولة.[1]

[1] شيهاني سهام، دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد07، العدد02، ديسمبر 2024، ص407.

3- **تكنولوجيا الاتصال:** تدمج تكنولوجيا الاتصالات بين المعلومات والاتصالات وهي تشمل شبكات الاتصالات الرقمية للمستخدمين والأجهزة ومنصات التواصل الاجتماعي والمساعدين الافتراضيين وشبكات Wifi و Bluetouth.

4- **التكنولوجيا التشغيلية:** وهي من أنواع التكنولوجية الرقمية التي تستعين بها الشركات في تأمين شبكاتها الصناعية تجمع بين الأجهزة والبرامج التي تساعد على ذلك.

5- **تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي:** تستخدم هذه تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وأنظمة الكمبيوتر من أجل إضافة المزيد من التحديثات على الحياة البشرية.

6- **التكنولوجيا التعليمية:** وهذا النوع قدم ابتكارات هائلة في قطاع التعليم مثال: الأنظمة السمعية البصرية.

7- **تكنولوجيا البلوكشين:** كالبورصات عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، وهي عبارة عن نظام مالي آمن.[2]

ثالثا- التكنولوجيا الرقمية و تعزيز إدارة المعرفة:

يقوم إطار التكنولوجيا الرقمية في دعم إدارة المعرفة على تكامل مجموعة من التكنولوجيات التي تساعد المؤسسة على إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها، حيث تمثل الأساس الذي يتيح جمع البيانات وتنظيمها وتبادلها، في حين تساهم التكنولوجيا الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبلوكشين في تحليل المعرفة وحمايتها وتعزيز موثوقيتها، كما تعمل التكنولوجيا التطبيقية مثل تكنولوجيا الأعمال والتكنولوجيا التعليمية على استخدام هذه المعرفة في تحسين الأداء واتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي، وبذلك فإن التكنولوجيا الرقمية تعد عنصرا أساسيا في تمكين إدارة المعرفة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

1- اثر التكنولوجيا الرقمية على توليد المعرفة:

إن توليد أو خلق المعرفة هو مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على اكتساب أو تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد والمعرفة المعلنة (الرسمية) التي تمثل رصيد المؤسسة من خبراتها وتعاملاتها وقراراتها وسياساتها، وتعتبر التكنولوجيا الرقمية بكل أنواعها وتطوراتها من الدوافع الأساسية في تمكين مؤسسات التعليم العالي وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وخلق المعرفة كالمؤتمرات والحوارات والمناقشات على الخط

[1] نفس المرجع، ص408.

[2] خداوي مصطفى عبد القادر وبغدادي بلال، دور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة أنظر: https://bakkah.com، 2019، ص ص 25-30.

المباشر التي تتيحها الانترنت وشبكات التكنولوجيا الأخرى، ومن أهم العمليات التي تساهم وبفاعلية في تحويل وخلق المعرفة نذكر ما يلي:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية (التوجه الجماعي المشترك للأساتذة في مؤسسات التعليم العالي مثل اجتماعات فرق العمل التي يتم فيها وصف التجارب ومناقشتها).
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق التفهم والإدراك والإثارة.
- تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة (عملية التوحيد والتوافق، ويتم ذلك من خلال اللقاءات الاجتماعات، البريد الإلكتروني، التعلم والتدريب المباشر وغيرها من وسائل الاتصال المباشر).
- تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية (عملية التوجه الذاتي الداخلي).

2- أثر التكنولوجيا الرقمية على تخزين المعرفة:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة بمؤسسات التعليم العالي والتي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، وإن ما يسمى باكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو مستودع البيانات والذي يساعد مؤسسات التعليم العالي في تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها، وكذلك جعلها أكثر فعالية وقوة.[1]

ومن هذا المنطلق فهو عبارة تجميع للمعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد، بعرض إدارتها بشكل فعال واستثمارها من قبل المؤسسة مثل: التقارير، المذكرات والمقالات كلها بالإمكان ترقيمها وحوسبتها ووضعها في موقع مركزي بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها، وأهم فوائد مستودع البيانات:

- يعمل على تأمين المعلومات المطورة والمحسنة (المكتبة الإلكترونية بالجامعة).
- تحليل البيانات من زوايا وأبعاد مختلفة في آن واحد.

3- أثر التكنولوجيا الرقمية على مشاركة المعرفة:

يعتبر دور التكنولوجيا الرقمية من الأمور المهمة في مشاركة المعرفة، ولتأمين ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:

- استجابة التكنولوجيا الرقمية وتناسبها مع احتياجات المستخدم الآنية والمستقبلية.
- وجود بنية أو هيكلة للمحتويات والمضامين تسهل الوصول إليها (الفهرس والتصنيف).
- التوافقية في الأجهزة والبرمجيات.
- التناغم والانسجام بين التكنولوجيا وقدرة المستخدمين.

[1] خداوي مصطفى عبد القادر وبغدادي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 33.

4- أثر التكنولوجيا الرقمية على تطبيق المعرفة:

- خلق فرص التعاون والتنسيق الجماعي بمؤسسات التعليم العالي بواسطة التكنولوجيا المتعلقة بذلك (Microsoft Team) واستخدام لوحات القيادة (Dashboard) واعتماد (Moodle) لإدارة التعلم.

- الذكاء الاصطناعي بمختلف تطبيقاته والذي يمكن تعريفه بأنه تلك الجهود والمحاولات المبذولة في تطوير نظم المعلومات المحوسبة على مستوى الأجهزة والبرمجيات بطريقة تجعلها تتصرف كالإنسان ويستخدم الذكاء الاصطناعي أساسا من أجل ابتداع وتأمين الخبرات والمعارف الموجودة في مؤسسات التعليم العالي للقيام بالأعمال والوظائف الروتينية، فضلا عن حل المشكلات الصعبة والمستعصية عليه.

- النظم الخبيرة باعتبارها إحدى أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي هي عبارة عن نظم معلومات محسوبية كثيفة المعرفة، تقدم حلولا للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في مجال أو ميدان معين ومحدد من خيرة الأساتذة والموظفين، ومن أهم نتائج التطبيق الجيد لمعارف مؤسسات التعليم العالي يمكن أن نذكر:

- تحسين عملية اتخاذ القرار.

- تشجيع الإبداع والابتكار.

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.[1]

المطلب الثاني: أثر المهارات الرقمية على إدارة المعرفة

تلعب المهارات الرقمية دورا هاما في تعزيز عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع ، تطبيق) داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث تعمل كأداة ممكنة للتحول الرقمي وتساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية، تؤدي هذه المهارات إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية بمؤسسات التعليم العالي وتسهل انتقال المعرفة الضمنية والصريحة.

أولا- أثر المهارات الرقمية على إدارة المعرفة:

1- تعزيز عمليات إدارة المعرفة:

أ- توليد المعرفة وتوثيقها: تساهم المهارات الرقمية الأكاديمية في استخدام الأدوات الحديثة لإنشاء توثيق وتخزين المعرفة بكفاءة أعلى خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث تستخدم مؤسسات التعليم العالي أدوات

[1] شيهاني سهام، مرجع سبق ذكره، ص410.

رقمية تعتمد على تحليل المعطيات بدل الاعتماد فقط على الجهد البشري وتنظم دورات تدريبية للأساتذة من أجل إتقان استخدام هذه التقنيات كاستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي، أنظمة دعم القرار مثل: تحليل نتائج الطلبة أو أداء الأساتذة.[1]

ب- تخزين ونشر المعرفة: تتيح المهارات الرقمية استخدام أنظمة إدارة التعلم (LMS) وقواعد البيانات المشتركة لتخزين المعرفة الصريحة وضمان وصولها للجميع.

ج- مشاركة المعرفة: تعزز المهارات الرقمية من قدرة الكادر الأكاديمي والإداري على تبادل المعرفة الضمنية عبر منصات التواصل والتعاون الرقمي.

2- تسريع التحول الرقمي وإدارة المعرفة: توجد علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، كما تعتبر إدارة المعرفة أداة فعالة وعاملا حاسما في نجاح التحول الرقمي، حيث أن المعلومات التي يتم التحكم فيها رقميا هي المدخلات الأساسية لنظام إدارة المعرفة.

3- تحسين الأداء الجامعي وجودته:

من خلال:

- رفع كفاءة العمليات.
- جودة التعليم العالي.[2]

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

ويكمن أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في الآتي:

أولا- الثقافة إطار فلسفي وموجه للسلوك المعرفي:

عرفت الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من أساليب التفكير والادراك والعمل المشتركة بين افراد المنظمة وذهب بعض المفكرين الى ان الثقافة التنظيمية يجب ان تتجاوز فكرة أن تكون مجرد " محيط للعمل" بل يجب أن تكون بيئة حاضنة ومحرك أساسي للممارسات المعرفية وحسب تحليل شاين (E.shein) "الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات التي يتعلمها الأفراد لحل مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي. وبناء عليه إذا كانت هذه الافتراضات تعتبر المعرفة " معرفة فردية " ستشكل عائقا بنيويا أمام عمليات إدارة المعرفة.

[1] دبيجي مباركة، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الملجلد 4، العدد 3، 2013، ص ص 211-213.

[2] دبيجي مباركة ، نفس المرجع، ص 412.

ثانيا–أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على الفعالية المعرفية :

حلل جوفي و جونز (Goffee & jones) اثر الثقافة التنظيمية في نجاح او فشل إدارة المعرفة من خلال بعدين هما :

1- **البعد الأول:** بعد المؤانسة (Sociability): والذي يشير الى ان العلاقات العاطفية الغير مادية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي أي الود بين الأعضاء ، حيث تجعل العمل متعة، وتعزز العمل الجماعي، وتعزز تشارك المعلومات وتخلق الانفتاح على الأفكار الجديدة.

2- **البعد الثاني:** التضامن (Solidarité) فيشير الى مدى تشارك أعضاء مؤسسات التعليم العالي في الأهداف والمهام، وهو يسهل لهم متابعة الأهداف المشتركة بشكل سريع وفعال بغض النظر عن العلاقات الشخصية، ويخلق التركيز الاستراتيجي، والاستجابة السريعة للتهديدات، والشعور بالثقة

ومن خلال الجمع والمواءمة بين هذين البعدين يمكن ان تكون ثقافة المؤسسة واحدة من الركائز الأساسية اللازمة لفهم ومشاركة وتطبيق المعرفة بفعالية ودقة خاصة بمؤسسات التعليم العالي ، وفهم ثقافتها وكيف ولماذا قد يرغب المديرون في تغييرها .

فالمؤسسات التي تجمع بين" تضامن عالي " "مؤانسة عالية " (الثقافة التشاركية/ الجماعية) هي الاقدر على استثمار الأصول المعرفية من مصادر متنوعة.

3- **البعد الثالث الثقة :**تعتبر الثقة من العناصر الثقافية التي تلعب دورا محوريا في مشاركة وإدارة المعرفة حيث يرى فوكوياما (Fukuyama) ان الثقة هي التوقعات التي تنشا ذاخل سلوك الجماعة حول السلوك التعاوني والأمانة.[1]

ومن خلال الابعاد السابقة يمكننا توضيح اثرالثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة :

أ- أبعاد الثقة حسب (usoro Mayer) وأثرها على إدارة المعرفة :

-الثقة المعتمدة على القدرة : إذا سادت ثقافة تعترف بخبرة الافراد، فإن ذلك يحفز" التعلم الموقفي " داخل المنظمة وبالتالي تسهيل عمليات إدارة المعرفة

-الثقة المعتمدة على الخيرية : ادراك التوجه الإيجابي للاخر يقلل من الخوف من " اقتناص الفرص " أو الخداع عند مشاركة المعرفة الحساسة.

[1] سعاد بن يحي، بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الأعمال، مجلة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 253.

الثقة المعتمدة على الأمانة: الاتساق بين الاقوال والافعال في ثقافة المنظمة يشجع على التفاعل التعاوني المستقبلي . [1]

ب –العدالة التنظيمية و اثرها في ادخار " او " نشر" المعرفة:

واستنادا الى دراسة " كيم وماوبورن" (Kim& Mauborgne) لتوضيح اثر عدالة العمليات في ادارة المعرفة " عندما تسود ثقافة تشارك الافراد في القرارات وتوضح أسبابها، يولد ذلك " تعاونا فعالا " والتزاما بنجاح المنظمة.اما عندما يشعر الموظفون بغياب العدالة فانهم يمارسون سلوك "ادخار الأفكار" وسحب أنفسهم من عمليات إدارة المعرفة ، مما يعطل اهم العمليات وهي النشر والمشاركة "

ج – التحدي الثقافي وأثره على إدارة المعرفة : يتمثل في التحول من العصر الصناعي الى عصر المعرفة فالتضاد بين ثقافتين له أثر على إدارة المعرفة حيث ان ثقافة العصر الصناعي تقوم على ان" المعرفة قوة " وهي ثقافة تحفز السلوك الطبيعي نحو "اكتناز المعلومات " لان المكافآت تذهب للمساهمات الفردية فقط اما ثقافة عصر المعرفة حسب "جون براون John Browne" فتتطلب رؤية التي تربط مشاركة المعرفة باستراتيجية المنظمة، حيث تصبح المعرفة مفيدة فقط عندما تتوفر بحرية.

التحليل التكنولوجي والثقافي (العلاقة بين المعرفة والتكنولوجيا تكاملية) أوضحت اراء الباحثين مثل دافينبورت Davenport عن قصور التكنولوجيا امام الثقافة :

–التكنولوجيا قد تسمح بمشاركة المعرفة لكنها لا تحفز عليها.

– تطبيق التكنولوجيا في ثقافة مقاومة للمشاركة قد لن يؤدي الا لتعزيز السلوك القائم على (الاكتناز) وتحليل هذا ان تصميم المعرفة يتطلب اهتماما خاصا بالعوامل الاجتماعية والإدارية، لان الافراد يستخدمون التكنولوجيا فقط اذا كانت تمنحهم وسيلة سهلة للوصول للمعلومات في بيئة تتقبل ذلك

ومن خلال ما تناولناه في هذا الموضوع نستخلص ان الثقافة التنظيمية هي الروح التي تحرك "جسد" إدارة المعرفة فبدون بيئة قائمة على الثقة والعدالة ، والتقدير ، والتوازن بين المؤانسة والتضامن تظل عمليات إدارة المعرفة من خلق وتتخزين ونشر وتطبيق) مجرد إجراءات شكلية لا تحقق التميز المنشود.[2]

[1] سعاد بن يحي، مرجع سبق ذكره ، ص 254.

[2] نفس المرجع، ص 255.

خلاصة الفصل:

إن التوجه الرقمي الذي تتجهه مؤسسات التعليم العالي لتطوير خدمتها في مجال التعليم وإدارة المعرفة والبحث العلمي مع ما يتماشى مع تطلعات المجتمعات والأفراد اليوم، فرض على هذه المؤسسات فرص وتحديات تسعى المؤسسات للتكيف والتعامل معها من خلال ما تحوزه من مقدرات مادية وبشرية ومالية، فمؤسسات التعليم العالي تعوّل على المعرفة والأفكار التي بعقول الأفراد من خلال توليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها للتكيف مع التغيرات السريعة والقوية. فالتحول الرقمي سهل عملية فهم ونشر التعلم والمعرفة وحفز العاملين نحو التطوير والمشاركة وسهولة التواصل ومواكبة التطورات التكنولوجية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة جامعة

المجاهد عبد الحفيظ

بوالصوف –ميلة

تمهيد:

المؤسسات دائما ما تحتاج إلى أدوات تقنية فعالة للحفاظ على دقة البيانات وإدارة العمليات بطريقة أكثر سلاسة وتنظيما وبأقل أخطاء ومجهود وتكلفة، وتزداد هذه الحاجة مع انتشار وتطور استخدام التحول الرقمي والخدمات السحابية في مجال إدارة المعرفة، أصبح بالإمكان تحليل البيانات بشكل أسرع وأعمق والكشف عن الأخطاء والاحتيال، مما يعزز من موثوقية ودقة البيانات وتحويلها إلى معلومات ومعرفة.

وفي هذا الفصل سنحاول إبراز أثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة ومدى أهميته في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة (الجامعة)، واتخاذ القرار بشكل خاص لتحسين جودة المعارف وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث .

المبحث الأول: لمحة عامة حول جامعة عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة

المطلب الأول : نشأة وتطور جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة

تم إنشاء جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة كمركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب 1429 الموافق ل09 يوليو سنة 2008.

فتحت أبوابها في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 كمركز جامعي لأكثر من 1000 طالب يكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسميته المؤسسات الجامعية تم تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

الترقية إلى الجامعة 2025:

تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة كاملة وأعلن عن إنشاء جامعة عبد الحفيظ بوالصوف"ميلة " بموجب مرسوم تنفيذي في أكتوبر 2025.



المصدر: موقع جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة
https://www.univ-mila.dz

المطلب الثاني: تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

جامعة ميلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، توفر جامعة ميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة ،ليسانس ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية وتهدف الى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة.

تقع جامعة ميلة بولاية ميلة ،شرق الجزائر، وتحديدا بمدينة ميلة ،حيث تتميز بموقع جغرافي متوسط يربطها بعدة ولايات مجاورة ،ما يجعلها قطبا علميا يخدم الطلبة من داخل الولاية وخارجها، ويساهم في دعم التنمية التعليمية والبحثية بالمنطقة .

يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة وتتوزع التكوين على ستة كليات :

-كلية العلوم والتكنولوجيا :

تضم ثلاث أقسام :

- الهندسة المدنية والري.
- الهندسة الميكانيكية .
- هندسة الطرائق .

-كلية الرياضيات والإعلام الآلي :تضم قسمين

- الرياضيات
- الإعلام الآلي

-كلية علوم الطبيعة والحياة :

تضم أربع أقسام :

- علوم الأرض والكون
- البيوتكنولوجيا
- العلوم البيولوجية والعلاجية
- علم بيئة والمحيط

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تضم أربع أقسام :

- العلوم الاقتصادية
- علوم التسيير

- العلوم المالية والمحاسبة
- العلوم التجارية

-كلية الآداب واللغات : تضم قسمين :

- اللغة العربية
- اللغات الأجنبية.

-كلية الحقوق :تضم قسم واحد : الحقوق

المطلب الثالث: مهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة والهيكل التنظيمي

أولا- مهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة:

تتمثل مهام جامعة ميلة فيما يلي :

- توفير التكوين الجامعي في مختلف التخصصات العلمية والإنسانية .
- إعداد كفاءات مؤهلة تلبي متطلبات سوق العمل
- تطوير البحث العلمي وتشجيع الابتكار الأكاديمي
- المساهمة في التنمية المحلية والوطنية
- تعزيز الشراكة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي
- ترقية القيم العلمية والأخلاقية لدى الطلبة .

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا– الهيكل التنظيمي لجامعة –ميلة ومهام مصالحه:

1/ الهيكل التنظيمي:

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 صفر عام 1427 الموافق لـــ 20 مارس سنة 2006، يحدّد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحة التقنية المشتركة وهي كالآتي:

***مديرية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.**

توضع مديرية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كلّ من:

- مدير مساعد للدراسات في التدرّج والتكوين المتواصل والشهادات.
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- مدير مساعد للتنمية والاستشراف.
- أمين عام.
- مدير المكتبة المركزية.

***المديرون المساعدون:**

يتكفل المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتداريب.
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل.
- السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعدلات.
- ضمان مسك وتحيين القائمة الاسمية للطلبة.

***مدير المكتبة المركزية لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة:**

يتكفل مدير المكتبة المركزية لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة بما يأتي:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات.
- مسك بطاقية رسائل ومذكرات ما بعد التخرّج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها.

– مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

– وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.

***المديرون المساعدون للكلية:**

يتكفل المدير المساعد للدّراسات في التدرّج بما يأتي:

– ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة في التدرج.

– متابعة سير نشاطات التعليم وأخذ أو اقتراح كلّ إجراء من أجل تحسينها.

– مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.

– جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

*** نائب مدير الإدارة والمالية:**

يتكفل نائب مدير الإدارة والمالية الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي بما يأتي:

– متابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية الجامعة.

– ضمان التسيير والمحافظة على أرشيف الكلية.

– إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذها.

– ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على نظافتها وصيانتها.

– ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

*** رئيس القسم:**

يساعد رئيس القسم رؤساء المخابر عند الاقتضاء، وكذا:

– رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج.

– رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة نشاطات البحث.

تنشأ أقسام ومخابر المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

*** مدير مكتب الكلية:**

يتكفل مدير مكتب الكلية بما يأتي:

– اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.

– تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها.

– وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.

2/ مهام المصالح

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

تتمثل المهام الأساسية بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة في مجال التكوين العالي على الخصوص، فيما يأتي:

*** مجلس إدارة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة:**

يتشكل مجلس إدارة الجامعة من:

– الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، رئيسا.

– ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.

– ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

– ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.

– ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.

– ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

– ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.

– ممثل عن والي الولاية التي يوجد بها بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

– ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

– ممثل منتخب عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل كلية.

– ممثلين اثنين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين.

– ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

– ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الطلبة.

يتداول مجلس إدارة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على الخصوص ما يلي:

– مخططات تنمية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

– اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.

- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث.
- مشاريع الميزانية والحسابات المالية.
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية.
- قبول الهبات والوصايا والإعلانات المختلفة.
- اقتناء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- الافتراضات المقرر إبرامها.
- مشاريع إنشاء مؤسسات فرعية واقتناء أسهم.
- الكشف التقديري للموارد الخاصة بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وكيفيات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- استعمال المداخيل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء المؤسسات الفرعية في إطار مخطط تنمية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة .
- اتفاقات الشراكة مع مجموع القطاعات الاجتماعية- الاقتصادية.
- النظام الداخلي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- التقرير السنوي عن نشاطات جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة الذي يقدمه المدير.

يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وتحقيق أهدافه.

*** المجلس العلمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة:**

يتشكل المجلس العلمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من:

- المدير رئيسا.
- المديرين المساعدين.
- مديري المعاهد.
- رؤساء المجالس العلمية للمعاهد.
- مدير أو مديري وحدات البحث إن وجدت.
- مدير المكتبة المركزية لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

- ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الأساتذة ذوي رتبة أستاذ، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين عن كل كلية.
- ممثل منتخب عن سلك الأساتذة المساعدين.
- أستاذين (2) تابعين لمؤسسات أخرى للتعليم العالي.

يمكن المجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته.

يبدي المجلس العلمي للمركز الجامعي آراءه وتوصياته، على الخصوص، فيما يأتي:

- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- مشاريع إنشاء أو حل المعاهد والأقسام، وعند الاقتضاء وحدات ومخابر البحث.
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- حصائل التكوين والبحث لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- برامج شراكة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مع مختلف القطاعات الاجتماعية-الاقتصادية.
- برامج التظاهرات العلمية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- أعمال تثمين نتائج البحث.
- مشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية وتنفيذها.
- يقترح توجيهات سياسة البحث والتوثيق العلمي والتقني جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

*** مدير جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة:**

مدير جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مسؤول عن السير العام للجامعة، وبهذه الصفة يقوم بما يأتي:

- يمثل جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين ويعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد اتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري الكليات ويفوضهم بالإمضاء.

– يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن النشاطات البيداغوجية والعلمية لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مع مراعاة صلاحيات المجلس العلمي.

– يسهر على احترام النظام الداخلي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.

– يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

– يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

– يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

*** كلية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة:**

الكلية هو وحدة تعليم وبحث في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة في ميدان العلم والمعرفة، ويضمن على الخصوص ما يأتي:

– التعليم في التدرج وما بعد التدرج.

– نشاطات البحث العلمي.

– نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

يتشكل المعهد من أقسام يضمن تنسيق النشاطات بينها ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح ويشمل عند الاقتضاء مخابر.

تنشأ أقسام ومخابر المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

*** مجلس الكلية:**

يتشكل مجلس الكلية من:

– مدير الكلية، رئيسا.

– رئيس المجلس العلمي للكلية.

– رؤساء الأقسام.

– مدير أو مديري وحدات البحث و/أو مخابر البحث إن وجدت.

– ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الأساتذة ذوي رتبة أستاذ عن كل قسم.

– ممثل منتخب عن يلك الأساتذة المساعدين.

– ممثل منتخب عن الطلبة.

– ممثل منتخب عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

يحضر المديرون المساعدون ونائب مدير الإدارة والمالية وكذا مدير مكتبة الكلية الاجتماعات بصوت استشاري.

يبدي مجلس المعهد رأيه وتوصياته فيما يأتي:

- آفاق تطور المعهد.
- برمجة أعمال التكوين والبحث في المعهد.
- آفاق التعاون ما بين مؤسسات التعليم العالي الوطني والدولي.
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- مشروع ميزانية المعهد.
- تسيير المعهد.
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات.
- التقرير السنوي للنشاطات.

يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير المعهد ويشجع تحقيق أهدافه.

*** المجلس العلمي للكلية:**

يضم المجلس العلمي للمعهد، زيادة على مدير المعهد الأعضاء الآتي ذكرهم:

- المديرون المساعدون.
- رؤساء الأقسام.
- مدير أو مديرو وحدات البحث و/أو مخابر البحث إن وجدت.
- ثمانية (8) إلى أربعة عشر (14) ممثلا منتخبا عن أساتذة المعهد موزعين كما يأتي:
  - أربعة (4) إلى سبعة (7) أساتذة.
  - اثنين (2) إلى أربعة (4) أساتذة محاضرين.
  - أستاذ أو أستاذين مساعدين مكلفين بالدروس.
  - أستاذ مساعد واحد.
- مدير مكتب الكلية.

يبدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي:

- تنظيم التعليم ومحتواه.
- تنظيم أشغال البحث.

- اقتراحات برامج البحث.
- اقتراحات إنشاء أقسام وشعب ووحدات مخابر بحث أو غلقها.
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- الحاجات من الأساتذة.
- برامج تكوين وتحسين مستوى الأساتذة.

ويكلف المجلس زيادة عن ذلك، بما يأتي:

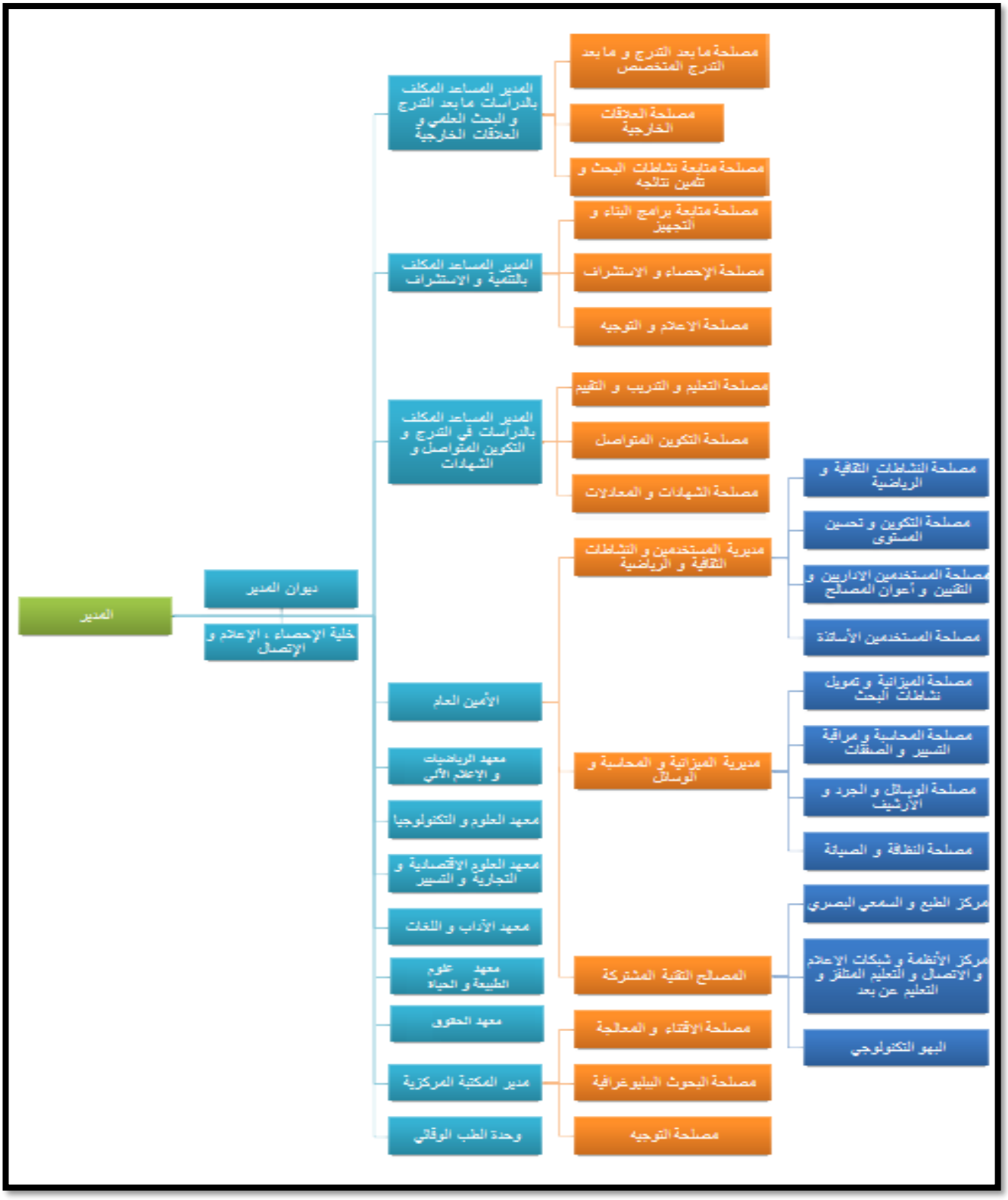
- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجانا لمناقشتها.
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.
- دراسة الحصائل البيداغوجية والعلمية للمعهد التي يرسلها مدير المعهد إلى مدير جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته.

يمكن أن يخطر في كل مسألة بيداغوجية أو علمية أخرى يعرضها عليه مدير الكلية.

*** مدير الكلية:**

مدير الكلية مسؤول عن السير الحسن للكلية، وبهذه الصفة:

- هو الأمر بصرف الاعتمادات التي يفوضها له مدير جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- يضمن السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يعد التقرير السنوي عن النشاطات ويرسله إلى مدير جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة بعد أخذ رأي مجلس الكلية.



3/ هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لجامعة ميلة

المصدر: موقع جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة
https://www.univ-mila.dz

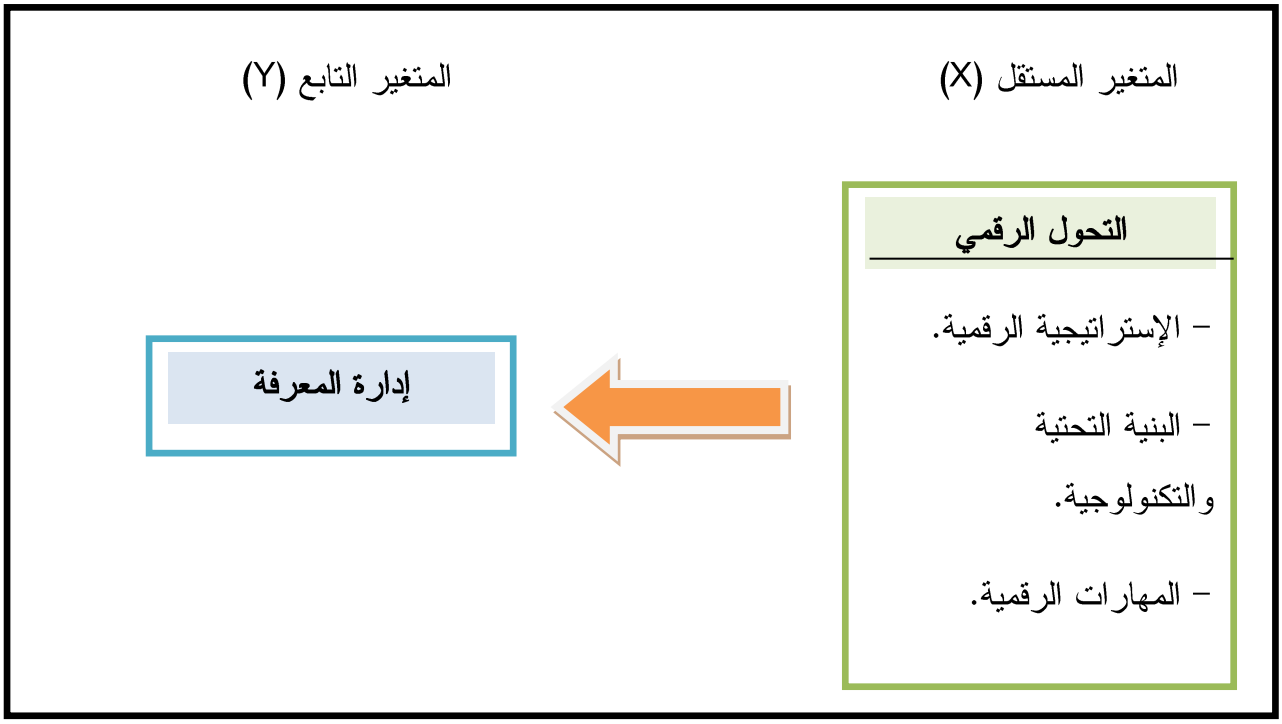
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة، مجتمع الدراسة وتحديد العينة، إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدنا فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما تتناول اختيار فرضيات الدراسة والدلالة الإحصائية الخاصة بكل منها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة معبرا عن الحلول التي يفترضها الطالب للإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم 07: العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة

ويمكننا توضيح أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة فيما يلي:

أولا- طريقة جمع البيانات:

للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا على تدعيم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات، حيث قمنا بدراسة وتحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانيا- الأداة الرئيسية لجمع بيانات دراسة الحالة

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

1- المصادر الأولية للبيانات:

الحصول عليها من خلال أداة الدراسة التي وزعت على العينة، وقد صممت أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة في المجال نفسه والرجوع لأصحاب الخيارات من أساتذة الجامعة ممن هم في المجال نفسه لتحكيم أداة الدراسة وتعديلها لتتناسب مع أهداف الدراسة والقدرة على الإجابة، ومن خلال أداة الدراسة طرحت عدة أسئلة على العينة عن أثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.

2- المصادر الثانوية:

فيما يتعلق بالمصادر الثانوية للمعلومات فهي تشكل المصادر والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية ذات الثقة العلمية، وتعد المصادر الثانوية هي المكون الرئيسي للإطار النظري للدراسة.

بعد صياغة أسئلة الاستمارة وتبسيطها لتكون وسيلة لاختيار الفرضيات والتوصل إلى النتائج الموجودة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وعرضها على عدة محكمين من أصحاب الكفاءة والخبرة للتأكد من صحة محتواها، وتتناسب فقراتها مع مضمون الدراسة ثم توزيعها في صيغتها النهائية على عينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة:

للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا على تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات، حيث قمنا بدراسة وتحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة اتجاهات أساتذة الجامعة حول التحول الرقمي وإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم لعالي.

1- مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو المفهوم الإحصائي الأكثر استعمالا في الإحصاء الوصفي، ويقصد به جملة من العناصر أو الأفراد الذين تستند الدراسة عليهم، ولما يتعذر عمليتا إجراء البحث على كافة أفراد المجتمع يلجأ الباحث إلى اختيار عينة أو عينات الدراسة من هذا المجتمع.

ولدراسة مجتمع ما يمكن أن تكون:

* **شاملة:** وتدعى طريقة التعداد، وهذه الطريقة تكلف مبالغ طائلة ووقتا كبيرا لاستخراج النتائج، وتعتمد هذه الطريقة كمثال في الجزائر كل 10 سنوات.

* **جزئية:** وتتم عن طريق اختيار عينة، وهذا المصطلح لا ينحصر على مجموعة من الأشخاص وإنما يشمل كل مجموعة من الأشياء أو الظواهر، ومكونات هذه المجموعة تسمى مفردات، ويتضمن مجتمع الدراسة الحالية أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة.

2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم جمعها، بحيث تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الإحصائي المأخوذة منه بدرجة ثقة متفق على قبولها مسبقا، وتعتبر 5% نسبة مقبولة لحجم العينة ويوفر أسلوب العينات الوقت والجهد.

وعليه قمنا باختيار عينة عشوائية مسيرة من مجتمع الدراسة ومن أفضل المصادر لجمع البيانات الإحصائية نجد الاستبيانات أو الاستمارات، والتي يفضل أن تشمل على عدد محدود من الأسئلة الواضحة وسهلة القراءة والفهم لتباين ثقافات أفراد المجتمع الإحصائي، إذ يجب أن تخلو أسئلة هذه الاستبيانات من العمليات الحسابية المتعددة وكل مفردة منها يجب ألا تحتمل أكثر من إجابة واحدة فقط.

وقد تم توزيع 50 استبيان على مجموعة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، حيث تمت الإجابة على 42 استبيان وبما أن العدد يفوق 30 يمكننا الاعتماد على هذا العدد وإجراء الأساليب الإحصائية، وقد تم التأكد من مدى ملائمة حجم العينة بالرجوع إلى ما أورده Sekarenuma من نقاط يمكن الاسترشاد بها من أجل تجديد حجم العينة المطلوب.

- من 30-500 مفردة ملائمة لمعظم الأبحاث والدراسات.
- يجب ألا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات الطبقية.
- يفضل ألا تقل مفردات العينة من عشر أضعاف متغيرات الدراسة.
- قد يكون حجم عينة من 10-20 مقبول إذا كان البحث تجريبيا ومستوى الضبط والرقابة عالي.

رابعا- أداة الدراسة:

وتم تحديدها على النحو التالي:

1- **المحور الأول:** يتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية وهي: الجنس، الفئات العمرية، الوظيفة الرتبة العلمية، الخبرة المهنية.

2- **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة خاصة بالمتغير المستقل التحول الرقمي، حيث حاولنا الاستعانة بمزيج من الأسئلة المختلفة، وتتكون من 20 عبارة تتعلق بإجابة أفراد العينة والأبعاد كالتالي:

- الاستراتيجية الرقمية.
- البنية التحتية والتكنلوجية.
- المهارات الرقمية.
- الثقافة التنظيمية.

3- **المحور الثالث:** يتضمن أسئلة خاصة بالمتغير التابع إدارة المعرفة، ومقسم إلى 15 عبارة والأبعاد كالتالي:

- اكتساب المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- مشاركة المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

وقد تم تطوير عبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي) والتابع (إدارة المعرفة) من طرفنا بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) تم عرضه على أساتذة ذوي الاختصاص لمعرفة أرائهم عن مدى وضوح وترابط عبارات الاستبيان، ثم عرضه على أساتذة من ذوي الاختصاص لمعرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط عبارات الاستبيان ومقدار ملائمة لقياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد ومتغيرات الاستبيان المدرج في قائمة الملاحق.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة وصدق الأداة وثباتها

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي ثم إجراء المسح والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافد حيويا في الدراسة.

أما على الصعيد التحليلي فقد تم الاعتماد على بيانات تطبيقية، من خلال استمارة استبيان كأداة للدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الرابع والعشرون والذي يرمز له باختصار (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الأولية، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية.

وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي ...إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار كولو موجروف–سميرنوف.
- المتوسط الحسابي.
- المتوسط الحسابي المرجح.
- الانحراف المعياري.

المبحث الثالث: التّحليل الوصفي لعينة الدّراسة

تضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال التطرق الى وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولا إلى إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلّقة بعيّنة الدّراسة

يهدف هذا المطلب الى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت إستجابات افراد الدراسة على أسئلة الأداة، وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

أولا: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	21	50.0
أنثى	21	50.0
المجموع	42	100

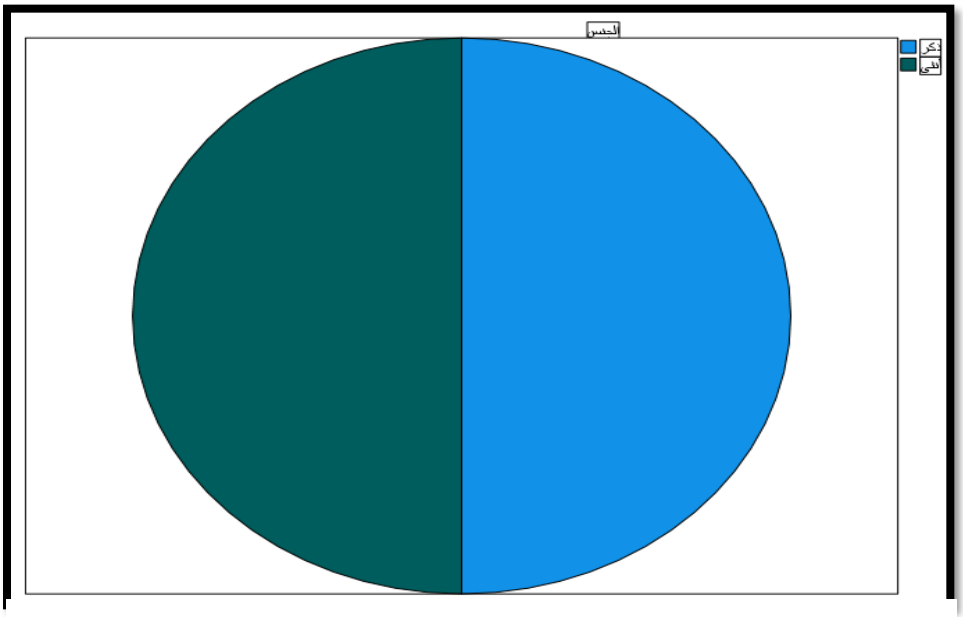
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 01)

1. الجنس:

يبين الجدول رقم (02) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ تساوي تام بين الذكور والإناث، إذ بلغت نسبة كل منهما 50%، أي ما يعادل 21 فرداً لكل فئة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

2. الفئة العمرية: الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



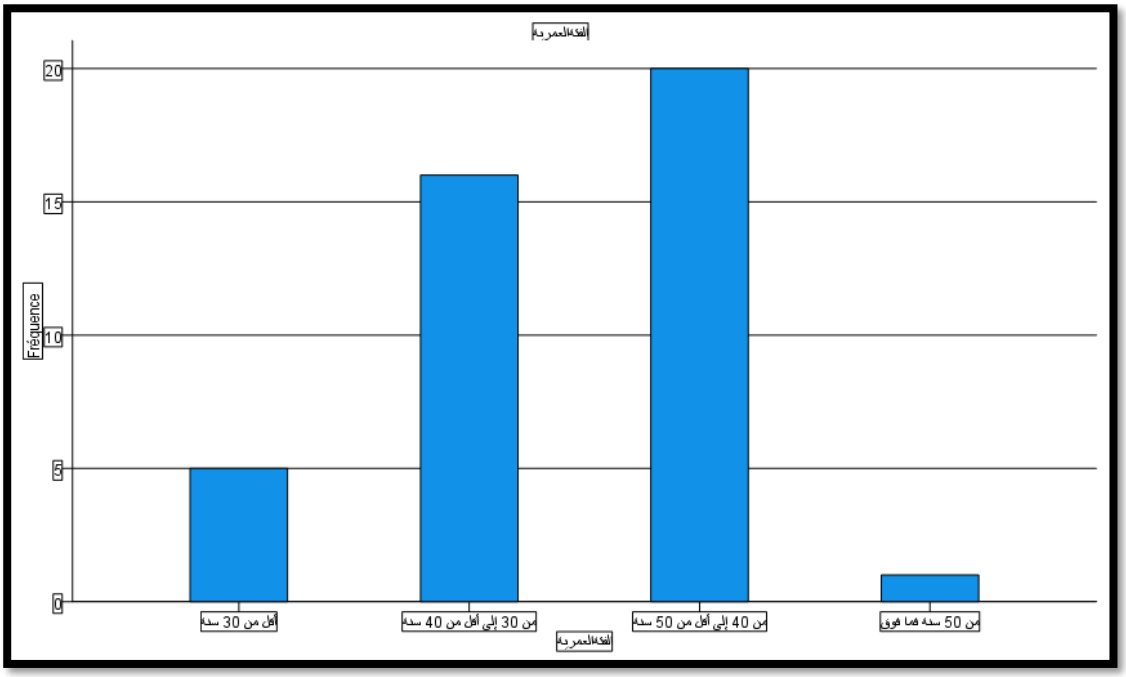
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

		ئوية%
أقل من 30 سنة	05	11.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	38.1
من 40 إلى أقل 50 سنة	20	47.6
من 50 سنة فما فوق	01	02.4
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أعلاه أن فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة قد بلغت نسبتهم 47.6% وهي الفئة الغالبة على عينة الدراسة، في حين نجد أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة بلغت 38.1%، أما نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت 11.9%، بينما نسبة الأفراد الذين تبلغ أو تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقد بلغت 02.4%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

3. الرتبة العلمية:

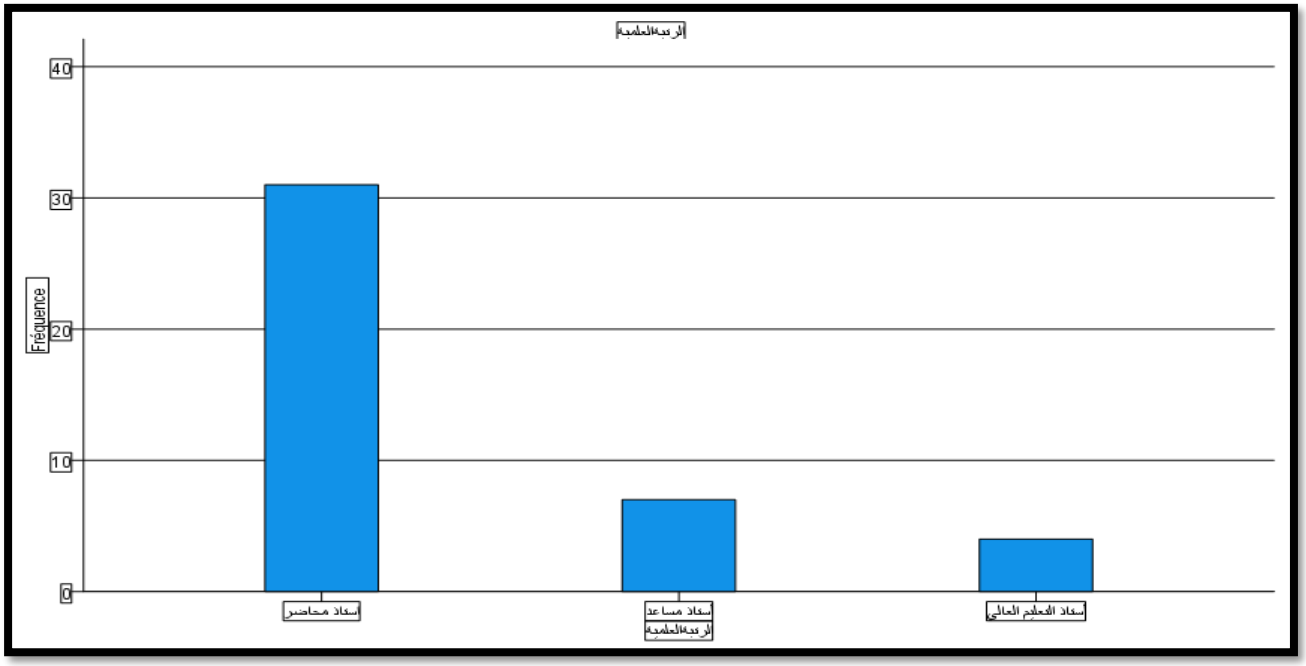
الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ محاضر	31	73.8
أستاذ مساعد	07	16.7
أستاذ التعليم العالي	04	09.5
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 01)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.8% من إجمالي عينة الدراسة مثلت فئة الأساتذة المحاضرين، بينما فئة الأساتذة المساعدين فقد بلغت نسبتهم 16.7%، في حين نجد أن نسبة 09.5% مثلت فئة أساتذة التعليم العالي، ويوضح الشكل الموالي ذلك:

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS V 27

الخبرة المهنية:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

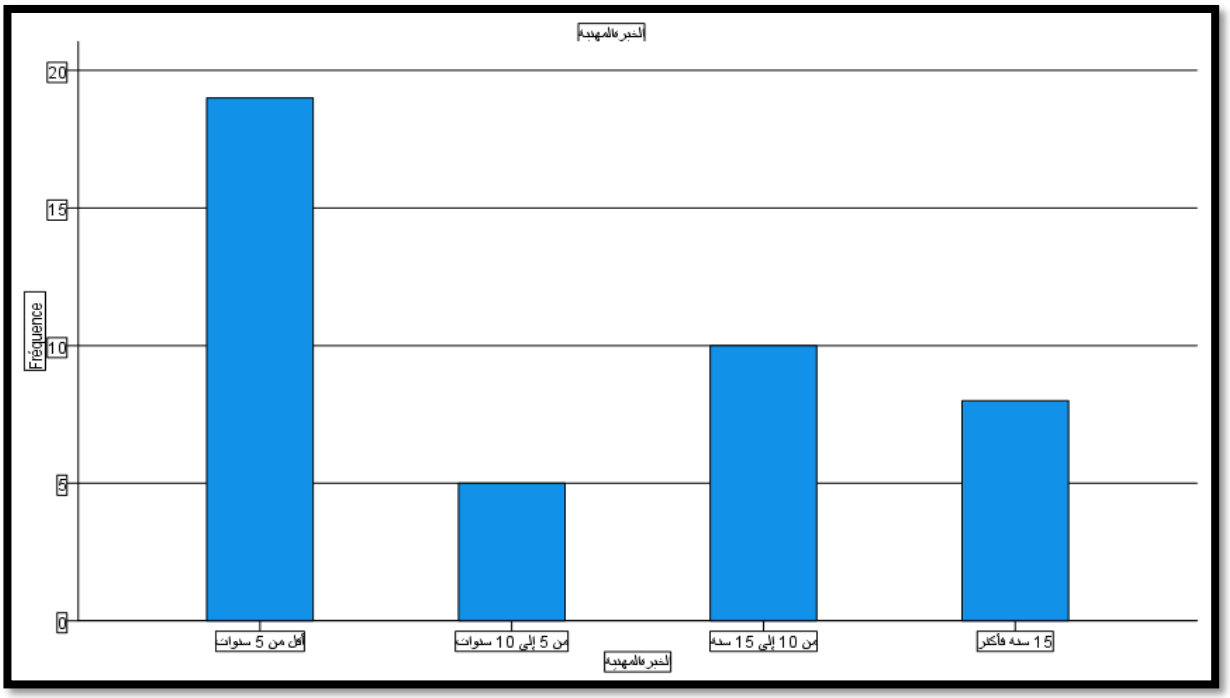
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	19	45.2
من 5 إلى 10 سنوات	05	11.9
من 11 إلى 15 سنة	10	23.8
أكثر من 15 سنة	08	19.0
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 01)

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 45.2% أي ما يفوق ثلث عينة الدراسة مثلت فئة الأفراد الذين تقل مدة خبرتهم عن 5 سنوات، بينما فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم بين 11 و 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 23.8% وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تزيد مدة خبرتهم

عن 15 سنة 11.9%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم بين 5 و10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 11.9%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

ثانيا: ثبات وصدق الإستبيان

1. ثبات الإستبيان:

أ. **طريقة ألفا كرونباخ:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك من أجل معرفة مدى إستقرار نتائج الإستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بان الألفا كرونباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 06 : معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
01	التحول الرقمي	20	0.922
02	إدارة المعرفة	15	0.933
	جميع المحاور	35	0.959

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه يتضح أن عبارات الإستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.959 بالنسبة للمعامل الكلي للإستمارة وهو معدل جد مرتفع بمجموع 35 عبارة، أما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.922 أي أنها مقبولة وهذا بمجموع 20 عبارة، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.933 وهذا بمجموع 15 عبارة، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الإستمارة.

ب. طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) تم حساب معامل الإرتباط لسبيرمان وذلك من أجل معرفة مدى إستقرار نتائج الإستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، وقد كانت النتائج كالآتي:

جدول رقم 07: معامل الإرتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الإرتباط قبل التصحيح	معامل الإرتباط لسبيرمان بعد التصحيح
0.898	0.946

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الإرتباط لسبيرمان يساوي 0.946 الأمر الذي يدل على أن معامل الثبات قوي جدا، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الإستمارة.

2. صدق الإستبيان:

أ. **الصدق الذاتي:** وللتأكد من صدق الأداة تم حساب معامل " الصدق الذاتي " من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ "، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 08: معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي
01	التحول الرقمي	20	0.960
02	إدارة المعرفة	15	0.965
	جميع المحاور	35	0.979

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (06)

يبين الجدول أعلاه والذي يتضمن نتائج إختبار الصدق الذاتي أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ 0.979 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، أما بالنسبة للمحور الأول التحول الرقمي فقد حقق نسبة تقدر بـــ 0.960 أي أنها مقبولة وهذا بمجموع 20 عبارة، أما بالنسبة للمحور الثاني إدارة المعرفة فقد كانت نسبته 0.965 وهذا بمجموع 15 عبارة، وبهذا يمكن القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. صدق الإتساق الداخلي: للتأكد من صدق الإتساق الداخلي تم الإعتماد على معامل الإرتباط لمعرفة درجة الإرتباط بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ضمن محاور الإستبيان، والنتائج موضحة فيما يلي:

قاعدة القرار: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الإرتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية الأتية:

$H_0: \rho = 0$ عدم معنوية معامل الإرتباط

$H_1: \rho \neq 0$ معنوية معامل الإرتباط

- **صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:**

الجدول رقم 09: صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تمتلك الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي	0.709	0.001
02	تمتلك الجامعة خطّة إستراتيجية واضحة لتطبيق التحول الرقمي	0.722	0.001
03	تدمج الجامعة التكنولوجية الرقمية ضمن أهدافها الإستراتيجية	0.650	0.001
04	تدعم الإدارة العليا مشاريع التحول الرقمي داخل الجامعة	0.718	0.001
05	تقوم الجامعة بتقييم برامج التحول الرقمي بصفة دورية	0.695	0.001
06	تتوفر لدى الجامعة بنية تحتية رقمية مناسبة لدعم أنشطة التدريس والبحث	0.722	0.001
07	توفر الجامعة تجهيزات تكنولوجية حديثة تساعد الاساتذة على أداء مهامهم	0.646	0.001

	الأكاديمية		
08	تستخدم الجامعة أنظمة معلومات إدارية فعالة في تسيير الانشطة الأكاديمية والإدارية	0.765	0.001
09	توفر الجامعة منصات تعليم إلكتروني فعالة لدعم العملية التعليمية	0.553	0.001
10	تعمل الجامعة على تحديث أنظمتها الرقمية بصفة منتظمة	0.632	0.001
11	يمتلك الأساتذة مهارات مناسبة لإستخدام التكنولوجية الرقمية في التدريس والبحث	0.501	0.001
12	توفر الجامعة برامج تدريبية للأساتذة حول استخدام التقنيات الرقمية الحديثة	0.461	0.002
13	تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير مهاراتهم الرقمية من خلال التكوين والدعم التقني	0.570	0.001
14	يمتلك الأساتذة القدرة على استخدام المنصات والأنظمة الرقمية بسهولة وكفاءة	0.467	0.002
15	يتم تبادل الخبرات الرقمية بين الأساتذة داخل الجامعة	0.579	0.001
16	تشجع الجامعة استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة الأكاديمية اليومية	0.702	0.001
17	يوجد تقبل لدى الأساتذة للتغيير نحو الرقمنة داخل الجامعة	0.500	0.001
18	تدعم الإدارة المبادرات والابتكارات الرقمية التي يقدمها الأساتذة	0.632	0.001
19	يسود التعاون بين الاساتذة من خلال استخدام الوسائل الرقمية	0.744	0.001
20	تحفز الجامعة الأساتذة على استخدام الأدوات الرقمية في أداء مهامهم الرقمية	0.797	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (09) يلاحظ أن معاملات الإرتباط لجميع عبارات محور التحول الرقمي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الإرتباط، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لهذا المحور.

صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم 10: صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل	مستوى الدلالة Sig

		الإرتباط	
01	يسعى الأساتذة إلى اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متعددة	0.427	0.005
02	تشجع الجامعة التعلم المستمر لدى الأساتذة	0.697	0.001
03	يستفيد الأساتذة من الخبرات الخارجية لتطوير معارفهم وممراساتهم الأكاديمية	0.736	0.001
04	تقوم الجامعة بجمع المعلومات والمعارف الأكاديمية بطريقة منظمة	0.700	0.001
05	تحتفظ الجامعة بالمعرفة في قواعد بيانات منظمة وسهلة الإستخدام	0.773	0.001
06	تعمل الجامعة على توثيق الخبرات والمعارف المتراكمة لدى الأساتذة	0.765	0.001
07	توفر الجامعة أنظمة رقمية لحفظ المعرفة الاكاديمية واسترجاعها بسهولة	0.806	0.001
08	تقوم الجامعة بأرشفة المعلومات والمعارف الأكاديمية بصفة منتظمة	0.733	0.001
09	يتم تبادل المعرفة بين الأساتذة داخل الجامعة بسهولة	0.733	0.001
10	تشجع الجامعة العمل الجماعي بين الأساتذة بوصفه وسيلة لتبادل المعرفة والخبرات	0.806	0.001
11	تستخدم الجامعة الوسائل الرقمية في مشاركة المعرفة بين الأساتذة	0.802	0.001
12	توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعرفة والخبرات بين الأساتذة	0.845	0.001
13	يستخدم الأساتذة المعرفة المتاحة في دعم عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية	0.606	0.001
14	يوظف الأساتذة المعرفة المتاحة لتحسين اداءهم في التدريس والبحث	0.588	0.001
15	يعتمد الأساتذة على المعرفة والخبرات المتاحة في حل المشكلات الأكاديمية والمهنية.	0.640	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط لجميع عبارات محور إدارة المعرفة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الإرتباط، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لهذا المحور.

ج. صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين صدق الإتساق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم 11: الصدق البنائي لمحاور الدراسة

	المحور	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة Sig
1	التحول الرقمي	0.970	0.001
2	إدارة المعرفة	0.959	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن هناك علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.001) قدرت بـــ 0.970 بين المحور الأول (التحول الرقمي) والدرجة الكلية للإستبيان.
- أن هناك علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.001) قدرت بـــ 0.959 بين المحور الثاني (إدارة المعرفة) والدرجة الكلية للإستبيان.

ثالثا: تحديد مجالات إتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

تم إستخدم مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الإستبيان كما هو موضح فيما يلي:

1. درجات مقياس ليكارت الخماسي

تم إعداد أسئلة الإستبانة بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة إلى درجات كالآتي:

جدول رقم 12: مقياس ليكارت الخماسي

الإتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

2. مجالات إتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الإستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1+0.8=1.8) فنحصل على المجال [1 – 1.8[

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على إتجاه إجابات الأفراد عل كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم 13: سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	[1- 1.8]	منخفضة جدا
غير موافق	2	[1.8-2.6[	منخفضة
محايد	3	[2.6-3.4[	متوسطة
موافق	4	[3.4-4.2]	مرتفعة
موافق بشدة	5	[4.2-5]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان:

لمعرفة تقييم العينة لعبارات أداة الدراسة، تم الإعتماد على المتوسط الحسابي وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، والإنحراف المعياري لمعرفة مدة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

أولا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الإستبيان:

يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل عبارات المحور الأول (التحول الرقمي) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري:

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول	**الإستراتيجية الرقمية**	**3.29**	**0.74**	**متوسطة**
01	تمتلك الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي	3.26	0.91	متوسطة
02	تمتلك الجامعة خطّة إستراتيجية واضحة لتطبيق التحول الرقمي	3.11	0.94	متوسطة
03	تدمج الجامعة التكنولوجية الرقمية ضمن أهدافها الإستراتيجية	3.59	0.85	مرتفعة
04	تدعم الإدارة العليا مشاريع التحول الرقمي داخل الجامعة	3.45	0.88	مرتفعة
05	تقوم الجامعة بتقييم برامج التحول الرقمي بصفة دورية	3.04	0.88	متوسطة
البعد الثاني	**البنية التحتية والتكنولوجية**	**3.13**	**0.76**	**متوسطة**
06	تتوفر لدى الجامعة بنية تحتية رقمية مناسبة لدعم أنشطة التدريس والبحث	3.04	1.18	متوسطة
07	توفر الجامعة تجهيزات تكنولوجية حديثة تساعد الاساتذة على أداء مهامهم الأكاديمية	2.76	0.95	متوسطة
08	تستخدم الجامعة أنظمة معلومات إدارية فعالة في تسيير الانشطة الأكاديمية والإدارية	3.14	0.92	متوسطة
09	توفر الجامعة منصات تعليم إلكتروني فعالة لدعم العملية التعليمية	3.47	0.91	مرتفعة
10	تعمل الجامعة على تحديث أنظمتها الرقمية بصفة منتظمة	3.23	0.87	متوسطة
البعد الثالث	**المهارات الرقمية**	**3.18**	**0.68**	**متوسطة**
11	يمتلك الأساتذة مهارات مناسبة لإستخدام التكنولوجية الرقمية في التدريس والبحث	3.38	1.08	متوسطة
12	توفر الجامعة برامج تدريبية للأساتذة حول استخدام التقنيات الرقمية الحديثة	2.95	1.05	متوسطة
13	تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير مهاراتهم الرقمية من خلال التكوين والدعم التقني	2.97	1.15	متوسطة

14	يمتلك الأساتذة القدرة على استخدام المنصات والأنظمة الرقمية بسهولة وكفاءة	3.35	0.98	متوسطة
15	يتم تبادل الخبرات الرقمية بين الأساتذة داخل الجامعة	3.26	1.06	متوسطة
البعد الرابع	**الثقافة التنظيمية**	**3.46**	**0.80**	**مرتفعة**
16	تشجع الجامعة استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة الأكاديمية اليومية	3.64	1.03	مرتفعة
17	يوجد تقبل لدى الأساتذة للتغيير نحو الرقمنة داخل الجامعة	3.73	1.01	مرتفعة
18	تدعم الإدارة المبادرات والابتكارات الرقمية التي يقدمها الأساتذة	3.33	1.07	متوسطة
19	يسود التعاون بين الاساتذة من خلال استخدام الوسائل الرقمية	3.21	1.02	متوسطة
20	تحفز الجامعة الأساتذة على استخدام الأدوات الرقمية في أداء مهامهم الرقمية	3.40	1.14	مرتفعة
المحور الأول	**التحول الرقمي**	**3.27**	**0.63**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف لولاية ميلة أراءهم حول المحور الأول وهو " التحول الرقمي "، الذي خصصت لقياسه 20 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.76–3.73)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.85–1.18)، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.13–3.46)، فيما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للأبعاد بين (0.68–0.80)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.27)، بانحراف معياري قدره (0.63)، وهذا ما يشير إلى تمركز الإجابات حول الحياد مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة.

ثانيا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الإستبيان:

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (إدارة المعرفة) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري:

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول	**إكتساب المعرفة**	**3.53**	**0.73**	**مرتفعة**
01	يسعى الأساتذة إلى اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متعددة	3.92	0.74	مرتفعة
02	تشجع الجامعة التعلم المستمر لدى الأساتذة	3.35	0.98	متوسطة
03	يستفيد الأساتذة من الخبرات الخارجية لتطوير معارفهم وممراساتهم الأكاديمية	3.33	1.14	متوسطة
البعد الثاني	**تخزين المعرفة**	**3.43**	**0.89**	**مرتفعة**
04	تقوم الجامعة بجمع المعلومات والمعارف الأكاديمية بطريقة منظمة	3.30	0.89	متوسطة
05	تحتفظ الجامعة بالمعرفة في قواعد بيانات منظمة وسهلة الإستخدام	3.57	1.01	مرتفعة
06	تعمل الجامعة على توثيق الخبرات والمعارف المتراكمة لدى الأساتذة	3.26	1.03	متوسطة
07	توفر الجامعة أنظمة رقمية لحفظ المعرفة الاكاديمية واسترجاعها بسهولة	3.42	1.08	مرتفعة
08	تقوم الجامعة بأرشفة المعلومات والمعارف الأكاديمية بصفة منتظمة	3.59	1.01	مرتفعة
البعد الثالث	**مشاركة المعرفة**	**3.17**	**0.94**	**متوسطة**
09	يتم تبادل المعرفة بين الأساتذة داخل الجامعة بسهولة	3.35	1.05	متوسطة
10	تشجع الجامعة العمل الجماعي بين الأساتذة بوصفه وسيلة لتبادل المعرفة والخبرات	3.16	1.08	متوسطة
11	تستخدم الجامعة الوسائل الرقمية في مشاركة المعرفة بين الأساتذة	3.21	1.02	متوسطة
12	توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعرفة والخبرات بين الأساتذة	2.97	1.13	متوسطة
البعد	**تطبيق المعرفة**	**3.77**	**0.82**	**مرتفعة**

الأول				
13	يستخدم الأساتذة المعرفة المتاحة في دعم عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية	3.54	0.94	مرتفعة
14	يوظف الأساتذة المعرفة المتاحة لتحسين اداءهم في التدريس والبحث	3.92	0.86	مرتفعة
15	يعتمد الأساتذة على المعرفة والخبرات المتاحة في حل المشكلات الأكاديمية والمهنية.	3.85	0.97	مرتفعة
المحور الثاني	**إدارة المعرفة**	**3.45**	**0.72**	**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف لولاية ميلة أراءهم حول المحور الثاني وهو "إدارة المعرفة "، الذي خصصت لقياسه 15 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين **(2.97–3.92)**، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين **(0.74–1.14)**، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي للأبعاد بين **(3.17–3.77)**، فيما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للأبعاد بين **(0.73–0.94)**، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة **(3.45)**، بانحراف معياري قدره **(0.72)**، وهذا ما يشير إلى تمركز الإجابات حول الموافقة مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة

لإختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الإعتماد على نموذج الإنحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود أثر بين المتغيرين محل الدراسة وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وذلك بالإعتماد على قواعد القرار الموالية:

أولا – قاعدة القرار المتعلقة بالمعنوية الكلية للنموذج: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية النموذج بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية F مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية الآتية:

$H_0: \beta_i = 0$ إنعدام العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

$H_1: \beta \ni 0$ يوجد على الأقل متغير مستقل واحد له تاثير على المتغير التابع وبالتالي توجد علاقة

Sig: تمثل مستوى الدلالة المرافق لمختلف لإحصائية **F** المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الإحصائية.

ثانيا– قاعدة القرار المتعلقة بالمعالم المقدرة: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية المعلمات بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية **T** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية الموالية:

$H_0: \beta_i = 0$ عدم معنوية المعلمات المقدرة

$H_1: \beta_i \neq 0$ معنوية المعلمات المقدرة

Sig: تمثل مستوى الدلالة المرافق لمختلف لإحصائية **T** المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الإحصائية.

والنتائج موضحة فيما يلي:

1. **عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:** من أجل إختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$"** تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 16: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المعنوية الكلية للنموذج			المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار			
مستوى الدلالة Sig	قيمة Fالمحسوبة	معامل التحديد R^2	معاملات نموذج الإنحدار		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.001	114.81	0.742	ثابت الانحدار β_0	0.258	0.850	0.400
			معامل التحول الرقمي β_1	0.978	10.715	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 0.258 + 0.978X_1$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع وهو إدارة المعرفة.

x_1: تمثل المتغير المستقل وهو التحول الرقمي.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، أن قيمة **T** المحسوبة بلغت 0.850 لمعلمة الحد الثابت وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية **T** لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.400 هي أكبر من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة **T** المحسوبة لمعامل التحول الرقمي 10.715 وقيمة Sig المرافقة لها قدرت ب 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل التحول الرقمي أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة **F** المحسوبة 114.81 وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية مرتفعة، حيث ($R^2 = 0.742$) بمعنى أن نسبة 74.2% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل التحول الرقمي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع إدارة المعرفة بنسبة 0.978%، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الرئيسية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$".

2. **عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** من أجل إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: " **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$"** " تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 17: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الكلية للنموذج			المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار			
مستوى الدلالة Sig	قيمة Fالمحسوبة	معامل التحديد R^2	معاملات نموذج الإنحدار		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.001	40.50	0.503	ثابت الإنحدار β_0	1.199	3.299	0.002
			معامل الإستراتيجية الرقمية β_1	0.685	6.365	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 1.199 + 0.685X_1$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع وهو إدارة المعرفة.

x_1: تمثل المتغير المستقل وهو الإستراتيجية الرقمية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (الإستراتيجية الرقمية) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، أن قيمة **T** المحسوبة بلغت 3.299 لمعلمة الحد الثابت وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية **T** لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.002 هي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة **T** المحسوبة لمعامل الإستراتيجية الرقمية 6.365 وقيمة Sig المرافقة لها قدرت ب 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الإستراتيجية الرقمية أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة **F** المحسوبة 40.50 وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية متوسطة، حيث $(R^2 = 0.503)$ بمعنى أن نسبة 50.3% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في الإستراتيجية الرقمية، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين الإستراتيجية الرقمية وإدارة المعرفة حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل الإستراتيجية الرقمية تؤدي إلى تحسين المتغير التابع إدارة المعرفة بنسبة 0.685%، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$".

3. **عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** من أجل إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية والتكنولوجية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$"** " تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 18: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية للنموذج			المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار			
مستوى الدلالة Sig	قيمة Fالمحسوبة	معامل التحديد R^2	معاملات نموذج الإنحدار		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.001	42.61	0.516	ثابت الإنحدار β_0	1.325	3.946	0.001
			معامل البنية التحتية والتكنولوجية β_1	0.680	6.528	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 1.325 + 0.680X_1$$

حيث:

***Y*:** تمثل المتغير التابع وهو إدارة المعرفة.

x_1: تمثل المتغير المستقل وهو البنية التحتية والتكنولوجية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (البنية التحتية والتكنولوجية) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، أن قيمة **T** المحسوبة بلغت 3.946 لمعلمة الحد الثابت وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية **T** لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.001 هي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة **T** المحسوبة لمعامل البنية التحتية والتكنولوجية 6.528 وقيمة Sig المرافقة لها قدرت ب 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل البنية التحتية والتكنولوجية أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة **F** المحسوبة 42.61 وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والتكنولوجية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية متوسطة، حيث ($R^2 =$ 0.516) بمعنى أن نسبة 51.6% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في البنية التحتية والتكنولوجية، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين البنية التحتية والتكنولوجية وإدارة المعرفة حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل البنية التحتية والتكنولوجية تؤدي إلى تحسين المتغير التابع إدارة المعرفة بنسبة 0.680%، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية والتكنولوجية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$".

4. **عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** من أجل إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: **""يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$"** " تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 19: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية للنموذج			المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار		
مستوى الدلالة Sig	قيمة Fالمحسوبة	معامل التحديد R^2	معاملات نموذج الإنحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

0.004	3.085	1.262	ثابت الإنحدار β_0	0.429	30.08	0.001
0.001	5.485	0.689	معامل المهارات الرقمية β_1			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 1.262 + 0.689X_1$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع وهو إدارة المعرفة.

x_1: تمثل المتغير المستقل وهو المهارات الرقمية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (المهارات الرقمية) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، أن قيمة **T** المحسوبة بلغت 3.085 لمعلمة الحد الثابت وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية **T** لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.004 هي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة **T** المحسوبة لمعامل المهارات الرقمية 5.485 وقيمة Sig المرافقة لها قدرت ب 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل المهارات الرقمية أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة **F** المحسوبة 30.08 وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المهارات الرقمية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية متوسطة، حيث $(R^2 = 0.429)$ بمعنى أن نسبة 42.9% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المهارات الرقمية، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين المهارات الرقمية وإدارة المعرفة حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل المهارات الرقمية تؤدي إلى تحسين المتغير التابع إدارة المعرفة

بنسبة 0.689%، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$".

5. **عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:** من أجل إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: **""يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$"** " تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 20: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الكلية للنموذج			المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار			
مستوى الدلالة Sig	قيمة Fالمحسوبة	معامل التحديد R^2	معاملات نموذج الإنحدار		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.001	84.15	0.678	ثابت الإنحدار β_0	0.895	3.125	0.003
			معامل الثقافة التنظيمية β_1	0.739	9.174	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.(أنظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 0.895 + 0.739X_1$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع وهو إدارة المعرفة.

x_1: تمثل المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، أن قيمة **T** المحسوبة بلغت 3.125 لمعلمة الحد الثابت وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية **T** لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.003 هي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة **T** المحسوبة لمعامل الثقافة التنظيمية 9.174 وقيمة

Sig المرافقة لها قدرت ب 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الثقافة التنظيمية أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة **F** المحسوبة 84.15 وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية مرتفعة، حيث ($R^2 = 0.678$) بمعنى أن نسبة 67.8% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تحسين المتغير التابع إدارة المعرفة بنسبة 0.739%، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$".

خلاصة الفصل:

ختاما يمكن القول إن التحول الرقمي حقق طفرة في إدارة المعرفة بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة وأتاح لأساتذة وموظفي المؤسسة فرصة للتواصل ولصب المعلومات وتخزينها ونشرها وتبادلها بسهولة ومرونة، مما ساعد على إنجاز المهام والعمليات التعليمية بكفاءة ودقة وسرعة دون الحاجة إلى استهلاك الوقت والجهد والتكلف.

وقد ساهمت ميزات التقنيات الرقمية المستخدمة في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة في تكامل فريق العمل من أعلى هرم المؤسسة إلى أسفل الهرم.

الخاتمة

الخاتمة:

في الختام إنّ إدارة المعرفة والتحوّل الرّقمي يشكّلان ركيزتين مهمتين لإستراتيجية عمل ناجحة في العصر الرقمي المتقدّم، حيث يساهم التحوّل الرّقمي بشكل فعّال في دعم عمليات إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال توفير المعلومات اللاّزمة وتحسين عمليات اتخاذ القرار، يوفر الأدوات والتقنيات الحديثة التي تعزّز من قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وفاعلية، بالإضافة إلى ذلك تمكّن إدارة المعرفة مؤسسات التعليم العالي من الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية وتبادلها مع العاملين، وبالتالي تعزيز الابتكار وتقليل الاعتماد على الخبرة الفردية.

وبالتالي فإن الجمع بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي يمثل خطوة إستراتيجية نحو تحقيق التميز المؤسسي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، مما يمهد الطريق أكثر إستدامة ونجاحا في مجال التعليم العصري.

-اختبار الفرضيات:

-الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المعرفة بجامعة ميلة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تعزيز إدارة المعرفة داخل الجامعة، ويؤكد أن التحول الرقمي يعدّ عاملا أساسيا في تعزيز فعالية إدارة المعرفة داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

-الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف.

بيّنت النتائج الإحصائية أنّ للإستراتيجية أثرا معنويّا على إدارة المعرفة إذ بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من 0.05 مما يدل على أن تبني الجامعة لإستراتيجية رقمية يساهم في تحسين عمليات إدارة المعرفة.

- الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية والتكنولوجية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف.

تبيّن النتائج الإحصائية وجود أثر دو دلاله إحصائية للبنية التحتية والتكنولوجية على إدارة المعرفة لان مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 فتوفر الأنظمة الرقمية والشبكات وقواعد البيانات في دعم عمليات تخزين المعرفة وتبادلها داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف يؤثر بشكل مباشر على إدارة المعرفة وذلك ياكد ان نجاح إدارة المعرفة يحتاج الى العنصر البشري والبنية التحتية التكولوجية والتنظيم .

- الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف.

تبيّن النتائج الإحصائية أنّ للمهارات الرقمية أثرا معنويّا على إدارة المعرفة إذ بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من 0.05 مما يدل على أن امتلاك الجامعة لمهارات وكفاءات آداء قادرة على التحكم في التكنولوجيا الرقمية داخل الجامعة له أثر فعال في ممارسة عمليات إدارة المعرفة إلكترونيا.

- الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف.

أظهرت النتائج الإحصائية أنّ للثقافة التنظيمية أثرا معنويّا على إدارة المعرفة إذ بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من 0.05 حيث ساهم إمتلاك العاملين لثقافة تنظيمية رقمية في تحسين إنتاج المعرفة ومشاركتها واستثمارها داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

عرض نتائج الدراسة

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا إلى النتائج الآتية:

- تنوع عينة الدراسة حيث شملت الذكور والإناث؛
- تنوع عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية حيث إشتملت على الموظفين أصحاب الخبرات وفي نفس الوقت لم يتم الإستغناء عن فئة الشباب؛
- صحة الفرضية الرئيسية القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية والتكنولوجية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$" لعينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

- صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$" لعينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$" لعينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

-الاقتراحات والتوصيات:

ولتحقيق تحول رقمي ناجح بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وباقي مؤسسات التعليم العالي من خلال تسهيل وتحسين عملية التعليم والتعلم وتدفق المعلومات والمعرفة وتوفير الأدوات والتقنيات الملائمة لذلك نخرج بالتوصيات والاقتراحات التالية:

- وضع استراتيجية للتحول الرقمي فيجب على مؤسسات التعليم العالي وضع استراتيجية شاملة تحدد الأهداف والأولويات للتحول الرقمي وتوجه الجهود والاستثمارات نحو التكنولوجيا الرقمية لتسهيل عمليات إدارة المعرفة
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية وذلك عن طريق تحديث وتطوير شبكان الأنترنت والهواتف الذكية والبنية التحتية التكنولوجية الأخرى لدعم التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- تعزيز التعليم والتدريب ونشر ثقافة التعامل الإلكتروني وسط العاملين والطلبة بمؤسسات التعليم العالي، ومتابعة التطورات الرقمية على الصعيد العالمي، وتوفير برامج التعليم والتدريب على التحول الرقمي بمقتضى تدريب العاملين على الأجهزة الذكية والتقنيات المستحدثة.
- تعزيز الأمن السيبراني خلال وضع إستراتيجيات وتشريعات بصفة دورية لحماية البيانات والأنظمة الرقمية من التهديدات السيبرانية.
- تشجيع الابتكار والاستثمار والتعاون الدولي من خلال تشجيع الاستثمارات في مجال التحول الرقمي، وتقديم التسهيلات اللازمة لمستثمري التكنولوجيا الرقمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا– كتب باللغة العربية:

1. أحمد عبد العزيز منصور، الذكاء الاصطناعي والأمن القومي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2024.
2. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
5. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
6. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
7. عبيدة سليمة ومحمد علي الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي،مجلة 2020.
8. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. علي سلمى، إدارة التمييز–نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2002.
10. قرماش وهيبة، التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي "رؤى متعددة"، المخبر ISBN، جامعة الجزائر، 2024.

11.هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

ثانيا– الكتب باللغة الأجنبية:

1. Daikir, k(2005), knowledge managment intheory and practice elsevier butter worth, heinemeann30corporate drive, suite 400, Burlington, ma01803, usalinacrehouse, Jordan/1hili, oxford ox28dp4k.
2. Didier Bonnet & Andrew McAfee, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, 2014.
3. *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, Paris, 2019.
4. ikujirononaka andavidj.teece managingindu strialknowled creation transfer and utilization. 5age publications.london.
5. Joseph M. Firestone, "Key Issues in Knowledge Management", *Knowledge and Innovation Journal*, Vol. 1, No. 3, 2001, p 14.
6. *Reimagining the Business through Technology*, Microsoft Corporation Report, 2018.
7. Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

ثالثا– الرسائل الجامعية:

1. خداوج ربيح، واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية، التجربة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر.

2. فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة–دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

3. محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصادر التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

4. مسوس كمال، نحو نظم المعلومات في التعليم العالي، دراسة تفاعلية من التعليم العالي، دكتوراه العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018.

5. معيتيقة أحمد حسن العقود، أطروحة دكتوراه بعنوان التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2025.

6. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2005.

رابعا– المجلات:

1. أمال زيدان، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد77، مصر، أفريل 2021.

2. بارة سمير، الأمن السيبراني في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

3. برارمة ريمة وحمزة جيلالي تومي، إستراتيجية التحول الرقمي للجامعات الجزائرية، رؤية لتعزيز التمكين الرقمي في قطاع التعليم العالي، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد08، العدد02، 2024.

4. بن سالم أحمد عبد الرحمان، تقنية البلوك تشين والعقود الذكية–مقاربة تحليلية للأطر القانونية والتكنولوجية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد08، العدد02، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2022.

5. الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد01.

6. جمال علي خليل الدهشان وسماح السيد محمد السيد، رؤية أزمة الجامعات المصرية، المجلة التربوية بجامعة سوهاج، العدد78، مصر، أكتوبر 2020.

7. حمزة كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد26، العدد03، العراق، 2013.

8. الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مجلد19، العدد02.

9. حورية نهاري، محو الأمية الرقمية وتطوير المهارات التقنية في مؤسسات التعليم العالي، تجارب عربية، مجلة الباحث، المجلد14، العدد4، سنة 2022.

10. حياة طهراوي، الحوسبة السحابية كآلية لتفعيل التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي ما بين الحتمية والخيار، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 15، العدد 01، 2021.

11. حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء ابعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية التربية، المجلد 82، العدد 82 ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، أوت 2022.

12. حيدر شاكر نوري، تأثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة ديالي، العدد48، العراق.

13. خلود محمد وآخرون، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الأداء القيادي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد29، العدد10، أكتوبر 2023.

14. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد05، العدد01، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 2020.

15.سعاد بن يحي، بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الأعمال، مجلة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.

16.شيهاني سهام، دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد07، العدد02، ديسمبر 2024.

17.صبرينة شراقة، متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد06، العدد02، الجزائر، 2021.

18.طارق عوض الله السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد43، الأردن، ماي 2022.

19.طارق محمد الشديفات وسمية محمد الشديفات، معوقات استخدام الحاسوب والانترنت في تدريس العلوم من وجهة نظر معلمي علوم المرحلة الأساسية في محافظة المفرق، مجلة إسهامات للبحوث والدراسات، العدد01، الجزائر، 2017.

20.عمار محمد وعادل الدمني، أثر تحليل البيانات الضخمة في تحسين جودة عملية التدقيق الداخلي- دراسة ميدانية، مجلة جامعة البعث، المجلد43، العدد24، جامعة دمشق، سوريا،2021.

21.العياشي زرزار وحمزة بن رويدة، الحوسبة السحابية المفهوم والخصائص-تجارب دول وشركات رائدة، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد02، العدد02، جامعة 20أوت، سكيكدة، الجزائر، 2019.

22.قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي وإستراتيجياته-نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد02، العدد02، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، الجزائر.

23.كباش الطاهر ودربيخ نبيل، تحليل السياسات والإجراءات الأمنية المتبعة لحماية الخدمات الرقمية في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة جامعة المدية، المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد17، العدد01، جامعة سيدي بلعباس، جوان 2025.

24.كمل مهيدي وفاروق فرنان، أنترنت الأشياء بين متطلبات التنمية المستدامة والتحديات القانونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد04، العدد01، جامعة قالمة، الجزائر، 2021.

25.كمون حسين ومعزوز دليلة، المنصات الرقمية وأهميتها في تعزيز ترتيب الجامعات الجزائرية، منصة التعليم عن بعد " أ نموذجا"، المجلد10، العدد03، 2025.

26.لعجال العمرية، التحول الرقمي في التعليم العالي" الأسس والمقومات"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2024.

27.مانع صبرينة، بوزيدي هدى، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، المجلد06، العدد10، 2018.

28.مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، المجلد82، العدد82، أوت 2022.

29.محمد فتحي، إستراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمداني محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد14، العدد06.

30.نور الدين قربني، دور التحول الرقمي في التخفيف تداعيات جائحة كوفيد19، وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشودة، دراسة حالة الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد03، الجزائر.

31.نور الهدى مراح ومحمد طويلب، مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي–تقنية البلوكشين نموذجا، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد05، العدد01، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022.

خامسا– المؤتمرات والملتقيات:

1. خداوج ربيح وشوقي قبطان، واقع التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية–التجربة الجزائرية، نموذج أبحاث الملتقى الوطني لجودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، رهانات وتحديات تقديم الواقع.

2. خوائرة سامية، الرقمنة ضمانة جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الافتراضي جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 21–22 فيفري 2021، ص88.

3. محمد قويدري سملالي بحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية–المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25–2005/04/26، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص10.

سادسا– المواقع الإلكترونية:

1. https ://digitalskills 21.com.
2. https://asjp.cerist.dz.
3. https://bakkah.com.
4. https://bakkah.com.

5. بكه، نظام أتمتة العمليات الروبوتية، تاريخ النشر: 2025/01/02، www//bakkah.com، تم الاطلاع يوم: 28–04–2025، 22:46.

6. ريم محمد العنزي، دور التحليلات التنبؤية في معرفة أسعار الأسهم المستقبلية المدرجة في السوق، تاريخ النشر: 2022/04/30، www.journals.ajsrp.com، تم الاطلاع بتاريخ: 2025/05/02، 15:55.

7. ما هو مركز البيانات على الموقع https://notatec.com بتاريخ 2025/04/11 على الساعة 15:18.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

Statistiques

		الجنس	الفئةالعمرية	الرتبةالعلمية	الخبرةالمهنية
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	50,0	50,0	50,0
	أنثى	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الفئةالعمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	11,9	11,9	11,9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	38,1	38,1	50,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	47,6	47,6	97,6
	من 50 سنة فما فوق	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الرتبةالعلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ محاضر	31	73,8	73,8	73,8
	أستاذ مساعد	7	16,7	16,7	90,5
	أستاذ التعليم العالي	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	19	45,2	45,2	45,2
	من 5 إلى 10 سنوات	5	11,9	11,9	57,1
	من 10 إلى 15 سنة	10	23,8	23,8	81,0
	15 سنة فأكثر	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (02): ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	35

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	20

معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,917
		Nombre d'éléments	18[a]
	Partie 2	Valeur	,929
		Nombre d'éléments	17[b]
	Nombre total d'éléments		35
Corrélation entre les sous-échelles			,898
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,946
	Longueur inégale		,946
Coefficient de Guttman			,946

a. Les éléments sont : 7ت, 5ت, 3إ, 1إ, 4ث, 2ث, 5م, 3م, 1م, 4ب, 2ب, 5أ, 3أ, 1أ, 9ش, 11ش, 13ط, 15ط.

b. Les éléments sont : 4ت, 2إ, 5ت, 3ت, 1ث, 4م, 2م, 5ب, 3ب, 1ب, 4أ, 2أ, 15ط, 6ت, 8ت, 10ش, 12ش, 14ط.

الملحق رقم (03): الإتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني

Corrélations

		السيكولوجي	ا1	ا2	ا3	ا4	ا5	ب1	ب2	ب3	ب4	ب5	ج1	ج2	ج3	ج4	ج5	د1	د2	د3	د4	د5
السيكولوجي	Corrélation de Pearson	1	,709**	,722**	,650**	,718**	,695**	,722**	,646**	,765**	,553**	,632**	,501**	,461**	,570**	,467**	,579**	,702**	,500**	,632**	,744**	,797**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,002	<,001	,002	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا1	Corrélation de Pearson	,709**	1	,701**	,700**	,692**	,469**	,461**	,352*	,561**	,255	,468**	,119	,291	,445**	,274	,280	,542**	,313*	,406**	,434**	,432**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	,002	,002	,022	<,001	,102	,002	,453	,061	,003	,079	,072	<,001	,043	,008	,004	,004
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا2	Corrélation de Pearson	,722**	,701**	1	,605**	,662**	,521**	,409**	,329*	,427**	,215	,495**	,338*	,348*	,383*	,453**	,407**	,496**	,314*	,369*	,402**	,450**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	,007	,033	,005	,171	<,001	,029	,024	,012	,003	,007	<,001	,043	,016	,008	,003
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا3	Corrélation de Pearson	,650**	,700**	,605**	1	,758**	,542**	,403**	,207	,566**	,220	,423**	,118	,193	,359*	,147	,146	,412**	,240	,441**	,462**	,542**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	,008	,189	<,001	,161	,005	,457	,220	,020	,354	,355	,007	,126	,003	,002	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا4	Corrélation de Pearson	,718**	,692**	,662**	,758**	1	,563**	,418**	,301	,601**	,298	,483**	,121	,231	,366*	,201	,311*	,526**	,189	,477**	,533**	,604**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	,006	,052	<,001	,055	,001	,446	,141	,017	,201	,045	<,001	,231	,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا5	Corrélation de Pearson	,695**	,469**	,521**	,542**	,563**	1	,556**	,476**	,559**	,454**	,457**	,364*	,159	,264	,402**	,351*	,314*	,042	,369*	,582**	,558**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,002	<,001	<,001	<,001		<,001	,001	<,001	,003	,002	,018	,314	,091	,008	,023	,043	,794	,016	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ب1	Corrélation de Pearson	,722**	,461**	,409**	,403**	,418**	,556**	1	,803**	,570**	,404**	,456**	,270	,273	,497**	,194	,396**	,293	,233	,446**	,432**	,611**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,002	,007	,008	,006	<,001		<,001	<,001	,008	,002	,083	,080	<,001	,219	,009	,060	,137	,003	,004	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ب2	Corrélation de Pearson	,646**	,352*	,329*	,207	,301	,476**	,803**	1	,589**	,465**	,330*	,325*	,325*	,523**	,092	,231	,307*	,110	,434**	,327*	,599**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,022	,033	,189	,052	,001	<,001		<,001	,002	,033	,036	,035	<,001	,560	,141	,048	,488	,004	,035	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ب3	Corrélation de Pearson	,765**	,561**	,427**	,566**	,601**	,559**	,570**	,589**	1	,607**	,407**	,286	,206	,481**	,184	,334*	,540**	,249	,343*	,610**	,701**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,005	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	,007	,067	,190	,001	,244	,031	<,001	,112	,026	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ب4	Corrélation de Pearson	,553**	,255	,215	,220	,298	,454**	,404**	,465**	,607**	1	,462**	,255	,099	,287	,077	,295	,442**	,190	,083	,538**	,484**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,102	,171	,161	,055	,003	,008	,002	<,001		,002	,103	,531	,066	,627	,058	,003	,228	,603	<,001	,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ب5	Corrélation de Pearson	,632**	,468**	,495**	,423**	,483**	,457**	,456**	,330*	,407**	,462**	1	,159	,327*	,389*	,125	,246	,419**	,127	,483**	,430**	,482**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,002	<,001	,005	,001	,002	,002	,033	,007	,002		,314	,034	,011	,430	,117	,006	,424	,001	,005	,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ج1	Corrélation de Pearson	,501**	,119	,338*	,118	,121	,364*	,270	,325*	,286	,255	,159	1	,038	-,012	,695**	,549**	,191	,472**	,161	,475**	,383*
	Sig. (bilatérale)	<,001	,453	,029	,457	,446	,018	,083	,036	,067	,103	,314		,813	,940	<,001	<,001	,227	,002	,308	,001	,012
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ج2	Corrélation de Pearson	,461**	,291	,348*	,193	,231	,159	,273	,325*	,206	,099	,327*	,038	1	,676**	-,007	,229	,364*	,102	,465**	,212	,217
	Sig. (bilatérale)	,002	,061	,024	,220	,141	,314	,080	,035	,190	,531	,034	,813		<,001	,966	,145	,018	,521	,002	,178	,168
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ج3	Corrélation de Pearson	,570**	,445**	,383*	,359*	,366*	,264	,497**	,523**	,481**	,287	,389*	-,012	,676**	1	-,057	,025	,381*	,140	,497**	,210	,319*
	Sig. (bilatérale)	<,001	,003	,012	,020	,017	,091	<,001	<,001	,001	,066	,011	,940	<,001		,722	,875	,013	,376	<,001	,182	,039
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ج4	Corrélation de Pearson	,467**	,274	,453**	,147	,201	,402**	,194	,092	,184	,077	,125	,695**	-,007	-,057	1	,586**	,273	,561**	,115	,430**	,214
	Sig. (bilatérale)	,002	,079	,003	,354	,201	,008	,219	,560	,244	,627	,430	<,001	,966	,722		<,001	,080	<,001	,467	,004	,173
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ج5	Corrélation de Pearson	,579**	,280	,407**	,146	,311*	,351*	,396**	,231	,334*	,295	,246	,549**	,229	,025	,586**	1	,333*	,474**	,114	,665**	,351*
	Sig. (bilatérale)	<,001	,072	,007	,355	,045	,023	,009	,141	,031	,058	,117	<,001	,145	,875	<,001		,031	,002	,472	<,001	,023
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
د1	Corrélation de Pearson	,702**	,542**	,496**	,412**	,526**	,314*	,293	,307*	,540**	,442**	,419**	,191	,364*	,381*	,273	,333*	1	,538**	,550**	,443**	,598**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	,007	<,001	,043	,060	,048	<,001	,003	,006	,227	,018	,013	,080	,031		<,001	<,001	,003	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
د2	Corrélation de Pearson	,500**	,313*	,314*	,240	,189	,042	,233	,110	,249	,190	,127	,472**	,102	,140	,561**	,474**	,538**	1	,284	,361*	,345*
	Sig. (bilatérale)	<,001	,043	,043	,126	,231	,794	,137	,488	,112	,228	,424	,002	,521	,376	<,001	,002	<,001		,069	,019	,025
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
د3	Corrélation de Pearson	,632**	,406**	,369*	,441**	,477**	,369*	,446**	,434**	,343*	,083	,483**	,161	,465**	,497**	,115	,114	,550**	,284	1	,332*	,599**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,008	,016	,003	,001	,016	,003	,004	,026	,603	,001	,308	,002	<,001	,467	,472	<,001	,069		,032	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
د4	Corrélation de Pearson	,744**	,434**	,402**	,462**	,533**	,582**	,432**	,327*	,610**	,538**	,430**	,475**	,212	,210	,430**	,665**	,443**	,361*	,332*	1	,649**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,004	,008	,002	<,001	<,001	,004	,035	<,001	<,001	,005	,001	,178	,182	,004	<,001	,003	,019	,032		<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
د5	Corrélation de Pearson	,797**	,432**	,450**	,542**	,604**	,558**	,611**	,599**	,701**	,484**	,482**	,383*	,217	,319*	,214	,351*	,598**	,345*	,599**	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,004	,003	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,001	,001	,012	,168	,039	,173	,023	<,001	,025	<,001	<,001	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		إدارةالمعرفه	ا1	ا2	ا3	ت4	ت5	ت6	ت7	ت8	ن9	ن10	ن11	ن12	ط13	ط14	ط15
إدارةالمعرفه	Corrélation de Pearson	1	,427**	,697**	,736**	,700**	,773**	,765**	,806**	,733**	,773**	,806**	,802**	,845**	,606**	,588**	,640**
	Sig. (bilatérale)		,005	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا1	Corrélation de Pearson	,427**	1	,169	,344*	,034	,120	,119	,190	,348*	,312*	,197	,212	,228	,474**	,558**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,005		,285	,026	,831	,450	,451	,229	,024	,044	,211	,178	,146	,002	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا2	Corrélation de Pearson	,697**	,169	1	,544**	,591**	,597**	,576**	,562**	,393**	,509**	,586**	,382*	,488**	,363*	,374*	,308*
	Sig. (bilatérale)	<,001	,285		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,010	<,001	<,001	,013	,001	,018	,015	,047
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ا3	Corrélation de Pearson	,736**	,344*	,544**	1	,350*	,484**	,440**	,493**	,331*	,770**	,528**	,542**	,627**	,552**	,420**	,394**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,026	<,001		,023	,001	,004	<,001	,033	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,006	,010
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ت4	Corrélation de Pearson	,700**	,034	,591**	,350*	1	,685**	,723**	,637**	,517**	,499**	,650**	,563**	,606**	,199	,186	,191
	Sig. (bilatérale)	<,001	,831	<,001	,023		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,207	,238	,226
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ت5	Corrélation de Pearson	,773**	,120	,597**	,484**	,685**	1	,827**	,857**	,680**	,488**	,600**	,582**	,583**	,149	,242	,281
	Sig. (bilatérale)	<,001	,450	<,001	,001	<,001		<,001	<,001	<,001	,001	<,001	<,001	<,001	,345	,123	,072
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ت6	Corrélation de Pearson	,765**	,119	,576**	,440**	,723**	,827**	1	,808**	,660**	,470**	,635**	,588**	,647**	,224	,184	,182
	Sig. (bilatérale)	<,001	,451	<,001	,004	<,001	<,001		<,001	<,001	,002	<,001	<,001	<,001	,154	,243	,248
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ت7	Corrélation de Pearson	,806**	,190	,562**	,493**	,637**	,857**	,808**	1	,782**	,523**	,583**	,705**	,641**	,194	,241	,312*
	Sig. (bilatérale)	<,001	,229	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,218	,124	,044
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ت8	Corrélation de Pearson	,733**	,348*	,393**	,331*	,517**	,680**	,660**	,782**	1	,458**	,486**	,508**	,500**	,391*	,355*	,457**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,024	,010	,033	<,001	<,001	<,001	<,001		,002	,001	<,001	<,001	,010	,021	,002
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ن9	Corrélation de Pearson	,773**	,312*	,509**	,770**	,499**	,488**	,470**	,523**	,458**	1	,503**	,627**	,678**	,584**	,402**	,406**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,044	<,001	<,001	<,001	,001	,002	<,001	,002		<,001	<,001	<,001	<,001	,008	,008
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ن10	Corrélation de Pearson	,806**	,197	,586**	,528**	,650**	,600**	,635**	,583**	,486**	,503**	1	,672**	,838**	,387*	,378*	,508**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,211	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,001	<,001		<,001	<,001	,011	,014	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ن11	Corrélation de Pearson	,802**	,212	,382*	,542**	,563**	,582**	,588**	,705**	,508**	,627**	,672**	1	,821**	,381*	,402**	,518**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,178	,013	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	,013	,008	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ن12	Corrélation de Pearson	,845**	,228	,488**	,627**	,606**	,583**	,647**	,641**	,500**	,678**	,838**	,821**	1	,445**	,345*	,480**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,146	,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		,003	,025	,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ط13	Corrélation de Pearson	,606**	,474**	,363*	,552**	,199	,149	,224	,194	,391*	,584**	,387*	,381*	,445**	1	,646**	,643**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,002	,018	<,001	,207	,345	,154	,218	,010	<,001	,011	,013	,003		<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ط14	Corrélation de Pearson	,588**	,558**	,374*	,420**	,186	,242	,184	,241	,355*	,402**	,378*	,402**	,345*	,646**	1	,794**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,015	,006	,238	,123	,243	,124	,021	,008	,014	,008	,025	<,001		<,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ط15	Corrélation de Pearson	,640**	,555**	,308*	,394**	,191	,281	,182	,312*	,457**	,406**	,508**	,518**	,480**	,643**	,794**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,047	,010	,226	,072	,248	,044	,002	,008	<,001	<,001	,001	<,001	<,001	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		إجماليالمحاور	التحولالرقمي	إدارةالمعرفه
إجماليالمحاور	Corrélation de Pearson	1	,970**	,959**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001
	N	42	42	42
التحولالرقمي	Corrélation de Pearson	,970**	1	,861**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001
	N	42	42	42
إدارةالمعرفه	Corrélation de Pearson	,959**	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	
	N	42	42	42

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإستراتيجية الرقمية	42	3,2952	,74864
1أ	42	3,2619	,91223
2أ	42	3,1190	,94230
3أ	42	3,5952	,85709
4أ	42	3,4524	,88902
5أ	42	3,0476	,88214
البنية التحتية التكنولوجية	42	3,1333	,76339
1ب	42	3,0476	1,18841
2ب	42	2,7619	,95788
3ب	42	3,1429	,92582
4ب	42	3,4762	,91700
5ب	42	3,2381	,87818
المهارات الرقمية	42	3,1857	,68772
1م	42	3,3810	1,08093
2م	42	2,9524	1,05812
3م	42	2,9762	1,15796
4م	42	3,3571	,98331
5م	42	3,2619	1,06059
الثقافة التنظيمية	42	3,4667	,80567
1ث	42	3,6429	1,03173
2ث	42	3,7381	1,01356
3ث	42	3,3333	1,07446
4ث	42	3,2143	1,02495
5ث	42	3,4048	1,14890
التحول الرقمي	42	3,2702	,63669
N valide (liste)	42		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إكتسابالمعرفه	42	3,5397	,73603
1إ	42	3,9286	,74549
2إ	42	3,3571	,98331
3إ	42	3,3333	1,14053
تخزينالمعرفه	42	3,4333	,89106
4ت	42	3,3095	,89683
5ت	42	3,5714	1,01556
6ت	42	3,2619	1,03734
7ت	42	3,4286	1,08522
8ت	42	3,5952	1,01356
مشاركةالمعرفه	42	3,1786	,94237
9ش	42	3,3571	1,05510
10ش	42	3,1667	1,08012
11ش	42	3,2143	1,02495
12ش	42	2,9762	1,13671
تطبيقالمعرفه	42	3,7778	,82858
13ط	42	3,5476	,94230
14ط	42	3,9286	,86653
15ط	42	3,8571	,97709
إدارةالمعرفه	42	3,4556	,72282
N valide (liste)	42		

الملحق رقم (05): نتائج إختبار الفرضيات

نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحولالرقمي[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفه

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,861[a]	,742	,735	,37197

a. Prédicteurs : (Constante), التحولالرقمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,887	1	15,887	114,818	<,001[b]
	de Student	5,535	40	,138		
	Total	21,421	41			

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفه

b. Prédicteurs : (Constante), التحولالرقمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,258	,304		,850	,400
	التحولالرقمي	,978	,091	,861	10,715	<,001

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفه

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإستراتيجيةالرقمية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفه

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709[a]	,503	,491	,51583

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجيةالرقمية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,778	1	10,778	40,509	<,001[b]
	de Student	10,643	40	,266		
	Total	21,421	41			

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجيةالرقمية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,199	,363		3,299	,002
	الإستراتيجيةالرقمية	,685	,108	,709	6,365	<,001

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفة

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البنيةالتحتيةالتكنولوجية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718[a]	,516	,504	,50920

a. Prédicteurs : (Constante), البنية التحتية التكنولوجية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,050	1	11,050	42,619	<,001[b]
	de Student	10,371	40	,259		
	Total	21,421	41			

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), البنية التحتية التكنولوجية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,325	,336		3,946	<,001
	البنية التحتية التكنولوجية	,680	,104	,718	6,528	<,001

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المهارات الرقمية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655[a]	,429	,415	,55286

a. Prédicteurs : (Constante), المهارات الرقمية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,195	1	9,195	30,084	<,001[b]
	de Student	12,226	40	,306		
	Total	21,421	41			

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), المهارات الرقمية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,262	,409		3,085	,004
	المهارات الرقمية	,689	,126	,655	5,485	<,001

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,823[a]	,678	,670	,41537

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافةالتنظيمية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,520	1	14,520	84,158	<,001[b]
	de Student	6,901	40	,173		
	Total	21,421	41			

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافةالتنظيمية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,895	,286		3,125	,003
	الثقافةالتنظيمية	,739	,081	,823	9,174	<,001

a. Variable dépendante : إدارةالمعرفة

الملحق رقم (06): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إلى السيد الأستاذ/ السيدة الأستاذة

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال التي تعالج الموضوع:

أثر التحول الرقمي على إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–

في إطار إنجاز مذكرة تخرج بعنوان: "أثر التحول الرقمي على ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبان، الذي يهدف إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في دعم وتطوير إدارة المعرفة داخل الجامعة.

نرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية ودقة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، ونؤكد لكم أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق عبارات الشكر والتقدير.

من إعداد الطالبيتين: **تحت إشراف الأستاذة:**

- صبرينة سعيود *محبوب فاطمة
- الغالية سعيود

دفعة 2026

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

3- الرتبة العلمية:

أستاذ محاضر ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

4- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	مدى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية						
1.	تمتلك الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي					
2.	تمتلك الجامعة خطّة إستراتيجية واضحة لتطبيق التحول الرقمي					
3.	تدمج الجامعة التكنولوجية الرقمية ضمن أهدافها الإستراتيجية					
4.	تدعم الإدارة العليا مشاريع التحول الرقمي داخل الجامعة					
5.	تقوم الجامعة بتقييم برامج التحول الرقمي بصفة دورية					
البعد الثاني: البنية التحتية والتكنولوجية						
1.	تتوفر لدى الجامعة بنية تحتية رقمية مناسبة لدعم أنشطة التدريس والبحث					
2.	توفر الجامعة تجهيزات تكنولوجية حديثة تساعد الاساتذة على أداء مهامهم الأكاديمية					
3.	تستخدم الجامعة أنظمة معلومات إدارية فعالة في تسيير الانشطة الأكاديمية والإدارية					
4.	توفر الجامعة منصات تعليم إلكتروني فعالة لدعم العملية التعليمية					

5.	تعمل الجامعة على تحديث أنظمتها الرقمية بصفة منتظمة					
البعد الثالث: المهارات الرقمية						
1.	يمتلك الأساتذة مهارات مناسبة لإستخدام التكنولوجية الرقمية في التدريس والبحث					
2.	توفر الجامعة برامج تدريبية للأساتذة حول استخدام التقنيات الرقمية الحديثة					
3.	تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير مهاراتهم الرقمية من خلال التكوين والدعم التقني					
4.	يمتلك الأساتذة القدرة على استخدام المنصات والأنظمة الرقمية بسهولة وكفاءة					
5.	يتم تبادل الخبرات الرقمية بين الأساتذة داخل الجامعة					
البعد الرابع: الثقافة التنظيمية						
1.	تشجع الجامعة استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة الأكاديمية اليومية					
2.	يوجد تقبل لدى الأساتذة للتغيير نحو الرقمنة داخل الجامعة					
3.	تدعم الإدارة المبادرات والابتكارات الرقمية التي يقدمها الأساتذة					
4.	يسود التعاون بين الاساتذة من خلال استخدام الوسائل الرقمية					
5.	تحفز الجامعة الأساتذة على استخدام الأدوات الرقمية في أداء مهامهم الرقمية					

المحور الثالث: إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	مدى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: إكتساب المعرفة						
1.	يسعى الأساتذة إلى اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متعددة					
2.	تشجع الجامعة التعلم المستمر لدى الأساتذة					
3.	يستفيد الأساتذة من الخبرات الخارجية لتطوير معارفهم وممراساتهم الأكاديمية					
البعد الثاني: تخزين المعرفة						
4.	تقوم الجامعة بجمع المعلومات والمعارف الأكاديمية بطريقة منظمة					
5.	تحتفظ الجامعة بالمعرفة في قواعد بيانات منظمة وسهلة الإستخدام					
6.	تعمل الجامعة على توثيق الخبرات والمعارف المتراكمة لدى الأساتذة					
7.	توفر الجامعة أنظمة رقمية لحفظ المعرفة الاكاديمية واسترجاعها بسهولة					
8.	تقوم الجامعة بأرشفة المعلومات والمعارف الأكاديمية بصفة منتظمة					

البعد الثالث: مشاركة المعرفة						
9.	يتم تبادل المعرفة بين الأساتذة داخل الجامعة بسهولة					
10.	تشجع الجامعة العمل الجماعي بين الأساتذة بوصفه وسيلة لتبادل المعرفة والخبرات					
11.	تستخدم الجامعة الوسائل الرقمية في مشاركة المعرفة بين الأساتذة					
12.	توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعرفة والخبرات بين الأساتذة					
البعد الرابع: تطبيق المعرفة						
13.	يستخدم الأساتذة المعرفة المتاحة في دعم عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية					
14.	يوظف الأساتذة المعرفة المتاحة لتحسين اداءهم في التدريس والبحث					
15.	يعتمد الأساتذة على المعرفة والخبرات المتاحة في حل المشكلات الأكاديمية والمهنية.					