

جامعة باتنة - 1-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة-1-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية.

الأستاذ المشرف:

د. عمر مرزوقي

إعداد الباحثة:

إنتصار عريوات

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- أ.د. مراد بن سعيد (جامعة باتنة - 1) رئيسا
- 2- د. عمر مرزوقي (جامعة باتنة - 1) مشرفا ومقررا
- 3- د. يوسف زدام (جامعة باتنة - 1) عضوا مناقشا
- 4- د. نور الصباح عكنوش (جامعة بسكرة) عضوا مناقشا
- 5- د. مبروك ساحلي (جامعة أم البواقي) عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

اهدي هذا العمل إلى

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وجعل هذا العمل في ميزان
حسناتهما،

سندي في الحياة ورفيق دربي زوجي العزيز.. شكرا على التوجيه والمساندة،

ابني وقرة عيني أنس عبد الرحمان

والدا زوجي الكريمين أطال الله في عمرهما،

إخوتي وأخواتي وكل أفراد العائلة،

أختي وصديقتي على الدوام سارة.

شكر وتقدير

اشكر الله الحليم الكريم الذي أحاطني بعظيم فضله وسعة رحمته ، وإذ يسر لي إنجاز هذا العمل فإنني أتقدم بأجزل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور عمر مرزوقي على كل ما قدمه لي من توجيهات

ولأعضاء لجنة المناقشة أسمى آيات الشكر والعرفان على تفضلهم بقراءة وتصويب الأطروحة

والى كل من ساهم في مساعدتي لإتمام هذا العمل

أولاً: تمهيد:

يعرف العالم اليوم تغيراً ملموساً في البنية المجتمعية، أساسه التغيير المتواصل في البنية المعرفية في إطار التحول نحو مجتمع المعرفة^(*)، الذي يقتضي بأن من ينتج المعرفة يمتلكها وبالتالي فهو المؤهل للقيادة، وهو ما يبرر توجهها للفكر الإداري يصاحبه تحول غير مسبوق لقادة الكثير من المنظمات للدعوة إلى الأخذ بمنطق إدارة المعرفة بها، وحجة ذلك مفادها أن اهتمامات عالم اليوم لا تشير إلى وجود نقص في المعرفة بل هي الزيادة المعرفية المفرطة، بما فرض على كافة المنظمات وفي مقدمتها الجامعة أدواراً بالغة الأهمية، لعل من أبرزها إنتاج وتطبيق المعرفة بشكل أكثر تميزاً، عبر الاستثمار في البحث العلمي الذي يعد أحد أسمى مقاصد وجود المنظومة الجامعية، وإن كانت الجامعة تهتم بالمعارف منذ إنشاءها كتتظيم قائم بذاته، إلا أنها الآن وفي ظل التدفق المعرفي المتزايد بحاجة لإدارة معارفها بالشكل الذي يضمن الإنتاج والاستخدام الأمثل لها، بل أن الجامعة من أولى المنظمات والأكثر ملائمة لتبني إدارة المعرفة، فغالبا ما ينظر إليها بأنها ما هي إلا منظمة لإدارة المعارف في إطار إدارة الخبرات والكفاءات البشرية وتطويرها لتحقيق أهداف تنموية للمجتمع.

كما أن التوجه الإبداعي التنافسي للجامعات اليوم، جعل منها أحوج المنظمات إلى محاولة التكيف مع الوضع الجديد، فالجامعة على وفق ما تقدم تبدو محاصرة بتحديات مختلفة فرضتها عليها خصائصها العلمية والمهنية، لتكون بين خيارين، فإما أن تمضي مع التغيير لتجتاز أطرها التقليدية من كونها منظمة تعنى بالبحث العلمي والتعليم فحسب، في ظل قوالب بيروقراطية جامدة هدفها الترقية والسمعة والشهادة التي تتيح لحاملها الانخراط في سوق العمل، أو أن تأخذ دورها كي تكون أداة فاعلة في استيعاب

(*) دخل العالم اليوم مرحلة جديدة تعرف **بمجتمع المعرفة** عن طريق اكتشاف عدة مجالات تكنولوجية منها: الكيمياء الإحصائية، والتكنولوجيا الإحصائية، والتكنولوجيا فائقة الصغر، والذكاء الصناعي، والتلاحق الفكري بين الثلاثي المعروف باختصار (G.N.R) نسبة إلى ما يحدث من ترابط وتلازم بين الاكتشافات المتبادلة في مجالات الهندسة الوراثية (GE) والتكنولوجيا فائقة الصغر (NT) والإنسان الآلي (R)، بحيث تحول العالم من مجتمع يعاني قلة المعرفة إلى مجتمع يفيض بها، وتشير التنبؤات المستقبلية إلى أن المعرفة ستتضاعف كل 83 يوم بحلول سنة 2020م، وأن الأفراد سيستخدمون 1% من المعرفة الحالية بحلول 2025م، للمزيد حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال:

-Hargreaves, A, **Teching in the Knowledge Society**, Teachers Colklege Press: New York, 2001.
-Hayek, F, **The Use of Knowledge in Society**, From: Myers, P: Knowledge Management and Organizational Design, Heinemann: Boston, 1996.

التغيرات عالية التقنية إلى جانب الإبداع المعرفي الذي يمكن أن تتيحه إدارة المعرفة، لتؤكد الجامعة بذلك مسؤوليتها عن التقدم العلمي والحضاري لمجتمعاتها.

وعلى غرار الجامعات الأخرى، تعرف الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال العديد من الإصلاحات تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم، والتحديات التي تواجهها على المستويين المحلي والعالمي وذلك في إطار دعم انفتاح الجامعة الجزائرية على محيطها الاجتماعي والاقتصادي، لتحقيق تنمية البلاد والنهوض بالاقتصاد الوطني، ولعل خير معبر عن ذلك، هو شروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ الموسم الجامعي 2004/2005 في إحداث نظام تعليم جامعي جديد يعرف بنظام ليسانس، ماستر ودكتوراه LMD والذي يهدف إلى مواكبة الجامعات العالمية، في إطار مشروع عالمي يدعو إلى المنافسة في امتلاك المعرفة، وفي إطار مساعي النهوض بالجامعة الجزائرية تبرز أهمية الحديث عن ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل من شأنه الارتقاء بالجامعة الجزائرية في إطار مساعي إصلاحها وتطويرها، من خلال ضرورة السعي الجاد لتطبيقه على مستوى الجامعة الجزائرية، كحاجة ملحة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المتوخاة منها، وبالتالي بلوغ المستوى التنموي المنتظر من الجامعة الجزائرية بوتيرة إبداعية يضمنها التطبيق الجاد لإدارة المعرفة على مستواها، وكذا محاولة تقادي تبني إصلاحات عشوائية أو مستوردة من مجتمعات أخرى، قد لا تتناسب ومتطلبات المجتمع الجزائري على اعتبار أن مخرجات الجامعة الجزائرية توجه بالدرجة الأولى لخدمة مجتمعتها.

لذا نسعى من خلال هذه الدراسة للمساهمة في تبيان أهمية إدارة المعرفة، عملياتها وممكناتها وواقعها في الجامعات الجزائرية عبر البحث في متطلبات تطبيقها.

ثانيا: إشكالية الدراسة:

في إطار تحسين أداء الجامعة الجزائرية، بما يسهم في تطوير أنظمتها التعليمية والبحثية لتلبية احتياجات المجتمع المتزايدة، أصبح من الضروري تبني مفاهيم ومبادئ الإدارة الحديثة في تسيير الجامعة الجزائرية، وفي مقدمة هذه المفاهيم إدارة المعرفة باعتبار الجامعات الأكثر إنتاجا للمعرفة واستثمارا فيها بما يخدم احتياجات المجتمع، وبالتالي فهي أكثر المنظمات ملائمة لتبني هذا المفهوم.

نسعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على مدى تبني الجامعة الجزائرية لإدارة المعرفة، من خلال البحث في مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة المحددة نظريا على مستوى الجامعة الجزائرية، عبر دراسة حالة جامعة باتنة 1- وهو ما تعبر عنه الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تتوفر الجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة باتنة-1- خصوصا على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ؟

وتسعى الدراسة إلى تكوين رؤيا واضحة والحصول على إجابات تكشف التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهمية إدارة المعرفة في الجامعة؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية؟
- فيما تتمثل أهم الإصلاحات التي عرفت الجامعة الجزائرية؟
- هل تتوفر الجامعة الجزائرية على إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بها؟
- إلى أي مدى تتوفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة باتنة 1 حسب عينة الدراسة ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضيات عامة، وفرضيات موجهة ترتبط أساسا بطبيعة الدراسة الاستطلاعية.

1- الفرضية العامة:

- إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية يرتبط بوجود مجموعة من المتطلبات المتمثلة في ثقافة تنظيمية مساندة، هيكل تنظيمي مرن، قيادة إدارية فاعلة وبنى تكنولوجية متطورة.

2- الفرضيات الاستطلاعية: تتمثل في الفرضيات التي نسعى لتحليلها إحصائيا لاختبار درجة صدقها

الفرضية الاستطلاعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة).

الفرضية الاستطلاعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وتطبيقها في جامعة باتنة 1.

رابعا: أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

- تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوع حيوي وحديث نسبيا يتمثل في إدارة المعرفة، وتتجلى أهمية هذه الأخيرة في أنها أداة أساسية فاعلة من شأنها تهيئة المنظمات

(الخاصة والعامة) للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، فقد أصبحت المنظمات تواجه منافسة تزداد يوما بعد يوم في ظل عالم يتجه نحو العولمة ونحو انفتاح الأسواق والأعمال والتجارة الالكترونية.

- كما تكمن أهمية الموضوع في التوجه المتزايد للتحويل نحو إدارة المعرفة للنهوض بالمنظمات من خلال تزايد الاهتمام البحثي العالمي بهذا المفهوم، في إطار محاولات الاستفادة منه تطبيقيا وهو ما تعبر عنه(*):

- **مكتبات المعرفة:** كما هو الحال في نادي الياهو (KM Yahoo !Club) والملتقى الدولي لإدارة المعرفة (International KM forum)
- **مؤتمرات إدارة المعرفة:** كالمؤتمر الدولي الثالث حول إدارة المعرفة (The 3th International Conference on KM Symposium) الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس سنة 2000، إلى المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة المنعقد في واشنطن سنة 2004، إضافة للكثير من المؤتمرات الأخرى.
- **مجالات إدارة المعرفة:** نظرا لأهمية إدارة المعرفة برزت العديد من المجالات العالمية التي تهتم بهذا الموضوع أهمها: (The KM Auditing and Mapping) و (Magazine Review) (KM Magazine) و (Magazine Paper abstract on KM) (www.Knowmap.com)
- وهي مجالات تهتم بنشر مقالات تحليلية عن استخدامات إدارة المعرفة في كافة المنظمات بما فيها الجامعة.
- **تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة:** وكمثال على ذلك تقرير الأمم المتحدة سنة 2003م حول: قياس أصول المعرفة للدول: أنظمة المعرفة من أجل التنمية، وكذا تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء،

(*) للمزيد حول موضوع التوجهات البحثية العالمية لموضوع إدارة المعرفة أنظر على سبيل المثال: راقي دراجي، "إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة حالة اتصالات الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016)، ص ص. 57-61. وكذا،

تحت عنوان " نحو إقامة مجتمع المعرفة"، والذي أكد في صفحته الأولى أن فجوة المعرفة لا فجوة الدخل هي المحدد الأساسي لمقدرات الدول في عالم اليوم.

إن هذه الأهمية تنصرف إلى الجامعات أكثر فأكثر كونها منظمات معرفية بامتياز، بحيث نعتقد من خلال هذه الدراسة بأن من شأن إدارة المعرفة أن تكون أكثر توائما ودعما للجامعة الجزائرية.

2- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة، في تناولها لجانب ميداني يهتم بالبحث في واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية من خلال دراسة الحالة المختارة، وذلك باعتبار أن الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة من الناحية النظرية وحدها غير كافٍ للتدليل على أهميته كمدخل للنهوض بالجامعات عموما والجامعة الجزائرية على وجه أخص، الأمر الذي قد يوقع في الخلط والعموم في الطرح، دون إبراز الأهمية الفعلية، لذا فإن الدراسة الميدانية من شأنها التأكيد على هذه الأهمية أكثر.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية: تعود أسباب اختيار الموضوع إلى اعتبارات شخصية تعود لرغبتنا الملحة في محاولة الكشف عن بعض مكامن النقص التي تعاني منها الجامعة الجزائرية عموما، كونها أهم المنظمات التنموية في المجتمع إذا ما تم تفعيل دورها، بالإضافة لرغبة شخصية في اختيار نموذج إدارة المعرفة كأحد النماذج التي من شأنها دعم الجامعة الجزائرية، كون هذه الأخير المنتج الأساسي للمعرفة وبالتالي فهي بحاجة لمدخل من جنس نوعها كإدارة المعرفة، على اعتبار أن الأزمة التي تعرفها الجامعة لا تكمن في ندرة المعرفة، وإنما في إدارتها بالشكل المطلوب بفعل التكسد المعرفي غير المسبوق .

كما أن مسارنا الأكاديمي مكثنا من ملاحظة الكثير من الإختلالات التي تعرفها الجامعة الجزائرية عموما، وبالتالي أثرنا تحليل مثل هذا الموضوع لمحاولة تقديم دراسة جادة من شأنها تقديم وجهة نظر علمية تهدف لتحسين أداء الجامعة الجزائرية، إذا ما تم إرفاقها بدراسات تحليلية أخرى مكمله.

2- الأسباب الموضوعية:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- طبيعة تكوين الباحثة الأكاديمي في حقل إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، بحيث يدخل موضوع إدارة المعرفة ضمن الاهتمامات البحثية لهذا التخصص، وكذا موضوع الجامعة كأحد أهم مؤسسات تنمية الموارد البشرية.

- يعتبر نموذج إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية، من أكثر النماذج التي لقيت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي والعربي والمحلي، بغية الدفع بالجامعات للقيام بالدور المعرفي المناط بها، ذلك أنها المنظمة المعرفية الأولى في المجتمع.
- الرغبة في تعزيز مفهوم إدارة المعرفة على مستوى الجامعة الجزائرية، لما يمكن أن يتيح من استخدام أمثل للمعارف بالشكل الذي يضمن تسخيرها لتقديم أبحاث علمية تنموية.
- محدودية عدد الدراسات (في حدود علمنا) والتي تتناول موضوع إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، ونقص ملموس للدراسات الميدانية في هذا الشق، والتي من شأنها أن تقدم تحليلات ملموسة لواقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية.
- الإسهام في تقديم مرجع يسترشد به في فهم صيرورة تطبيق نموذج إدارة المعرفة من خلال فهم العمليات والمراحل المختلفة لهذا النموذج.
- يمكن أن يفيد هذا البحث صانعي القرار في الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الجامعة الجزائرية من خلال التأسيس للمتطلبات الضرورية لتطبيقها.

سادسا: أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال دراستنا الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- بيان مفهوم وأهمية إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مجال بناء إستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي وذلك من خلال المراجعة النظرية للمفهوم.
 - إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعميم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة، وكذا دورها في تحقيق عمليات التعلم بسرعة متزايدة والمساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة ذات العلاقة.
 - بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الفهم المشترك والواسع لرسالة المنظمة والاتجاهات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة ودور الأفراد فيها، بما في ذلك الجامعة باعتبار أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتوقف على مشاركة كافة أطراف المنظومة، ويتحقق ذلك من خلال توضيح الرؤية التي يتبناها القادة الأكاديميين في تحقيق هذه الأهداف لهم.
 - إثارة الاهتمام حول موضوع إدارة المعرفة وفقا لعملياتها وعلاقته بإستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي حصرا، باعتباره إسهام نظري هام مدعم بالتحليلات الميدانية في مجال متغيرات البحث، فكما هو معروف أن التعليم الجامعي في الجزائر لازال بعيدا عن مستوى الجامعات الإقليمية

والعالمية الرصينة، بالإضافة للتباطؤ الذي تعرفه الجامعة الجزائرية في مستوى الاستجابة لمتطلبات دخول العالم المعرفي.

- محاولة التعرف على مستوى فهم وإدراك إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، من خلال نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة للوقوف على واقع ممارسة إدارة المعرفة بها، من خلال معرفة مدى تأثيرها على الأداء الجامعي.

- تجسيد معنوية العلاقة بين متغير متطلبات إدارة المعرفة واستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي في الجزائر ميدانيا على صعيد بيئة التطبيق، بغية التعرف على النمط المعرفي السائد إن كان باتجاه القوة أو الضعف، وبالتالي تعظيم مكامن القوة وتحديد نقاط الضعف قدر الإمكان وتكيفه في إطار مساعي تحسين أداء التعليم الجامعي بالجزائر.

- محاولة تقديم توصيات واقتراحات من شأنها النهوض بالجامعة الجزائرية من خلال مساعي تفعيل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية.

سابعاً: منهج ومقتربات الدراسة:

بغية معالجة موضوع دراستنا بطريقة علمية منهجية، استعنا بمجموعة من المناهج والمقتربات المتمثلة في:

• **منهج المسح الاجتماعي (Social Survey):** الذي يعتبر من أشهر مناهج البحث وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية الإحصائية، فهو يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، و يعرف بأنه "...عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة بين جماعة معينة، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر دون الخوض في تأثير الماضي والتعمق في هذا الماضي كما أنها تدرس الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها والتأثير على مجرياتها..."⁽¹⁾.

والمسوح الاجتماعية نوعان رئيسيان هما: المسح الشامل حيث تتوفر معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث، والمسح بالعينة وهو الأكثر استخداماً وذلك لقلّة تكاليفه نسبياً، وإمكانية الحصول على النتائج ممثلة، بمعنى يمكن تعميمها على جميع وحدات مجتمع الدراسة⁽²⁾.

⁽¹⁾ ذوقان لعبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهوم وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، 2012، ص- ص. 207-208.

⁽²⁾ كامل فرج، بحوث الإعلام والرأي العام: تصميمها وإجراؤها وتحليلها، دار النشر للجامعات: القاهرة، 2001، ص. 161.

وفي هذه الدراسة تم استخدام منهج **المسح بالعينة**، من خلال تبني أسلوب المعاينة الاحتمالية الذي يقوم على نظرية الاحتمالات بحيث يعطي لكل وحدة من وحدات المجتمع فرصة للظهور بالعينة، فمعرفة احتمال ظهور الوحدات في العينة يمكن من تعميم نتائج العينة على المجتمع من جهة، وحساب مقدار خطأ المعاينة في التقديرات التي تبني على بيانات العينة من جهة أخرى، وتحقيقاً لهذه الغاية لابد من توفر إطار معاينة لسحب العينة منه، وبالنسبة لدراستنا هذه فإن إطار السحب هو كليات جامعة باتنة - 1 - بحيث نسحب عينة متساوية العدد من كل كلية بغية السماح لكل وحدات المجتمع بالظهور بفرص متساوية، لتساهم في إفادتنا لتحليل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1- خصوصاً والجامعة الجزائرية على وجه أعم.

• **منهج دراسة حالة: (Case Study Method)** يسمح هذا المنهج بمعرفة تناسب التفسير النظري، وتحليل الوقائع والمعطيات المتوفرة حول الموضوع مع الحالة المختارة، وذلك بإسقاط المعطيات على الحالة بأسلوب علمي ومنهجي لإثبات صحة الطرح.

بحيث نسعى من خلال هذا الموضوع، لدراسة حالة جامعة باتنة-1-، من خلال دراسة مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التي يتم تفصيلها في الإطار النظري، باعتبارها الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، وبالتالي فمنهج دراسة حالة يساعدنا في الاقتراب أكثر من الظاهرة محل الدراسة من خلال تبني حالة تطبيقية، وتطبيق المعطيات النظرية عليها لدراسة مدى تطابقها.

كما اعتمدنا في دراستنا على عدد من **المقتربات** التي فرضتها طبيعة الدراسة - من حيث كونها نظرية استطلاعية في ذات الوقت ومن أهم هذه المقتربات نجد:

• **الاقتراب النظامي (Systems Approach):** يعتبر من أكثر المداخل النظرية شيوعاً في مجال العلوم الاجتماعية، وينطلق أصحاب هذا الاقتراب من كون الإدارة تشكل نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية⁽¹⁾ بحيث لا توجد طريقة واحدة لإدارة التنظيم أو التحكم في سلوكه⁽²⁾، فالجامعة الجزائرية كأحد متغيرات هذه الدراسة تعتبر نظاماً مفتوحاً على بيئته الخارجية، تتأثر وتتأثر في بيئتها في إطار المساعي التنموية، كما يعتبر نموذج إدارة المعرفة أحد أهم المدخلات التي من شأنها النهوض بالجامعة الجزائرية من خلال تأمين المعارف اللازمة بطريقة منهجية لاستخدامها بغية الوصول لمخرجات جامعية أكثر فعالية.

⁽¹⁾ David Easton, Analyse Du Système Politique, Traduction: Pierre. R, Armand Colin: Paris, 1974, p. 22-24.

⁽²⁾ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع: القاهرة، 1994، ص. 4.

• **المقترح المؤسسي الجديد (Neu Institutional Approach):** يعد المقترح المؤسسي الجديد من المقترحات المهمة التي تركز على دراسة المؤسسات المختلفة، من حيث تكوينها وتطور هيكلتها وكذا المهام المنوطة إليها، دون أن يهمل تأثير العوامل البيئية المحيطة بها، ونظرا لكون هذه الدراسة تتناول بالتحليل المؤسسة الجامعية الجزائرية (الأهداف المبادئ، التطور التاريخي)، كونها هي الأخرى شأنها شأن المؤسسات الحديثة تتأثر بالبيئة المحيطة وما تفرضه من رهانات، بما في ذلك دواعي تبني إدارة المعرفة كرهان تفرضه التدفقات المعرفية التي يعرفها عالم اليوم بشكل غير مسبوق بما يستدعي ضرورة ربط عملية تحليل واقع الجامعة الجزائرية بالرهانات البيئية المحلية والعالمية المحيطة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات اللازمة لجمع البيانات بحيث تعتبر هذه الأدوات وسيلة مناسبة يمكن من خلالها معرفة واقع الظاهرة⁽¹⁾، لذا فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية:

- **الأدوات النظرية:** وذلك بمحاولة القيام بمسح مكتبي لغرض جمع البيانات حول الموضوع للوقوف عن أهم ما كتب (من كتب، مقالات....) حول إدارة المعرفة والجامعة، وكذا عن الجامعة الجزائرية وذلك لغرض الإحاطة بالجوانب النظرية لإدارة المعرفة في الجامعة وتعزيزها بالدراسة الميدانية للحالة المختارة.

- **الاستبيان:** وهو احد الأدوات الأساسية المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، والتي مكنتنا من تحليل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1 من خلال عينة الدراسة، ليتم تعميمها على الجامعة الجزائرية ككل.

ويمكن تعريف الاستبيان كما جاء حسب أحد الباحثين كما يلي: "...أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، يجري تعبئتها من قبل المستجيب، وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق، مرتبطة بواقع معين..."⁽²⁾.

قمنا بتصميم استبيان الدراسة ليتم توجيهه إلى عينة من أساتذة وإداريي جامعة باتنة-1، ولقد تم بهذا الصدد تعديل الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، كما تم الاستعانة بآراء العديد من أساتذة الجامعة المختصين في العلوم السياسية

(1) عليان رحي مصطفى وغنيم عثمان محمد، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع: الأردن، 2000، ص.81.

(2) ملحم سامي محمد، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2002، ص ص. 286-287.

والإدارة العامة وعلوم الاجتماع والعلوم الاقتصادية، وقمنا في ضوء ما سبق بوضع التصميم النهائي، وذلك بعد تحكيمه.

- **أسلوب التحليل الإحصائي:** لتحليل البيانات قمنا باستخدام منهج التحليل الإحصائي وذلك بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي (SPSS) (*) لتحديد مدى وجود اختلافات في استجابة الباحثين وفقا لفئاتهم التي يتضمنها التباين في الاستبيان، كما تم اعتماد التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل وصف خصائص العينة وتحديد اتجاهات إجابات الباحثين وتأثيرها على متغيرات البحث، وقد تم اختيار مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) واستخدام سلم ليكرت **الثلاثي الدرجات (Type-Likert)** المقسم إلى ثلاث اختيارات أعطيت من نعم وهي أدنى درجة وصولا لأعلى درجة وهي لا.

أما بشأن **عينة الدراسة**، فنظرا لطبيعة الدراسة النظرية من جهة والمسحية من جهة ثانية لجأنا إلى دراسة حالة الجامعة الجزائرية من حيث طريقة ممارسة إدارة المعرفة داخل هيكلها التنظيمي، من خلال دراسة حالة جامعة باتنة-1- لاعتبارات أهمها:

• **الاعتبار الأول:** لسهولة إجراء الدراسة الميدانية بها كونها الجامعة التي تنتمي الباحثة إليها أكاديميا.

• **الاعتبار الثاني:** أن جامعة باتنة-1- من بين الجامعات التي تضم أكبر عدد من الطلبة والأساتذة والإداريين على مستوى القطر الجزائري، إذ تشير الإحصائيات بأن إجمالي الطاقم البشري الذي تضمه الجامعة قد بلغ في الموسم الدراسي الجامعي 2017/2018 ما يقارب: 1105 أستاذ دائم، 821 إداري بمنصب دائم و 369 إداري متعاقد، 40080 طالب مسجل، وهو عدد كبير نسبيا مقارنة بأغلب جامعات القطر.

أما فيما يخص اختيار **عينة الدراسة**، فقد غطت دراستنا المسحية جميع كليات جامعة -باتنة-1- وقد شملت عينة من الطاقم الإداري وكذا عينة من أساتذة هذه الجامعة الموظفين بصفة دائمة، ويعود السبب في اختيار هاتين الفئتين نظرا لكونهما الأقرب والأكثر تعاملًا مع مساعي تطبيق متطلبات إدارة المعرفة،

(*) البرنامج الإحصائي (SPSS) وهو اختصار لكلمة (Statically Package For Social Sciences): و معناها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، أول نسخة من البرنامج ظهرت عام 1968 ويعتبر البرنامج الأكثر استخداما لتحليل المعلومات الإحصائية في العلوم الاجتماعية، ويستخدم اليوم بكثرة من قبل الباحثين في أغلب المجالات، لاسيما في تحليل الاستبيانات المستخدمة في الدراسات الميدانية، وفي إدارة وتوثيق المعلومات.

وللمزيد من التفصيل حول هذا البرنامج أنظر على سبيل المثال:

Robert, L. Miller et al, **SPSS For Social Scientists**, Palgrave Macmillan: New York, 2002.

لا سيما من الناحية الفنية، وقد خصت بذلك عينة عشوائية بلغ تعدادها 210 فرداً، وتشير الكثير من الدراسات الإحصائية أن نسبة 10% تعد كافية وتمثيلية لمجتمع البحث، لكن طبيعة الدراسة جعلتنا نلجأ إلى توسيع عينة المبحوثين للوصول إلى نتائج أكثر صدقية، كما سنعمد طريقة التوزيع العددي لكل كلية في دراستنا الميدانية.

ثامناً: الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى ما أتيج لنا من دراسات نظرية وتطبيقية، تناولت موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالجامعات، لاحظنا أن هذا الموضوع مع حادثته قد حظي باهتمام واضح من قبل عدد من الباحثين في السنوات القليلة الماضية، غير أن هذه الدراسات تبقى محدودة العدد مقارنة بنظيرتها من الاهتمامات البحثية الأخرى، وفيما يلي عرض موجز لمحتوى أبرز هذه الدراسات:

- دراسة للباحث **على بن حمد بن علي المطاعني**⁽¹⁾: حول مساعي بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، حاول من خلالها تحويل مدخلات وعمليات ومخرجات نظام إدارة المعرفة من إطارها المفاهيمي إلى إطارها القابل للتطبيق على أرض الواقع، المتمثل في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، واقترح أنموذج اشتمل على مجموعة مترابطة من العلاقات المنطقية لنظام إدارة المعرفة، يمكن المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من إتباعها في ممارسة هذا النوع من الإدارة، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في هذه المؤسسات والبالغ عددهم (2170) فرداً واشتملت استبانة الدراسة على 10 مجالات تمثل عمليات إدارة المعرفة، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تناول مفاهيم إدارة المعرفة والوقوف على المدخلات (التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة)، التي تسهم في تحقيقها والعمليات التي تسهم في تفعيلها، والوصول في النهاية لتحقيق قيمة مضافة للمعرفة المتوفرة بالمؤسسات بما يساهم في الوصول لتحقيق الأهداف الرئيسية التي من أجلها وجدت المنظمات، كما تم بناء نموذج لإدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وهذا لمساعدة أصحاب القرار بهذه المؤسسات على اتخاذ ما يروونه مناسباً لإدارة المعرفة، وتمكينهم من تحليل إستراتيجيات المعرفة المنفذة بالطرق العلمية الصحيحة، والوقاية بما يتناسب والأنموذج المصمم.

خلصت الدراسة إلى غياب عمل منهجي منظم ومبتكر، للإدارة واستثمار أصول المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وبالتالي غياب الرؤية الإستراتيجية المتكاملة لإدارة أصول المعرفة الموجودة

(1) على بن حمد بن علي المطاعني، " بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان"، (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، الأردن، 2008).

بها، ولذلك فإن ما تحتاجه هو إدارة متميزة فيها تكون مستقلة تشرف على المعرفة في جميع هذه المؤسسات وتعمل على تنظيم وتوجيه الأنشطة المعرفية في بيئة العمل، كما أنه ولكي تحقق إدارة المعرفة إذا ما طبقت في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان المردود المتوقع منها، والقيمة المضافة الإيجابية لرأس المال الفكري المتوفر، فإنه عليها الانتفاع الكلي من المعرفة الموجودة وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات، لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية من خلال عمليات متسلسلة ومنطقية بغية الوصول لأداء أفضل.

- دراسة **عبد القادر بلخير** ⁽¹⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة طبقية تناسبية من الأكاديميين برتب إدارية والإداريين العاملين في المعهد، بلغت عينة البحث (160) موظف وموظفة، من أصل (511) موظف وموظفة بالمعاهد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، بالمقابل توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المعاهد، قدمت الدراسة عدة توصيات مثل: نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة عن طريق عقد ورشات العمل والمؤتمرات، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الأقسام التابعة للمعاهد لخزن المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة داخل المعاهد.

- دراسة **ياسر العتيبي** ⁽²⁾: والتي تبحث في إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، من خلال قيام الباحث بدراسة ميدانية بجامعة أم القرى، بحيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم 492 فرد، ليتم معالجة هذه البيانات إحصائياً. بحيث خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يرون أن الجامعة محل الدراسة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، بالإضافة لغياب إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بجامعة أم القرى، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

⁽¹⁾ عبد القادر بلخير، "متطلبات اعتماد إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وتقييم النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتقنية، جامعة المسيلة، 2016/2017).

⁽²⁾ ياسر العتيبي، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، بجامعة أم القرى، 2008).

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي)، ليقدم الباحث جملة من التوصيات والمتمثل أهمها في: ضرورة نشر ثقافة المعرفة والرؤية المعرفية لدى أفراد الجامعة، وضرورة رسم إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة بالجامعة السعودية والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال.

- دراسة (رالف Ralph)⁽¹⁾: في جامعة (Nova South eastern) عن الحلول التي يمكن أن تقدمها إدارة المعرفة من خدمات عبر دور المكتبة الجامعية وما توفره من مراجع للأقسام الأكاديمية، بحيث سعت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد ما إذا كانت القاعدة المعرفية لنقطة الاستفسار تعتبر أداة فعالة لإدارة المعرفة بها، من خلال بحث ما إذا كانت القاعدة المعرفية قيد الاستخدام في الجامعة محل الدراسة ومعرفة تأثير استخدام أو قلة استخدام القاعدة المعرفية في توفير معلومات دقيقة، وتقليل الازدواجية، كما اعتمدت هذه الدراسة على تقييم وجهات نظر المكتبيين وفوائد ومشكلات استخدام القواعد المعرفية، بحيث تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أنه يمكن لقاعدة الإدارة المعرفية أن توفر أداة مناسبة لتحصيل المعرفة الجماعية لمكتبيي المراجع في المكتبات الأكاديمية مع إمكانية توفيرها لاستخدامات مستقبلية، وأن تعاون الزملاء المكتبيين ومشاركتهم في المعرفة الجماعية يؤدي إلى تحسن في جودة الخدمات المقدمة، وأن الثقافة التنظيمية للعاملين بها يمكن أن تكون عاملا معيقا في استخدام القاعدة المعرفية بالشكل المطلوب، وأن قلة استخدام قواعد البيانات واستمرارية حالة عدم الدقة والازدواجية أدت إلى عدم فعالية القاعدة المعرفية كأداة لإدارة المعرفة.

- دراسة (كيلي keeley)⁽²⁾: سعت هذه الدراسة إلى محاولة قياس مدى فعالية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار، في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم اختبار عينة من المسؤولين في البحث الجامعي من 450 مؤسسة بطريقة عشوائية من خلال الاستعانة بإجاباتهم في الأسئلة المخصصة للدراسة، بحيث توصل الباحث من خلال تحليله للإجابات إلى مجموعة من النتائج:

⁽¹⁾ Ralph, L.L, "An Investigation of a knowledge Management solution, Dissertation: Nova Southeastern University: for Reference Services", (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, 2008).

⁽²⁾ keeley, E.J, " Institutionnel Research as the catalyst for the extent and effectiveness of Knowledge Management practices in Improving planning and décision Making in higher Education organizations", (Doctoral dissertation, University North central ,USA,2004).

• وجود علاقة قوية بين التعليم المؤسسي الفعال كالجامعات، وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

• تبرز ممارسة مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة من خلال هيئات البحث الجامعي.

• مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية، سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار.

- **دراسة عادل معاينة⁽¹⁾**: والتي سعى من خلالها لتقديم تجارب عالمية، في مجال إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، بحيث هدف من خلال هذه الدراسة على المستوى العلمي إلى إلقاء الضوء على بعض النظم والنماذج العالمية لإدارة المعرفة، ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام، والتعرف على الافتراضات التي تقوم عليها كل هذه النماذج المقدمة لتوجيه الباحثين لإعطاء مزيد من الاهتمام بهذا الموضوع، وبيان أهميته وانعكاساته على العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمعية، أما على المستوى العملي فهدفت الدراسة حسب الباحث للفت انتباه أصحاب القرار في التعليم العالي لأهمية إيلاء اهتمام لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بمفهومها الحديث ودورها في بناء مجتمع المعرفة، وتوسيع مداركهم من ناحية نوعية المعرفة اللازمة الحصول عليها حتى يكون بإمكان مؤسساتهم التعامل مع متغيرات البيئة المتسارعة، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة، إفادة المسؤولين عن مؤسسات التعليم العالي وسياسته في التعرف على الجوانب المختلفة لمدخل حديث ثبت نجاحه في تطوير وتميز مؤسسات التعليم العالي.

- **دراسة مرام فؤاد أبوا النادي⁽²⁾**: وهدفت إلى تقديم قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية على ضوء النماذج المقدمة في الإطار النظري.

وقد تم توزيع استبانة على عينة بلغت (593) فردا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في ثلاثة أقاليم (شمال، وسط وجنوب)، وهي: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية والجامعة الألمانية، وتم التأكد من ثبات المقياس

(1) عادل معاينة، " إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"، مجلة دراسات المعلومات، 3(2008)، ص ص. 99. 128.

(2) مرام فؤاد أبو النادي، أنمار مصطفى الكيلاني، " قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة "، دراسات العلوم التربوية، المجلد 42، 1(2015).

باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتراوحت معاملات الثبات لمجالات المقياس ما بين (0.89/0.92) أما صدق المقياس فتم قياسه عن طريق التحليل العاملي، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عدم ممارسة أي قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية؛
 - وجود فروق دالة إحصائية لمتغيري الجامعة والخبرة ولم تظهر فروقا لمتغير المسمى الوظيفي؛
 - الموافقة على القواعد المقترحة بناء على التحليل العاملي الذي أظهر معاملات التشبع لفقرات المقياس وحذف ثلاث فقرات لم تظهر تشبعا على أي عامل؛
 - تبني القواعد المقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية.
- دراسة (بريور Brewer وبريور Brewer)⁽¹⁾: والتي هدفت لتحديد العلاقات بين العمليات التنظيمية والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وأنشطة إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك تم تحديد أبعاد إدارة المعرفة وفقا لنسخة منقحة، من تصنيف بلوم لإدارة المعرفة وذلك للتعرف على كيفية نقل المعرفة وقياسها في المؤسسات الجامعية، ومقارنتها بإدارة المعرفة في المنظمات الأخرى، وقد درس الباحثان العلاقة بين إدارة المعرفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وفقا لتصنيف بلوم لتخطيط وتقويم الأهداف التعليمية المنقح بكلية إدارة الأعمال بجامعة إسترنكتوكي، بالاعتماد على نموذج نظري مقترح يهدف للربط بين مبادئ إدارة المعرفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية وفقا للتصنيف السابق لتخطيط الأهداف وتقييمها بغرض توضيح إن هذه العلاقات قد تتداخل، وتمثلت نتائج الدراسة في أن منظمات الأعمال التجارية والتعليمية يجب أن تركز على العاملين في مجال المعرفة، بحيث يمكن أن تنجح وتتفوق في بيئة تنافسية عالمية، ولذلك فإن أنشطة الموارد البشرية وتطوير البرامج والمناهج يجب أن تركز على تقييم وتقويم وترسيخ المعارف والقدرات للأصول البشرية، كما يجب أن تحدد المنظمات أبعاد المعرفة الضرورية لإنشاء والحفاظ على الميزة التنافسية، ففي المجال التعليمي يجب تحديد المعارف ذات الصلة والأبعاد الضرورية لتوفير الجودة التعليمية المطلوبة في برامج تطوير مكتسبات الطلاب في مجال المعرفة بالإضافة إلى ذلك فإن كلا النوعين من المنظمات، بحاجة إلى أشخاص يمتازون بالقدرة على التعلم مدى الحياة من أجل دعم وتحسين أوضاعهم.

⁽¹⁾ Brewer, Peggy D, Brewer, Kristen L, " Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model" , **Journal of Education for Business**, 85(2010).

- دراسة (أوليفر Oliver)⁽¹⁾: وقع اختيار الباحث في هذه الدراسة على جامعة سدني الأسترالية كنموذج لمؤسسة أكاديمية بحثية، في إطار مساعي فهم ممارسات إدارة المعرفة في هذا النوع من المؤسسات، وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها، من خلال توزيع ما يقارب 24 إستبانه على عينة من الأكاديميين المنتمين لهذه الجامعة، وقد هدفت دراسة أوليفر إلى محاولة تحديد أهمية ممارسة إدارة المعرفة في الجامعة، من خلال اعتماد مجموعة من المتغيرات المستقلة والتمثلة في: البيئة الجامعية، البنية التحتية التقنية، عمليات إدارة المعرفة وذلك باستخدام مقياس للمعرفة، وقد أظهرت نتائج المسح لممارسة إدارة المعرفة في الجامعة وجود اختلاف بين إدراك أهمية إدارة المعرفة وعملية تطبيقها في هذه المؤسسات، وهذا راجع للإدراك المنخفض لعملية تطبيق المعرفة، فالعينة المبحوثة يدركون أهمية وجود بيئة تنظيمية مناسبة لممارسة إدارة المعرفة، ويعتبرون أن مشاركة المعارف تتطلب مناخا تنظيميا مناسباً، ووجود ثقافة تنظيمية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، أضف إلى ذلك ضرورة وجود مرونة في الرغبة الابتكارية قصد توجيه عملية التعلم.

غير أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة يعرف مستوى منخفض، مما يعمق الفجوات المعرفية بها، والسبب الأساسي في ذلك يتمثل في وجود ضعف في عملية تحويل المعرفة الضمنية، بسبب غياب التشجيع نحو الإبداع وعدم إشراك الفاعلين في هذه البيئة الأكاديمية، لتبرز بذلك حسب الباحث أهمية البنية التحتية التقنية في تهيئة المناخ المناسب لاكتساب المعرفة ومشاركتها بالطريقة الصحيحة من خلال إيجاد مقياس للمعرفة يراقب ويعدل استراتيجيات إدارة المعرفة باستمرار.

- دراسة (غوكمن Gokmen)⁽²⁾: الدراسة عبارة على بحث نوعي عن قدرة رؤساء الجامعات على استخدام أدوات إدارة المعرفة ويتمثل الغرض من الدراسة في تحسين قدرة الجامعات التركية على استخدام أدوات إدارة المعرفة لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في العصر الحديث، فالجامعات مثل جميع المنظمات الأخرى تحتاج إلى إدارة المعرفة لإيجاد إستراتيجيات البقاء في السوق، عبر محاولة امتلاك القدرة التنافسية التي تساعد على الاستمرار، حيث تلعب الجامعات دوراً هاماً في تطوير الأمم، وتهدف الدراسة حسب الباحث إلى محاولة تحسين وتطوير الأبحاث السابقة في هذا المجال، وإيجاد سبل لتنفيذ

⁽¹⁾ Oliver, Gary R, " Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: The Shoemaker's Paradox", **Electronic Journal on Knowledge Management**, Vol 1, 2 (2003), p.p. 139-146.

⁽²⁾ Gokmen Dagli, et al, "A Qualitative Research on the University Administrators' Capacity to Use Management Knowledge Tools: The e Case of TRNC Universities", **Educational Sciences: Theory & Practice**, 3(2009), p.p. 1269-1290.

إدارة المعرفة وإيجاد الأساليب اللازمة لذلك وتطبيقها بطرق مفيدة في التنظيم الإداري للجامعات، طبقت الدراسة على 25 فرد من أعضاء هيئة التدريس و25 فرد من أعضاء مجلس الإدارة في خمسة من الجامعات التركية، وأجريت مقابلات مع عينة الدراسة التي تم أخذها بأسلوب كرة الثلج وأظهرت النتائج أن مجلس الإدارة في الجامعات الخمس لا يستخدم أدوات إدارة المعرفة في مجال تحسين المعرفة وشراء المعرفة وتبادل المعرفة وتقييمها، وكشفت الدراسة كذلك إلى أن الافتقار للمعرفة يستند إلى قدرة المدرسين وبناء على ذلك أوضحت الدراسة أنه ينبغي على مجلس الإدارة في كل جامعة من الجامعات الخمس، دراسة تطوير أدوات إدارة المعرفة، ويتمثل ذلك في الاهتمام بالخطوات الأربع الرئيسية في إدارة المعرفة في الخطوات التي ينبغي إتباعها في الممارسة العملية لتطوير المعرفة وتتمثل في البحث عن نقص المعرفة (عن طريق تنظيم الاجتماعات، تبادل الأفكار، العمل على سيناريوهات المستقبل) تحسين وشراء المعرفة (أنشطة البحث والتطوير، واستخدام الموارد الإلكترونية، الاستعانة بمصادر خارجية...) تقاسم المعرفة (الشراكة، العمل بروح الفريق، الملاحظات) تقييم المعرفة (تحديد المعايير وتقييم التقارير).

- دراسة اشرف السعيد⁽¹⁾: حول أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، استهدفت الدراسة تحديد أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية والمسؤوليات المرتبطة بها والتي قد تسهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، ولقد استخدمت الدراسة تحقيقاً لأهدافها وللاجابة على تساؤلاتها المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدواتها في استبانة مكونة من (52) مفردة طبقت على عينة قوامها (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، من الكليات العملية والنظرية، بهدف التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم ومسؤولياتهم المقترحة تجاه تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات، وكذلك التعرف على درجة أهمية هذه الأدوار والمسؤوليات لتحقيق مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وحددت الدراسة أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية المطلوبة لتحقيق إدارة المعرفة بالجامعات في أربعة أدوار، تتضمن كل منها عدداً من المسؤوليات، وتتمثل الأدوار في: دوره كإداري - كقائد - كعالم - كباحث، وأيضاً دوره كمطور لأعضاء هيئة التدريس.

(1) أشرف السعيد أحمد محمد، " أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية"، (ورقة بحث مقدمة لمؤتمر مركز الدراسات التربوية -جامعة القاهرة بعنوان : التعليم في مطلع الألفية الثالثة-الجودة -الإتاحة - التعليم مدى الحياة، يومي: 15 - 16 يوليو 2009).

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية للأدوار المقترحة والمسؤوليات المرتبطة بها دون المستوى المأمول، بحيث رأى أعضاء العينة وجود أهمية كبيرة لقيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأدوار والمسؤوليات التي اقترحتها الدراسة لتطوير العمل الجامعي ولتحقيق مدخل إدارة المعرفة، وأخيرا وضعت الدراسة مجموعة من المسؤوليات والمهام المأمولة من رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، ومتطلبات أدائهم لهذه المسؤوليات والمهام، فضلا على تقديم مجموعة من البحوث المقترحة.

جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- استفدنا في دراستنا من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:
- وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهميتها، بالإضافة للاستفادة من المراجع الواردة فيها.
- الاستفادة من توصيات ونتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة الحالية.
- الاستناد إليها في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

المساهمات التي نعتقد تقديمها مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال استعراض أهم الأدبيات التي أتاحت لنا، والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن القول بأن هذه الأخيرة تقدم إطار نظري تطبيقي يجمع بين إدارة المعرفة كمفهوم لا يزال قيد البحث، وبين الجامعة الجزائرية عموما وجامعة باتنة-1، كحالة مختارة للدراسة على وجه أخص، كميدان وإطار خصب لتطبيق إدارة المعرفة، حيث يتم التوفيق بين كل من عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة والتطوير الإداري المستمر للوصول إلى الجودة في إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية، في إطار البحث عن تطوير المخرجات للجامعة الجزائرية، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة عربية كانت أم أجنبية تناولت أغلب هذه المجالات، غير أنها جاءت منفردة من حيث الدراسة الميدانية المعتمدة.

وعموما يمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها وفق المجالات الموضحة كما يلي:

- 1- **بيئة الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة أو المتعلقة ببعض أبعادها ومتطلباتها في بيئات غربية على الأغلب، تتطور فيها المفاهيم الإدارية والأدوات المتعلقة بقياس الأداء والمعايير بصورة متسارعة، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في إطار وجود دراسات أخرى تكاد تنحصر من حيث العدد، في بيئة شرقية وعلى وجه التحديد في البيئة الجزائرية، وذلك للتعرف على مدى تطبيقها

لمبادئ ومتطلبات إدارة المعرفة لاسيما إن تعلق الأمر بالجامعة منتج ومنبع المعرفة، وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة ميزة تنافسية تساعد على التكيف والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة التي لم تقتصر فقط على الجامعات المحلية بل تجاوزتها إلى الجامعات العالمية، بحيث لم تعد الجامعة الجزائرية في منأى عن هذه التطورات بل من الضروري تبني مثل هذا المدخل للحاق بركب الجامعات المتطورة بحثيا بغية تحقيق مبتغى الجامعة عموما.

2- طبيعة مجتمع الدراسة وعينته: تمثل مجتمع غالبية الدراسات السابقة باختياره دراسة منظمات معينة كحالة دراسية أو المسح الممتد على فترة زمنية، وكذا على دراسات حالة جامعات ومعاهد بحثية معينة، طلبا للدقة في التحليل من خلال ما يمكن أن توفره دراسات الحالة والدراسات الميدانية من تحليل وتدقيق علميين للوصول إلى نتائج واضحة متعلقة بالحالة محل الدراسة، وهو ما يمكن أن تقدمه الدراسة الحالية لكن هذه المرة من نتائج تقترب إلى الواقعية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة الإحصائية التي تم إجرائها على عينة من أساتذة وإداريي جامعة باتنة 1- كعينة دراسة لم يسبق التطرق إليها من قبل.

3- الموضوعات: ناقشت معظم الدراسات السابقة أو عرضت خصائص ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات عموما، والجامعات على وجه الخصوص، وكيف يمكن توظيفها للمحافظة على التميز والاستمرار لتلك المنظمات، كما عرضت أسباب فشل بعضها وعلاقة هذه الخصائص بذلك الفشل، في حين حاولت الدراسة الحالية التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، انطلاقا من العينة المشار إليها أعلاه، وهذا ما يمكن أن يميز دراستنا عن نظيراتها من الدراسات السابقة.

4- حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بخصائص ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية لتساعد في تطويرها وتحسينها مستقبلاً.

5- تلقي الدراسة الضوء على مدى مواكبة الجامعة الجزائرية عبر العينة المختارة للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص مفهوم إدارة المعرفة ومتطلباتها ومبادئها.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

- من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة، هي قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجازها والمحددة بثلاثة سنوات، يتخللها التزامات تكوينية في التخصص لمدة زمنية معتبرة، وبالتالي عدم القدرة على التفرغ التام لإنجاز هذه الدراسة، خاصة وأنها دراسة ميدانية موسعة تشمل كل كليات جامعة باتنة 1-

لم يكن كافيا تماما للوصول إلى كل أفراد العينة المحددة في هذه الدراسة، من أجل الحصول على البيانات المطلوبة، ومن ثمة تفرغها لتحصيل النتائج حول هذا الموضوع، لولا الجهود المضاعفة.

- أثناء إنجاز الجانب النظري لهذه الدراسة صادفتنا ظاهرة التشابه الكبير في مضمون أغلب المراجع التي تتناول موضوع إدارة المعرفة ومتطلبات تحقيقها على مستوى المنظمات، لاسيما المراجع باللغة العربية إذ تكاد تجمع أغلب المراجع على ذات الأفكار والمحتوى، مما صعب من إمكانية توسيع الأفكار، طالما أن البحث العلمي مبني على الأمانة العلمية والالتزام بالمحتوى، لكن حاولنا تجاوز ذلك قدر المستطاع من خلال توسيع الاعتماد على المراجع الأجنبية في هذا المجال.

عاشرا: هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المحددة أعلاه وبغية تحليل موضوع دراستنا بطريقة منهجية مترابطة، آثرنا تقسيم دراستنا لأربعة فصول بالإضافة لمقدمة وخاتمة:

نتطرق في **الفصل الأول** لتقديم مدخل مفاهيمي للموضوع بحيث نتناول بشيء من التحليل كل من مفهومي إدارة المعرفة والجامعة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة باتجاه الدعوة للتحويل نحو إدارة معرفة جامعية في ظل الأهمية البالغة التي تدعم هذا الطرح في إطار حاجة الجامعة لإدارة فاعلة من شأنها دعم مساعي الريادة التي تسعى لبلوغها.

كما خصصنا **الفصل الثاني** لمحاولة تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة بحيث تكاد تجمع الأبحاث في حصرها في كل من: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، هذه العناصر التي تم اعتمادها في دراستنا كمتغيرات تحليل يؤكد مدى توافرها في الجامعة على تبني إدارة المعرفة من عدمها وذلك بمستوى معين.

وقد تحولنا في **الفصل الثالث** للحديث عن واقع الجامعة الجزائرية من خلال التطرق للتطورات التاريخية التي عرفت لاسيما بعد الفترة الاستعمارية، وكذا أهم الإصلاحات التي تبنتها في إطار النهوض بالجامعة والتي ارتأينا محاولة حصرها في إصلاحات LMD باعتبار هذه الأخيرة تعتبر أهم منعرج في مجال إصلاح الجامعة الجزائرية، لنتطرق إلى محاولة تقييم هذا الإصلاح ونؤكد على أهمية تبني إدارة المعرفة للنهوض بالجامعة الجزائرية باعتبارها منظمة معرفية بامتياز.

ويشتمل **الفصل الرابع** على دراسة ميدانية بجامعة باتنة-1، وذلك من خلال اعتماد المتطلبات المحددة نظريا لتطبيق إدارة المعرفة، كمحاور دراسة لمدى اعتماد جامعة باتنة -1- لإدارة المعرفة باعتبارها عينة دراستنا ومن ثمة إمكانية التعميم على الجامعة الجزائرية ككل.

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي لاقى اهتماماً بالغاً من قبل الدارسين والباحثين لأسباب تتعدى مساعي تطوير الفكر الإداري فحسب، بل يتعلق الأمر أيضاً بتطوير الممارسة على مستوى المنظمات، وذلك بغية تحسين وزيادة قدرتها التنظيمية والتنافسية، كونها منظمات معرفية تتعامل مع المستجدات التي تفرضها تطورات عالم اليوم، بما في ذلك الجامعات على اعتبارها أكثر المنظمات تعاملًا مع المعارف بل المنتج الأول لها، وبالتالي فالأولى عند الحديث عن إدارة المعرفة ربطها بالدرجة الأولى بالمنظومة الجامعية، خاصة وأنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية التي تتمثل في صفوة العناصر البشرية، من علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات، والتي إذا أُحسن توظيفها والانتفاع بها حققت للجامعات الميزة التنافسية المطلوبة في ظل عالم ثابتته الوحيد هو التغير المستمر.

نسعى من خلال هذا الفصل إلى محاولة وضع إطار مفاهيمي واضح لكل من مفهومي إدارة المعرفة والجامعة، على اعتبارهما المتغيرتان الأساسيتان لهذه الدراسة، وذلك من خلال التطرق للعناصر التالية:

- ✓ المبحث الأول: إدارة المعرفة: التحدي الجديد للمنظمات.
- ✓ المبحث الثاني: الجامعة في عصر المعرفة
- ✓ المبحث الثالث: إدارة المعرفة والجامعة: نحو إدارة معرفة جامعية

المبحث الأول: إدارة المعرفة: التحدي الجديد للمنظمات

تشكل إدارة المعرفة أحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة، كونها تعنى بإدارة الكم المعرفي الهائل الذي يفرضه عالم اليوم، بحيث تعتبر تحدياً فعلياً يفرض على المنظمات أخذه بعين الاعتبار من خلال مدى استعدادها لتبني هذا المفهوم، ومحاولة تطبيقه بشكل يضمن الاستخدام الأمثل للمعارف وقت الحاجة، باعتبار أن الأزمة الحقيقية لم تعد أزمة ندرة معرفية بل هي أزمة الانفجار المعرفي الذي يحتاج لإدارة فعالة له.

وبغرض إيضاح كل ذلك، سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز طبيعة هذا المفهوم بشيء من التوضيح، وكذا أهم نماذجه، بالإضافة إلى التطرق لموضوع التعلم التنظيمي داخل المنظمات كعملية معرفية مستمرة.

المطلب الأول: في مفهوم إدارة المعرفة

يختلف الباحثون والمختصون في نظرتهم لمفهوم إدارة المعرفة، باختلاف مرجعياتهم الفكرية وقناعاتهم الشخصية، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الأكثر أهمية بالنسبة لهذه الظاهرة.

فهناك من سعى لفهم إدارة المعرفة بالتركيز على الأهداف والغايات التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، ومن يركز على بعض العناصر المميزة للسياق التنظيمي والاجتماعي الذي يتم التعامل في إطاره مع مختلف المعارف، ومنهم من يهتم بتحليل الوسائل والأدوات الخاصة بها، التقنية منها التي يمكن اعتمادها في معالجة قضايا المعرفة، وأخيرا هناك من ينظر لإدارة المعرفة من خلال المضمون⁽¹⁾، بمعنى طبيعة المراحل المختلفة المشكلة لعملية إدارة المعرفة.

وقبل التطرق لتعريف إدارة المعرفة، نوضح أولا المقصود من المعرفة من خلال العناصر التالية:

1- المعرفة: (النشأة، التعريف، الأنواع)

أ- نشأة المعرفة: ليست المعرفة بالمفهوم الجديد في الفكر الإنساني، إذ تجلت أهميتها وتزايدت الحاجة إليها كأساس لتطور المجتمعات، مما جعلها حقيقة ملموسة في الاقتصاد الجديد وتزايد التراكم المعرفي عبر العصور، فمنذ فجر التاريخ تقدم المجتمع البشري في تطوره من الصيد وجمع الثمار إلى زراعة وتدجين الحيوانات معرفة فطرية (Innate knowledge) فبدأ باكتساب المعرفة من المحيط الذي يعيش فيه، ثم اهتدى بعدها إلى الكتابة الصورية لينتقل إلى الكتابة المسمارية، فالمعرفة في هذه الحقبة ما هي إلا خبرات متوارثة مقترنة بالإلهام انتقلت بعدها إلى معرفة كيفية فعل الأشياء، أي يتوجب على العقل تأملها والتفكير فيها، وبذلك تحولت إلى ما يدعى بالمعرفة النظرية (Théorétique knowledge) وأصبحت المعرفة في صلب اهتمامات فلسفتهم على يد (سقراط وأرسطو وأفلاطون) وهؤلاء لم يؤمنوا بوجود أنواع معينة من المعرفة، بل إن هناك انسجاما وتوافقا قد تحقق من خلال توحيد الأفكار المادية، والأخلاقية والسياسية لتصل إلى الحقيقة الموضوعية (Objective Truth)⁽²⁾ والتي يمكن تمييزها من خلال تحليل وملاحظة نظامية وعلمية لموضوع معين، للوصول إلى المعرفة النظرية.

(1) بوعزيز شيشون، " أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن، بولاية بسكرة الجزائر)"، أبحاث اقتصادية وإدارية، 11(2011)، ص.53.

(2) ثريا عبد الرحيم الخرزجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص.25. وللمزيد حول هذا الموضوع أنظر:

Maier Ronal, Knowledge of Information for Knowledge Management, New York, 2002.

وفي العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم، حيث ورد ذلك في أول أمره في أول سورة من القرآن الكريم نزلت على نبينا محمد عليه الصلاة والسلام، في قوله تعالى "اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ باسم ربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)"⁽¹⁾ وفي الحديث الشريف (أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد) و (زكاة العلم تعليمه) وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين، وبروع العرب المسلمين في نقل معارف الحضارات الأخرى وبعد أن أصابتهم الفرقة وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة، انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه "المعرفة العلمية" التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، تعتبر إدارة المعرفة من أبرزها بحيث أكد كل من (ليونارد دوراثي Leonard Dorathy) و (كريس أرغريس Chris Argyries) و(برلات كريستوفر Bartlett Christopher) وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال، أن إدارة المعرفة في الواقع ليست ظاهرة جديدة ودائما تخضع للتجربة والبرهان⁽²⁾، فإدارة المعرفة تعتبر المرحلة النهائية للفرضيات المتعلقة بتطور المعرفة⁽³⁾، فقد تعاظم دور المعرفة مع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع استخدام شبكة الأنترنت، مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، بما استدعى ضرورة إدارتها بالشكل الذي يضمن الاستغلال الأمثل لها.

ب- تعريف المعرفة:

يسعى العديد من الباحثين لتوحيد تعريف للمعرفة، بغية توحيد أنماط وأنواع تطبيقاتها⁽⁴⁾:

- فالمعرفة لغة: إدراك الشيء بتفكير وتدبر لأثره، وهي أخص من العلم فالمفهوم اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم الإدراك الكلي والمركب، لذا يقال عرفت الله ولا يقال علمته، وفي اللغة الفرنسية تطلق كلمة معرفة ويراد بها علم، وفي اللغة الإنجليزية لا تظهر العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة من اللفظ، ويستدل عليها وفقا لثلاث أسس، على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (to Know)، وعلى أساس الطريقة ومعناه معرفة الفرد أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيء ما، وعلى أساس المستوى يقسم إلى فرعين: أحدهما معرفة الأشياء (Knowledge of

⁽¹⁾ القرآن الكريم، سورة العلق، الآيات من (1-5).

⁽²⁾ Bouthillier France, "La gestion des connaissances: concepts intéressants pour les spécialistes en information documentaire ou Jargon délirant ? ", Documentation et Bibliothèque, vol 45, 2(1999), p. 49.

⁽³⁾ Turban E, Aronson J.A, Décision support systèmes and Intelligent systèmes, prentice Hall New Jersey: USA, 2001, p.341.

⁽⁴⁾ Ali Taha ALoqaily et al, "Success Factors of Knowledge Management in Universities (A cas Study: Jordanian Private Universities)", Journal of scientific research, 7(2014), p.1.

(Things)، والثانية معرفة الحقائق (Knowledge of Facts) ⁽¹⁾، وما يهمنا هنا هو المعرفة بكافة مستوياتها (معرفة الحقائق، معرفة الأشخاص...) على مستوى المنظمة، في إطار ما يخدم تحقيقها للأهداف المسطرة.

- أما اصطلاحاً: يشير العديد من الكتاب والباحثين بكتاباتهم عن موضوع المعرفة، وفي مجالات مختلفة إلى تعريف عدة منها:

- يرى كل من (بلاك ويل وجامبل Will and Jambel) بأن المعرفة هي: "...مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة والإدراك المتمعن والمسلمات والبداهيات القائمة على أساس معين تجمع معاً، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات..." ⁽²⁾، من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للبيانات والقيم المتاحة والمتشابهة فيما بينها بغية جمعها وتوظيفها وقت الحاجة.
- والمعرفة هي: "... مجموعة من الحقائق ووجهات النظر، والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بطرف معين أو حالة معينة..." ⁽³⁾، أي أن المعرفة من هذا المنطلق هي: كل القيم والمفاهيم التي يحوزها الفرد أو المنظمة، بغية استخدامها لتفسير الظواهر والظروف المحيطة.
- كما عرفت المعرفة بأنها: "... حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم..." ⁽⁴⁾، فالمعرفة هنا لا تستثني في مضمونها المدرجات الحسية قبل أن تتحول إلى معلومات جاهزة للاستخدام، بغية إصدار الأحكام للقيام بالأدوار وإنجاز المهام والوظائف المسندة.
- يعرف الصباغ عماد عبد الوهاب المعرفة بأنها: "... مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة..." ⁽¹⁾، فالمعرفة تصف من خلال مجموعة من الخصائص، سلوكيات ووقائع مختلفة ضمن نطاق محدد، وبذلك قد تختلف المعرفة بأمر معين من شخص لآخر حسب طبيعة إدراكه للأمور.

⁽¹⁾ خالدة عبد الله، " إدارة المعرفة الصريحة والكامنة: في مكتبة مجلس النواب العراقي"، مجلة كلية الأدب، 99(2012)، ص ص. 215-216.

⁽²⁾ يسرى محمد حسين، " دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 25(2010)، ص. 6.

⁽³⁾ عليان ربحي، إدارة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 66.

⁽⁴⁾ محي الدين حسانة، " اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2 (2003)، ص. 247.

وعلى الرغم من توافر العديد من التعاريف اللغوية والعملية لمصطلح المعرفة، فإننا سنستخدم المعرفة في هذا البحث على أساس اعتبارها (مجموعة من المعاني والمعتقدات والأحكام والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان، نتيجة لمحاولاته المتكررة لمعرفة الظواهر والأشياء التي تحيط وتتصل به، فالإنسان يكتسب أنواعا من المعرفة أولها ما يتعلق بتكوينه الحيواني من إحساس وشعور وميل نحو ما يجلب اللذة، والابتعاد عما يجلب الألم وتأتي بعد ذلك أنواع المعرفة التي يمكن أن نسميها إنسانية، وهي التي يختص بها الإنسان ويرتفع بها عن مرتبة الحيوان، وهذه المعرفة تتطلب استخدام العقل وتأويل الصور الحسية والتي تؤدي إلى إبداء الآراء وتكوين الأحكام⁽²⁾، وهو التعريف الذي ارتأينا أنه الأقرب لتوضيح المقصود من مصطلح المعرفة.

ج- أنواع المعرفة:

حاول المختصون في إدارة المعرفة تقديم تصنيفات عديدة ومتنوعة للمعرفة، وفق معايير مختلفة غير أننا آثرنا تبني التصنيف الأكثر شيوعا لأغراض الدراسة الحالية، بحيث يرد هذا التصنيف في المقدمة كونه الأقدم والأهم، والأكثر موضوعية في تصنيفه للمعرفة لصاحبه (ميشيل بولاني، M Plani)، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية وهما الأكثر استخداما وشيوعا، وبالتالي لابد من التعرف على مفاهيميهما وأبرز خصائصهما وآليات تفاعلها⁽³⁾:

أ- **المعرفة الضمنية Implicit Knowledge**: تتعلق بما يكمن في نفس الفرد، من معرفة فنية ومعرفة إدراكية وسلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق تميزها، وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت ضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون معرفتهم الضمنية تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة⁽⁴⁾، كما تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى ودونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، وهي الأكثر

(1) عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر: عمان، 2000، ص. 14.

(2) السيد محمد بدوي، المدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1969، ص. 11.

(3) لطيف عبد الرضا عطية، " رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوان "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3 (2008).

(4) على عبد الله، نذير بوسهوه، " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي: 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة)، ص. 5.

صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل قواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين بسهولة، وتتألف المعرفة الضمنية من⁽¹⁾:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم؛
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات وإستراتيجيات التفكير.

وهنا نستنتج بأن المعرفة الضمنية، في حقيقة الأمر هي ثروة معرفية خفية كامنة لدى الأفراد، إذا ما تم استخراجها من عقولهم بطريقة فعالة واستخدامها، حققت عوائد إيجابية مبهرة على مستوى المنظمات في إطار استغلال القدرات المعرفية في تقديم أفكار إبداعية متميزة.

أ- **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge**: يقصد بها المعرفة الرسمية (المُرمزة)، المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم، والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها⁽²⁾، وتسمى أيضاً بالمعرفة الظاهرة أي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات، والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج⁽³⁾، والمعرفة الصريحة سهلة الوصف والتحديد، يمكن نقلها من لغة لأخرى ومن شكل لآخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها⁽⁴⁾، إذا المعرفة الصريحة هي معرفة واضحة ومعبر عنها في أشكال مختلفة، لا تتطلب مجهوداً كبيراً في البحث عنها واستخراجها.

كما أن هناك خصائص تميز المعرفة الضمنية عن المعرفة الصريحة، باعتبار أن المعرفة الضمنية، تميل لأن تكون مادية ذاتية تعتمد على الخبرة والممارسة، بينما تميل المعرفة الصريحة لأن تكون معرفة ظاهرة ومجردة وموضوعية تعتمد على العقل والتعلم، يمكن كتابتها وترميزها على خلاف

⁽¹⁾ فريد بلقوم، حبيب بن باير، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية "، (ورقة بحث مقدمة في الملئقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي: 13-14 ديسمبر 2011 جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف)، ص.5.

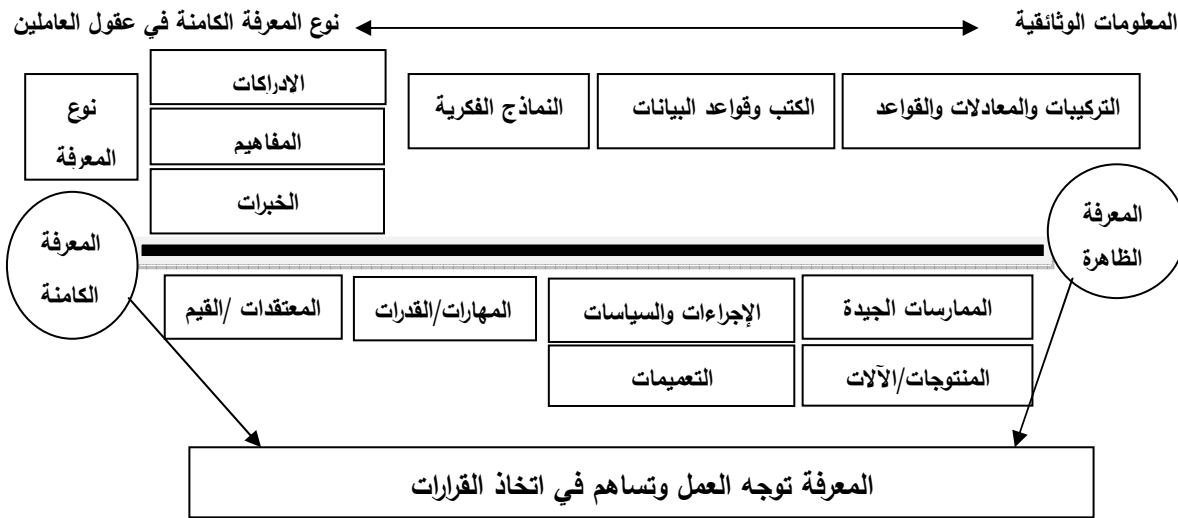
⁽²⁾ على عبد الله، نذير بوسهوه، مرجع سبق ذكره، ص.5.

⁽³⁾ وهيبه داسي، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، 11(2012)، ص.170.

⁽⁴⁾ سندس سعيد رشيد، " إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي العلاقة والتأثير: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الجلدية "، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 100(2015)، ص. 184.

المعرفة الضمنية⁽¹⁾، غير أن الربط بين المعرفة الكامنة والظاهرة يعتبر أمراً هاماً، وعن طريق توطيد العلاقة بينهما أو من خلال التركيز على المعرفة الكامنة فقط لابتكار معرفة ظاهرة جديد، وفي المقابل تعد المعرفة الظاهرة ضرورية في تدعيم تطوير المعرفة الكامنة⁽²⁾، وبالرغم من تعدد تقسيمات المعرفة فإنها تنقسم عموماً بخاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة، إلا إذا كانت يقينية واضحة، وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بين المعرفة الضمنية والصريحة:

شكل رقم (1): العلاقة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة.



المصدر: حسن حسين البيللاوي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2008، ص. 45.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عملية الربط بين المعرفة الكامنة والظاهرة أمر في غاية الأهمية، ذلك أن كلاهما يساهم في توجيه العمل واتخاذ القرار، بحيث يمكن من خلال المعرفة الكامنة (الإدراك، المفاهيم والخبرات) ابتكار معرفة ظاهرة جديدة، كما تساهم المعرفة الظاهرة في استخراج وتدعيم وتطوير المعرفة الكامنة، وهو ما يبرر وجودهما في مستوى متقابل في الشكل أعلاه.

2- تعريف إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، بحيث تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققت من أدوار واضحة لاسيما في دعم

⁽¹⁾ Hislop. D, Knowledge Management in Organization, University Press: New York, 2009, p.23.

⁽²⁾ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نظرية المعرفة والمجتمع "دراسة في علم اجتماع المعرفة"، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، 2008، ص. 20.

الفرص التنافسية، والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة (1) وذلك انطلاقاً من أهمية المعرفة باعتبارها من الموجودات غير الملموسة، التي تؤدي دوراً فعالاً في نجاح المنظمات، لذلك فهي تحتاج إلى أساليب وطرائق مبتكرة من أجل التعامل معها وإدارتها بطريقة مثالية، وفي هذا الصدد ظهر مفهوم حديث ومعقد يطلق عليه إدارة المعرفة كما أسلفنا الذكر (2). لقد تطور مفهوم إدارة المعرفة في اتجاهات ومضامين مختلفة، وفقاً لاختلاف العلوم وتنوعها واختلاف المنظمات وطبيعة الحاجات التنظيمية والفردية من المعلومات والمعرفة، فضلاً عن اختلاف توجهات الباحثين واهتماماتهم، وفي ظل مداخل التفكير المختلفة ووجهات النظر المتباينة، فإنه من الصعب إعطاء تعريف موحد لهذا المفهوم، وبالتالي تم التطرق لأهم التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة خاصة تلك التي من شأنها خدمة هذا البحث (3):

- يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: "... نظام يركز على رأس المال الفكري (*) كأصل من الأصول التي يمكن إدارتها، وبدلاً من النظر لإدارة المعرفة على أنها الناتج النهائي للمعارف التي يحملها موظفي المنظمة، من الجيد أن نعتبرها طريقة لتوجيه الأعمال عبر تحصيل المعارف من مصادر الموظفين المتعددة مثل المواقع وقواعد البيانات وشركاء العمل..." (4)، يركز هذا التعريف على اعتبار الأصول الفكرية أهم مورد تقتضي إدارة المعرفة ترشيده لتحقيق أهداف المنظمة.
- كما عرفت إدارة المعرفة بأنها: "... الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة ما، من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها

(1) أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، " أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، 3 (2013)، ص. 242.

(2) Kai Mertin & al, Knowledge Management: Best Practices in Europe, Heidelberg Springer Verlag: Berlin, 2001, p.28.

(3) خالد محمد بن حمدان، فارس سليمان الشليبي، " دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية: دائرة الجمارك الأردنية دراسة حالة "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 25 (2010)، ص. 9.

(*) يعد رأس المال الفكري أحد الموضوعات الرئيسة للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، وبالتالي يعتبر مدخل إدارة المعرفة مدخلاً مناسباً تماماً للاستثمار في هذا المورد، وللمزيد حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال دراسة: ندى عبد القادر، " إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية"، دراسات إدارية، مجلد 3، 6 (2010)، ص ص 119-149.

(4) Surts CHumjit, "Establishing Knowledge Management in Higher Education Institution in Thailand", (The European Conference an Arts and Humanities, King Monthuts University of Technology Thomburi Thailand, 2013), p.4.

وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي...⁽¹⁾، إدارة المعرفة وفق ما سلف عملية مقصودة واعية لتجميع المعارف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة، بغية الاستفادة منها لرفع الأداء التنظيمي.

- كما عرف بعضهم إدارة المعرفة على أنها: "...هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، لكي يتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي..."⁽²⁾، ينظر لإدارة المعرفة من خلال هذا التعريف عبر زاوية هندرة العمليات، من خلال تبني عمليات منظمة ومدروسة مسبقا لتحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: "...عمليات منهجية، أو مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسات في تحديد، تسجيل، تخزين، إنشاء، تأوين، تمثيل وتوزيع المعارف لأغراض الاستخدام، التوعية والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة، وترتبط ببرامج إدارة المعرفة عادة بأهداف المؤسسة، ويقصد بها إحراز نتائج محددة مثل: الأسرار المشتركة أو الأداء المحسن أو الميزة التنافسية أو بلوغ مستويات ابتكار أعلى..."⁽³⁾، إدارة المعرفة عرفت حسب هذا التعريف من خلال عملياتها المنهجية والمتعارف عليها من تسجيل وتخزين وإنشاء...، في إطار تحقيق أهداف تنظيمية محددة.
- يرى (ترينج Trigg) بأن إدارة المعرفة: "... هي المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد والمعلومات سوية لتحديد واكتساب المعرفة والمعالجة والخرن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة.." ⁽⁴⁾، هذا التعريف لا يكاد يختلف مع التعريفات السابقة، وذلك في اعتبار إدارة المعرفة مجمل العمليات، المتمثلة في تحديد، اكتساب، خزن واستخدام وإعادة استخدام المعارف، والهدف هو ابتكار القيمة المضافة للمنظمة.

(1) زياد القطارنة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع: عمان، 2011، ص. 23.

(2) نور الدين عصام، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، (د.د.ن): عمان، 2010، ص. 15.

(3) خوان لويس لارابوره، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، جنيف: الأمم المتحدة، 2008، ص. 6.

(4) Trigg, J, "Knowledge Management: information Technology", SC&I, 17(2000), p.18.

• في حين يرى آخرون إدارة المعرفة بأنها: "... مفهوم يتركز على الجهود الخاصة بتنظيم المدخل إلى مصادر المعلومات المتاحة، عبر الشبكات وهذا ما يجعلها محور اهتمام المعلوماتيين في وقتنا الحاضر..."⁽¹⁾، أي أن إدارة المعرفة حسب هذا التعريف مرادف لمصطلح المعلومات.

وعموما يمكن القول بأن الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة، من القرن الماضي تحت مسمى " إدارة المعرفة "، التي بشر بها (بيتر داركر Peter Drucker)، حيث تنبأ منذ أكثر من عشرين عاما بأن التنظيم الجديد سيكون أقل من نصف أعداد المديرين، وأن العمل سيؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية⁽²⁾، كما أشار داركر إلى أن العامل المحرك لتلك التحولات التنظيمية المتوقعة هو " تقنية المعلومات"، ويؤكد داركر أنه عندما أوجد مصطلح عمال المعرفة (*) "Knowledge Workers" في سنوات الستينات عالج لأول مرة "مجتمع التنظيمات" واستنتج أن رأس المال في خدمة العامل، في حين كان يعتقد أن العامل في خدمة رأس المال⁽³⁾ وقد تطورت مفاهيم وتقنيات "إدارة المعرفة" و"التعلم التنظيمي" وتبارى المنظرون والمفكرون في إطلاق التسميات المبتكرة للدلالة على تلك الحالة الجديدة⁽⁴⁾، وعلى الرغم من اختلاف التعاريف من حيث التوجهات والرؤى، إلا أنها اتفقت من حيث المضمون على أن إدارة المعرفة ما هي إلا

(1) مضفر محمد نوري، " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، 2 (2013)، ص. 26.

(2) على السلمي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، 2002، ص. 199.

(*) عمال المعرفة: عامل المعرفة هو الشخص الذي يعرف الكثير حول عمله أكثر من أي شخص آخر في المؤسسة، كما أن عمال المعرفة يتمتعون بمعرفة تخصصية عالية، وبذلك معظم العاملين يمكن تصنيفهم كعمال معرفة بصرف النظر عن حصولهم على المعرفة من خلال التعليم الرسمي أو من خلال الخبرة.

وإذا كانت المعرفة هي المصدر الأول للثروة والخبرات التنافسية للأمم، فإن عمال المعرفة هم أعمدة نجاح المؤسسات في البيئة الديناميكية المتغيرة، والتي يحتاج العمل فيها بصفة مستمرة إلى الابتكار والإبداع من خلال الأفكار الجديدة، وليس مجرد معالجة وإنتاج المواد والبيانات، ومن هنا فيجب على عمال المعرفة أن يكونوا قادرين على التقيب في قاعدتهم المعرفية وتوسيعها بالتعلم المستمر، وأن يكونوا قادرين على الإفادة منها لتقديم معرفة جديدة، وللمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال: عواطف على المكاوي، دور عمال أو ضباط المعرفة في الاقتصاد المعرفي أو الرقمي، مؤسسة نور للنشر والتوزيع: ألمانيا، 2016. وأيضا:

Wolfgang Reihardt & al, Knowledge worker Roles and Actions Results of the Two Empirical Studies, published Wiley library: John Wiley Sons, 2011,

(3) Peter Drucker, Au- dela du Capitalisme, Dunod: Paris, 1993, p.14.

(4) Ibid, p.73.

مجموعة النشاطات والعمليات، المتعلقة باكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونقلها والتشارك بها وتطبيقها بما يحقق ميزة تنافسية لها ومن ثمة استمرارية وبقائها⁽¹⁾، وهو التعريف المعتمد في دراستنا. إن المتتبع للتعريفات أعلاه، يجد أن إدارة المعرفة قد تضمنت توجهات مختلفة، فهناك من ينظر إليها من وجهة نظر تقنية، في حين ينظر إليها البعض الآخر من منظور المورد المالي باعتبارها موجودا غير ملموس قد لا يظهر في ميزانية المنظمة ولا يندثر، إلا أنها رأس مال فكري تمثل موردا مهما للنمو المستقبلي، ومهما اختلفت الأوصاف التي حظيت بها إدارة المعرفة إلا أنها في المحصلة النهائية تتبلور وتصنف كمدرسة إدارية تضاف إلى مصاف المدارس التي شهدتها الأدب الإداري، عبر تطوراتها الفكرية مما يدل بشكل قاطع بأن الإدارة تتجه نحو تأسيس قواعد علمية للنهوض بالمنظمات، لذلك أصبحت إدارة المعرفة عنصرا أساسيا في العديد من الفعاليات المجتمعية وبانتت تشكل قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات لغرض تحقيق تقدمها التقني والعلمي والثقافي فضلا عن كونها إرث تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه، في ظل الأوضاع السائدة باتجاه حتمية مواكبة المنظمات للحركة التطورية التي يعرفها سوق المنافسة.

3- عمليات إدارة المعرفة:

من الملاحظ أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من حيث العدد من منظمة إلى أخرى ومن

وجهة نظر باحث لآخر، لكنها تتفق في ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي كالتالي:

أ- **تشخيص المعرفة (Knowledge Identification):** تعد عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج معرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظم، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم ومكان هذه المعرفة في القواعد⁽²⁾، ويمكن للمنظمة تحديد ورصد المعرفة الخارجية لها من خلال عدة نقاط أوردها (بروبست Bropest) كما يلي⁽³⁾:

- **مراكز الاستماع:** وهي عبارة عن لقاءات دورية عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء منظمات أخرى ذات علاقة لبحث المشاكل ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.

⁽¹⁾ Peter Drucker, l'émergence de la nouvelle organisation, les éditions d'organisation: Paris, 1988, p.38.

⁽²⁾ الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2005، ص.63.

⁽³⁾ بروبيست جيلبرت وآخرون، إدارة المعرفة - بناء لبنات النجاح، تر: حازم حسن صبحي، المكتبة الأكاديمية: القاهرة، 2001، ص ص. 17-18.

- برامج البحث الذكية على الإنترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على موقع الإنترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحكام الهائلة من المعلومات المعروضة، ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج لفائدتها العالية.
- ب- اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition): ويقصد بذلك الحصول عليها من المصادر المختلفة، باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي⁽¹⁾، ويتم اكتساب المعرفة من خلال أربعة مصادر أساسية هي⁽²⁾:
- العلاقة مع منظمات أخرى: عبر الاستعانة بالمنظمات المبدعة والتعرف على عوامل نجاحها من زوايا أربع هي: الاقتصادية، الإستراتيجية، السلوكية والتعلم من خلال نقل المعرفة والخبرات.
- المعرفة من أصحاب المصالح: وهذه أسهل طريق للحصول على أفكار عديدة لتحسين المنتجات والخدمات، وتستطيع المنظمة أن تنشئ قاعدة معلومات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات ومعارف.
- توظيف خبراء من خارج المنظمة: من خلال التعاقد مع الخبراء، على أساس عقود محددة الزمن وغير طويلة الأجل، ويعد هذا النوع من التعاقدات أكثر فعالية في معاونة المنظمة في المشاكل الطارئة التي تتعرض لها والاستفادة من الخبر الخارجي بأفضل شكل ممكن.
- المعرفة من شراء المنتجات: تستطيع المنظمة اقتناء المعرفة من خلال شراء منتجات متقدمة كالبرامج وبراءات الاختراع، إلا أن الفائدة لا تأتي إلا بالتكامل الفعلي بين المنتجات وقاعدة المعرفة بالمنظمة.
- ت- توليد المعرفة (Generating Knowledge): يشير مصطلح توليد المعرفة إلى عدة تسميات أخرى منها: الابتكار، الاكتساب، الشراء والاكتشاف، وجميعها يشير في مضمونه إلى الحصول على المعرفة ولكن بطرائق مختلفة، إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى

(1) حمودة هدى، " نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت"، شئون الشرق الأوسط، 15(2005)، ص. 136.

(2) جيلبرت بروبست وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

المستوى الجماعي عن طريق التشارك⁽¹⁾، ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة يجب توافر العناصر الآتية⁽²⁾:

-الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛ -الشفافية وتقليل الحوافز؛

-التكامل بين الخبرات.

وعموما فإن عمليات التفاعل بين الأفراد والجماعات وفرق العمل داخل المنظمة، والموردين والزبائن وغيرهم من العملاء من خارج المنظمة، يؤدي إلى توليد معرفة تنظيمية جديدة⁽³⁾، كما أن عملية توليد المعرفة عملية مستمرة استمرار المنظمات، في إطار مواكبة المستجدات المعرفية بطريقة آنية ومستحدثة، بغية الحفاظ على الميزة التنافسية.

ث- خزن وحفظ المعرفة (Keeping Knowledge): تتعلق عملية خزن المعرفة بعمليات الاحتفاظ والإدانة والترميز وإمكانية الوصول والسرية والرسمية، ويمكن أن تفقد المنظمة المعارف التي امتلكتها ووزعتها واستفادت منها بسرعة، لذلك فإنه على القادة في المنظمة أن يعملوا على حفظها في ما يعرف بالذاكرة التنظيمية^(*)، وخزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية، والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمنظمة⁽⁴⁾، إذ يرى أن أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح بتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل كل ذلك يؤدي إلى تقليل جهد البحث عنها⁽⁵⁾، وهو ما تحققه عملية الخزن من إتاحة للمعرفة وقت الحاجة. ومن أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم (**مستودع البيانات**)، وهو قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام، وتخزن البيانات التاريخية والإحصائية ويعرف أيضا **بمنجم**

(1) محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسة الرقمية"، **الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد 7، 8(2011)، ص.187.

(2) محمد زرقون، الحاج عرابية، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية"، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، 1(2014)، ص.124.

(3) سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، " أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية بالأردن"، **اللقاء للبحوث والدراسات**، مجلد 17، 1(2014)، ص.27.

(*) **الذاكرة التنظيمية:** هو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن وحفظ رأس المال الفكري، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلا عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة وللمزيد أنظر على سبيل المثال:

Mc Shane Steven & Glinou Mary Ann, **Organizational Behavior**, Mc grow: New York, 2005, p.23.

(4) محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص. 188.

(5) Warren Paul & Davies Grohan, **Knowledge Management**, vol 43, 3 (2000), p. 13.

البيانات، الذي يعبر عن تخزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات⁽¹⁾، وهنا نلاحظ بأن عملية التخزين تعتبر واحدة من أهم العمليات اللازمة للحفاظ على المكتسبات المعرفية من الضياع في إطار تكوين مخزون معرفي تراكمي لدى المنظمة، يمكن العودة إليه واستغلاله وقت الحاجة.

ج- نقل وتوزيع المعرفة (Transfer knowledge): وتعتمد عملية نقل المعرفة على الثقافة^(*) السائدة في المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي⁽²⁾، فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية، تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والمشاركة بها⁽³⁾ كما تحتاج عملية نقل المعرفة وتقاسمها إلى وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً⁽⁴⁾، وعموماً يمكن أن نلاحظ بأن عملية نقل المعرفة تحتاج على ذهنيات تشاركية، يغيب عنها المفهوم الاحتكاري للمعرفة، حتى تعم المنفعة لدى كافة المتعاملين، بل وتتحقق أهداف المنظمة على أكمل وجه، وبالتالي يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية المساندة لنقل وتبادل المعارف، مهمة جداً في هذا الإطار.

د- تطبيق المعرفة (Application Knowledge): يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة⁽⁵⁾ وهي آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، والأبرز من بين جميع العمليات، لذا يجب الاهتمام بالتطبيق الكفاء للمعرفة والتنفيذ الدقيق لها وأن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة التي تحقق لها النمو والتكيف⁽⁶⁾، وتشير الكثير من الأدبيات الأدبيات بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة وتقاسمها، إلا أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة على أساس كونها عملية منفصلة هي: التوجيهات ويقصد

(1) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة: عمان، 2006، ص.157.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: عمان، 2009، ص.158.

(3) Audreg S. Bollinger and Robert D. Smith, "Managing organizational knowledge as a strategic asset", The Journal of Knowledge Management, vol 5, 1 (2001), p p. 8-18.

(3) Parul Sinha et al, "Frame Worke for a Knowledge Management Plat Form in Higher Education Institutions ", International Journal of Soft Computing and Engineering, vol 2, 4(2012), p.98.

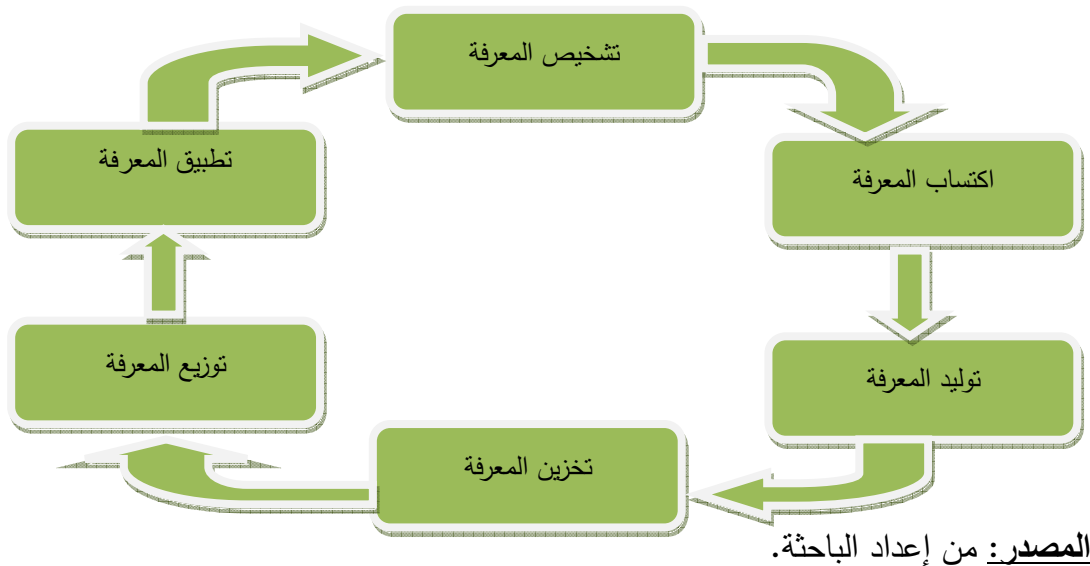
(4) نوال يونس محمد آل مراد، "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام

العلمية في هيئة التعليم"، مجلة الإدارة والاقتصاد التقني، مجلد4، 8(2011)، ص.170.

بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء، أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين، أما الآلية الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد⁽¹⁾.

إن تعتبر عملية تطبيق المعرفة، عملية يتم من خلالها الاستفادة بشكل ملموس من المخزون المعرفي وذلك حسب الحاجة، من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات يمكن الانتفاع بها. والشكل الموالي يعبر عن أهم العمليات التي تهتم بها إدارة المعرفة:

شكل رقم(2): عمليات إدارة المعرفة.



الشكل أعلاه يوضح حلقة من العناصر المترابطة فيما بينها، والتي تمثل مراحل وعمليات إدارة المعرفة بحيث يمكن اعتبار لكل مرحلة سابقة، مرحلة قادمة عليها في إطار تحقيق أهداف المنظمة وفقاً لمدخل إدارة المعرفة.

4- أهمية إدارة المعرفة:

من نتائج دراسة أعدتها شركة (XPMG Consulting) باستخدام استبانة وزعت على 423 منظمة في المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، أن 81% من المديرين في هذه المنظمات قالوا أن لديهم برامج إدارة المعرفة، بينما أشار 38% من أفراد العينة إلى أنهم في طريق تطبيق برامج

⁽¹⁾ Martensson Maria, "A critical review of knowledge management as a management tool", The Journal of knowledge Management, vol 4, 3(2000), p.211.

إدارة المعرفة وفي طور إعداد هذه البرامج، في حين يوجد 13% من المديرين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة⁽¹⁾، وهذا يدل بشكل واضح على تنامي الإهتمام بتطبيق إدارة المعرفة لاسيما لدى المنظمات المتميزة.

إنه مما لا شك فيه أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة، وتبرز أهمية إدارة المعرفة في كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة، إن هذه الأهمية تعود للأسباب التالية⁽²⁾:

- تعقيدات السلع والخدمات تفرض المعرفة بالزبون وسوق المنافسة ومنه إلى إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات؛
- المحافظة على الزبائن ذو الولاء؛
- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل؛
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته؛
- جذب الزبائن الجدد.

وتعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد، تعبر من خلالها المنظمة عن: أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟⁽³⁾.

وعموما يمكننا القول، بأن الأهمية الفعلية لإدارة المعرفة تنبع من كونها القاعدة الأساسية الثانية التي تركز عليها المنظمات بعد الكادر البشري، حيث لا يمكن الاستفادة من الكادر البشر أو المالي أو غيره دون إدارة سليمة للمعرفة من شأنها الارتقاء بهذه الكوادر، والسير بالمنظمة نحو

(1) أشتون كريس، تقييم الأداء الإستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، تر: إصلاح علا أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك: القاهرة، 2001، ص. 59.

(2) الساعدي علاء، وحريم حسين، " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، مجلة البصائر، مجلد 8، 2 (2004)، ص. 28.

(3) Pollock. J, The art of marketing, 4th Edition, University of California: USA, 2001, p. 73.

مستقبل ثابت مستقر وأفضل، وذلك نتيجة لاستغلال المعارف في الوصول لقرارات سليمة يمكنها أن تحدد مصير المنظمة.

5- أهداف إدارة المعرفة:

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود، التي تهدف إلى تحقيق غايات متعددة، وهو ما أكد عليه الباحثان (Holsapple and Singh)⁽¹⁾:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
 - التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛
 - تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
 - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
 - تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
- كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي⁽²⁾:
- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها؛
 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
 - خلق البيئة التنظيمية المشجعة لأفراد المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستواهم المعرفي؛
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وإعادة استخدامها وتعظيمها؛
 - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها من خلال الذكاء البشري؛
 - التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
 - تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
 - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي ؛
 - خلق القيمة للأعمال عبر التخطيط لها وإدارة وتطوير مستوى العاملين وتقييم الإنتاج.

⁽¹⁾ Holsapple, C & M. Singh, " The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness ", **Expert Systems with Applications**, 20(2001), p. 82.

⁽²⁾ محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1 ، دار صفاء: عمان، 2000، ص. 61.

ومن مجمل هذه الأهداف المطروحة يتضح جليا أن إدارة المعرفة ذات مساعي تطويرية إبداعية للمنظمات بامتياز بما يمكن أن يتوافق مع مواكبة التطورات الحالية التي تفرضها السوق العالمية.

6- محدودية إدارة المعرفة:

يقصد بمحدودية إدارة المعرفة، عجزها عن تحقيق الأهداف المنتظرة من تطبيقها في حال إعترضتها مجموعة من العراقيل، فعند تطبيق منهج إدارة المعرفة قد تبرز مشكلات كثيرة منها ⁽¹⁾:

- 1- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية، وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة، وستؤدي إلى ممارسات قد لا تكون هي المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه، وهنا تبرز ضرورة التنسيق مع الإدارة العليا لبناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.
- 2- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة، وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- 3- في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة، تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

ويشير (سفيبي و ليويد (Sveiby and Lloyd) إلى مشكلات أخرى منها:

- 1- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- 2- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية للمنظمة ⁽²⁾.
- 3- إعطاء القليل من الاهتمام لدور المعرفة الضمنية، رغم أن المعرفة الضمنية هي التي من خلالها يتم تطوير المعرفة الصريحة، إلا أن الشركات تبدو أكثر دفاعا عن المعرفة الصريحة، وأكثر

⁽¹⁾ Thierauf Robert, **Knowledge management Systems for Business**, Quorum Books: Westport, 2003, p.106.

⁽²⁾ Sveiby, Karl & Tom Lloyd, **Managing Knowledge**, Bloomsbury: London, 2001, p.86.

مقاومة وتصارعا مع المعرفة الضمنية، والسبب وراء ذلك هو أن المدراء لا يعون طبيعة المعرفة الضمنية، وتبدو في نظرهم غير قابلة للتوصل إليها، ومن المستحيل التأثير فيها⁽¹⁾.

- 4- فصل المعرفة عن مستخدميها، مما يؤدي لعزل المعرفة عن المستفيدين المحتملين منها.
- 5- التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل: إن الشركات لا زالت حتى الآن تستخدم المعرفة لفهم التغير في الماضي والحاضر، إذا كان الغرض من المعرفة هو التأثير في صنع القرار عندئذ تركيزها يجب أن يكون على المستقبل.
- 6- القيود الثقافية والسياسية: فالمبدأ القائم على أن المعرفة تعني السلطة، لازال ساري المفعول في الكثير من الثقافات التنظيمية، فالمسؤول أيا كان مستواه وحتى يحافظ على سلطته، يحتفظ بالمعرفة لنفسه ويرفض تقاسمها مع الآخرين.

وعموما يمكننا القول أن إدارة المعرفة تحتاج لتوفير كل المتطلبات اللازمة لتطبيقها، من خلال دراسة مسبقة للإمكانيات المتوفرة واحتياجات المنظمة اللازم توافرها لإنجاح تطبيق إدارة المعرفة والابتعاد عن العشوائية، من خلال الدعوة لفكر تشاركي من شأنه توحيد الجهود لبلوغ إدارة معرفة فعلية بالمنظمات.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

تكمّن القيمة الكبيرة لنمذجة إدارة المعرفة، في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد فإنما يتم تدوير المعرفة وتجميعها وتصنيفها في نماذج المعرفة، بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في ذهنه⁽²⁾، وهنا سوف نتطرق لأكثر النماذج شيوعاً:

1- نموذج سلسلة القيمة:

وفقاً لنموذج سلسلة القيمة فإن إدارة المعرفة تبدأ بالحصول على البيانات، ثم تحويلها إلى معلومات ثم التوصل إلى المعرفة، وتمثل هذه المجموعة المتكاملة والمتراصة ما يطلق عليها بالأنشطة الداعمة، مثلما هو الوضع في نموذج سلسلة القيمة لـ (مايكل بورتر M. PORTER)، وتهدف هذه الأنشطة للحصول على المعرفة من خلال العاملين بمجال المعرفة، وتعتمد هذه الأنشطة على ثلاثة

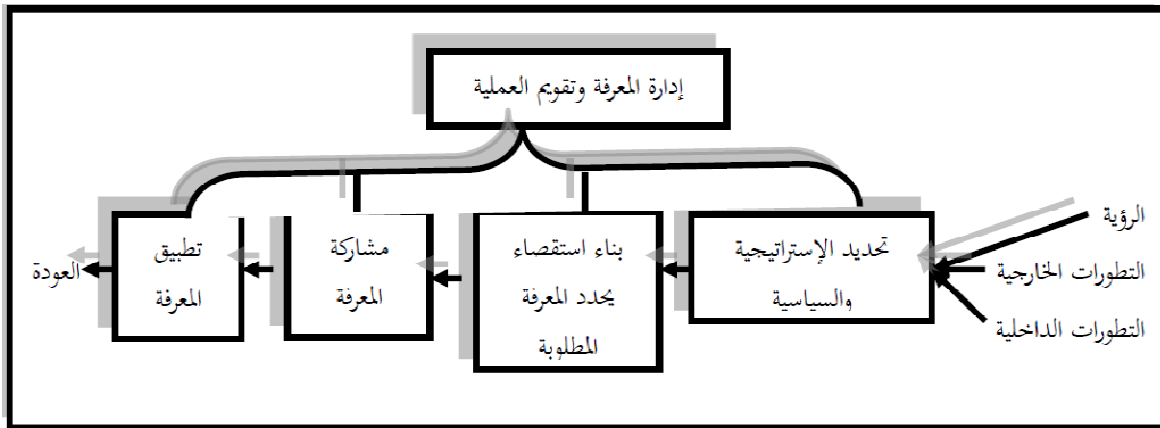
⁽¹⁾ فريد كرتل وآخرون، " الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية حول: اقتصاد المعرفة أيام: 23- 25 أبريل 2015)، ص. 9.

⁽²⁾ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء: عمان، 2008، ص. 218.

عناصر معرفية أساسية مترتبة هرمياً وهي: البيانات - المعلومات - المعرفة، وتتم الاستفادة من هذه المعرفة في صنع القرار من خلال مجموعة أخرى من الأنشطة يطلق عليها أنشطة تنفيذية أو أولية ويعتمد بناء هذا النموذج على مفاهيم من نظرية النظم وهي المدخلات - عمليات التحويل - المخرجات والتغذية المرتدة، فعملية سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراصة فيما بينها في شكل متناسق ومنظومة متكاملة، يبدأ هذا النموذج بالحصول على البيانات التي يتم تشغيلها أو تحويلها إلى نتائج أو مخرجات معينة يطلق عليها معلومات، ومن ناحية أخرى تعد الأنشطة الأساسية بمثابة أنشطة داعمة ومغذية للأنشطة الأولية أو التنفيذية، ومن هذا المنطلق تعمل مكونات هذا النموذج المقترح في عدة اتجاهات أمامية وخلفية، رأسية أفقية وفي شكل متناسق شبكي متكامل ومترابط⁽¹⁾.

وفيما يلي شكل يوضح كيفية بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة.

الشكل رقم (3): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: حسن حسين البيلالي، سلامة عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 143.

ما يعبر عنه الشكل أعلاه، أن إدارة المعرفة وفق نموذج سلسلة القيمة يستند على تناول المعرفة من منظور فني/تحليلي، بحيث تعتبر مثل هذه المنظورات متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

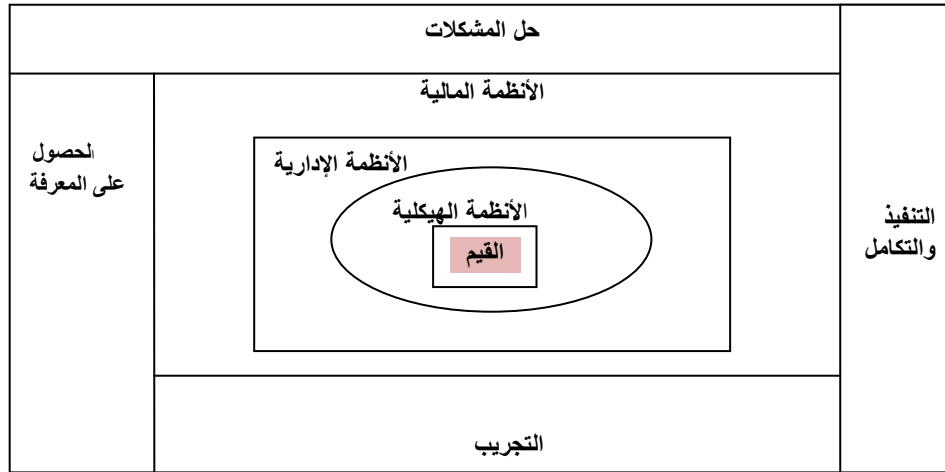
2- نموذج ليونارد بارتون L. Barton:

يقوم على أساس أن المعرفة بالمنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وهي موجودة في أربع أشكال⁽²⁾:

(1) ليث علي يوسف الحكيم، "دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، دراسات إدارية، 6 (2001)، ص ص. 6-7.

(2) نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، الوراق: عمان، 2004، ص 124.

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: يمكن أن تكون مثلاً في منطقة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها متمثلة في كيان واضح.
 - المعرفة يمكن أن تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب للمنظمة أو تطور أدائها وإنجازاتها من خلال التجربة أو الخبرة
 - المعرفة قد توجد أيضاً فيما يسميه ليونارد باترون القيم الصغيرة للعمل: وذلك مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية
- يمثل هذا النموذج محاولة لتوسيع المعرفة بالمنظمة لتشمل كل المنتجات والخدمات، ويوضح الشكل المقابل الأنشطة التي تهتم بها إدارة المعرفة ووفقاً لنموذج بارتون:
- شكل رقم(4): نموذج ليونارد بارتون



Source: D. Leonard Batron , "Core Capabilities and Core Rigidities : a paradox in Management", **Strategic Management Journal**, 13(1992), p. 111.

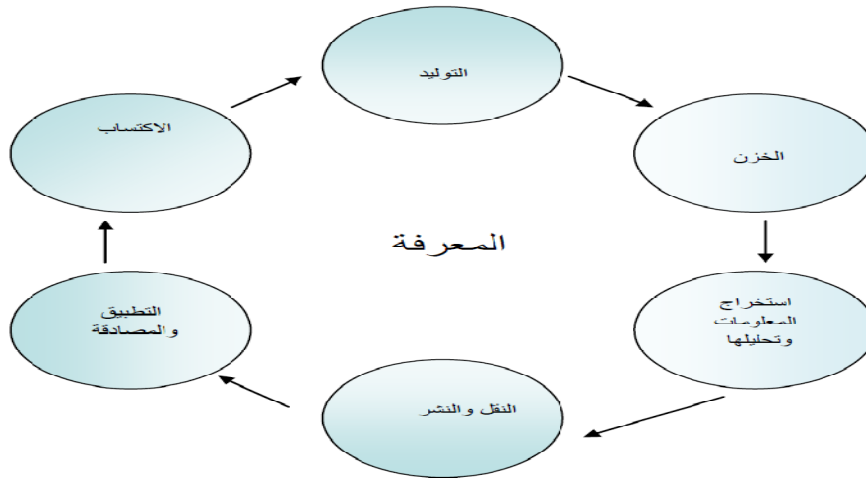
حسب الشكل أعلاه فإن نموذج بارتون لإدارة المعرفة بالمنظمات يشير إلى وجود مجموعة من الأنظمة (المالية، الهيكلية، الإدارية والقيمية) المتداخلة فيما بينها والتي تكون النظام العام للمنظمة، ووفقاً لهذه الأنظمة التي ينظر إليها على أنها متطلبات أساسية لعمل إدارة المعرفة، تتم عملية التجريب للحصول على المعارف بطريقة تكاملية بين الأفراد لحل مشكلات المنظمة وتحقيق أهدافها، لتبقي هذه العملية مستمرة باستمرار تواجد هذا التنظيم.

2- نموذج ماركوردت Marquardt

حسب هذا النموذج لإدارة المعرفة فإن تفاعل وتداخل العمليات الستة لإدارة المعرفة (الاكتساب، التوليد، التخزين، الاستخراج والتحليل، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة)، يؤدي بالمنظمة

للتعلم بفعالية وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الأنفة الذكر ووفق ما يمثله الشكل المقابل:

شكل رقم (05): نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة



Source: Michael Marquardt, **building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**, Black publishing Company: Washington, 2002, p. 27.

ما يعبر عنه الشكل أعلاه الممثل لنموذج ماركوردت لإدارة المعرفة، يعتبر من أبسط النماذج التي توضح الحركية المستمرة التي تعرفها عملية إنتاج المعرفة بالمنظمات من خلال المراحل المتعاقبة التي تعرفها (توليد، تخزين، استخراج، نقل...)، بحيث تعتبر إدارة المعرفة في أبسط معانيها حسب ماركوردت عملية إنتاج المعرفة بصفة مستمرة ومنظمة.

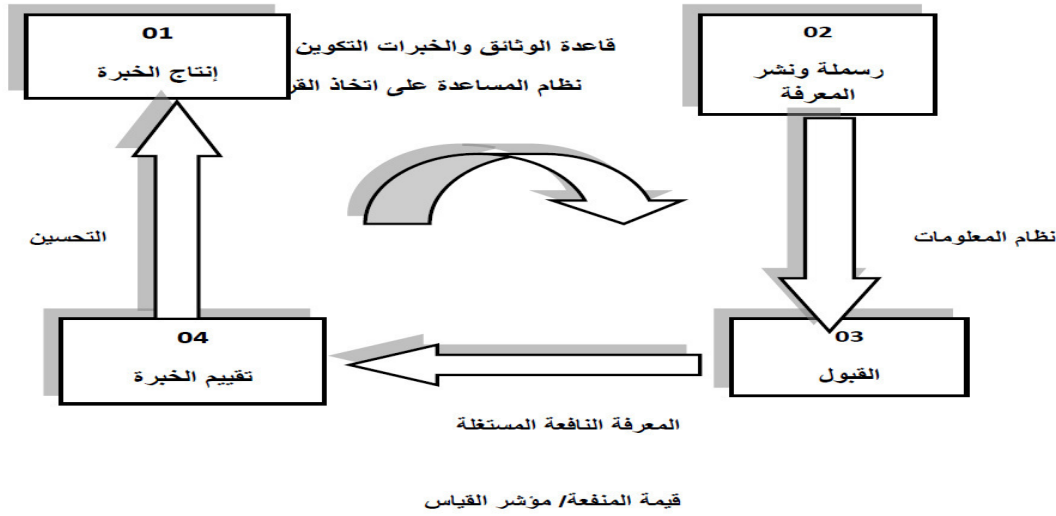
4- نموذج جون بوك J. Buck

حسب جون بوك فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تبدأ من الخبرات المتراكمة الناتجة عن سنوات العمل في المؤسسة، والتي يمكن ترميزها ونشرها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام سواء عن طريق توثيقها، أو من خلال التدريب أو نظام المساعدة في اتخاذ القرار، ثم تأتي مرحلة التطبيق من خلال نظام المعلومات⁽¹⁾، وعلى ضوء هذه المرحلة تتحدد قيمتها الفعلية في المؤسسة (استغلال قيمتها، إضافة معارف جديدة لها أو تحسينها)، وهذا ما ينعكس ايجابيا على رصيد الموارد المعرفية.

⁽¹⁾Jean Yves Buck, **Ibid**, p.18.

ويمكن تلخيص مضمون هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): نموذج جون بوك



Source : Jean Yves Buck, **Le management des connaissances et des compétences en pratiques**, 2^{ème} éd, Éditions d'Organisation: Paris, 2003, p.18.

حسب الشكل أعلاه فإن نموذج جون بوك لا يختلف عن النماذج الأخرى في التعبير عن إدارة المعرفة من خلال المراحل التي تمر عليها، بحيث تنطلق حسب العملية المعرفية من إنتاج إلى نشر المعرفة فقبولها ثم تقييمها لتحسينها باستمرار بغية إعادة إنتاجها من جديد وهكذا.

5- نموذج مساي وآخرون Massey et al

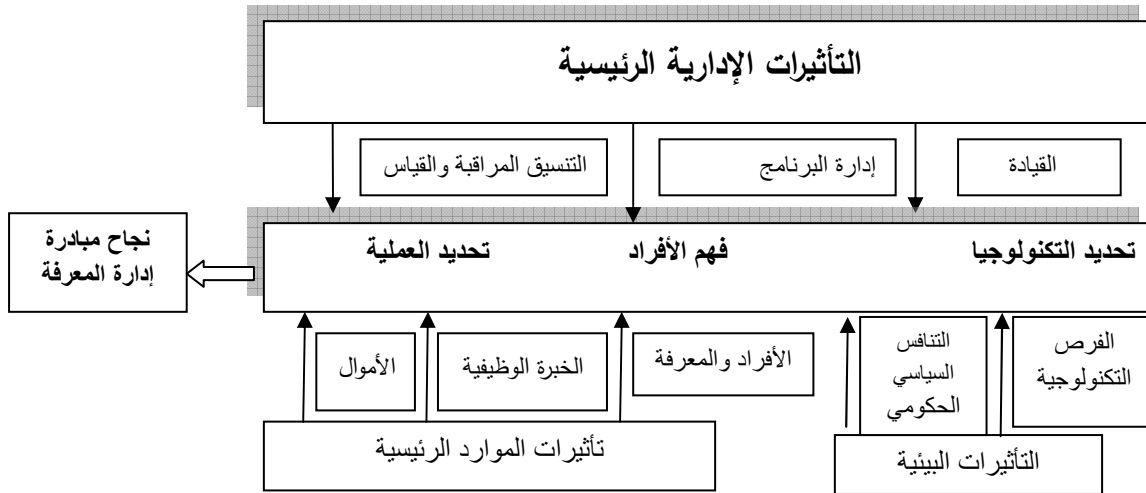
حسب هذا النموذج فإن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم المنظمة ومستخدميها لمعرفتها، وكيفية استخدامها، ويعتبر هذا النموذج إدارة المعرفة، إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير، الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل ويتكون النموذج من أربعة عناصر أساسية هي (1):

- **إستراتيجية إدارة المعرفة:** تحدد عملية استخدام المعرفة وأي معرفة يمكن اكتسابها، مستخدميها، مصادرها، تشكيلها وتخزينها.
- **التأثيرات الإدارية الرئيسية:** تحدد الدعم الإداري من قبل القيادة، والإشراف على نظام إدارة المعرفة من خلال التنسيق والرقابة على الموارد وتطبيق مقاييس لتقييم نجاح إدارة المعرفة
- **تأثيرات الموارد الرئيسية:** هي الموارد المالية والمعرفة اللازمة لبناء نظام إدارة المعرفة
- **التأثيرات البيئية:** القوى الخارجية التي تدفع المنظمة لاستثمار معرفتها للحفاظ على تنافسيتها.

(1) Jennex. M & Olfman. L, " Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models ", (Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004), p. 5.

الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية لتفاعلات نموذج مساي:

شكل رقم (07): نموذج مساي وآخرون



Source : Jennex, M & Olfman, Ibid, p6.

حسب الشكل أعلاه فإن نجاح إدارة المعرفة مرهونة بمجموعة من التأثيرات الرئيسية التي تحدد مسار هذا النموذج (بيئية، موارد، تكنولوجيات، خبرة)، وعبر فهم الأفراد المنتمين للمنظمة لاستخراج المعارف الكامنة لديهم وتوظيف خبراتهم، فإن إدارة المعرفة ستتحقق في تحقيق أهداف المنظمة المتوخاة.

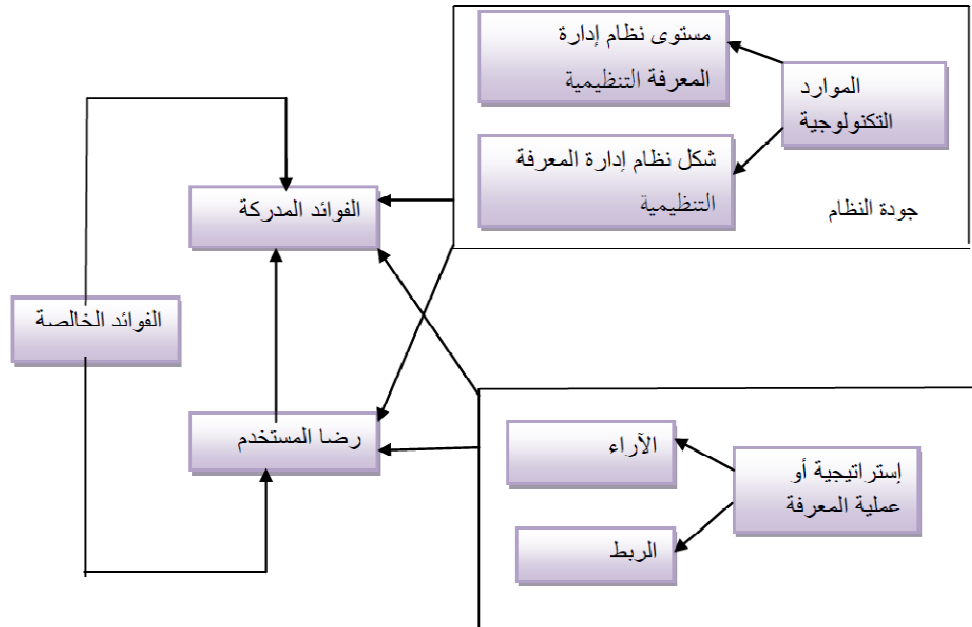
6- نموذج جينيكس وأولفمان Jennex & Olfman: يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة، وتتضمن أبعاده ما يلي ⁽¹⁾:

- **جودة النظام:** كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة.
- **جودة المعرفة:** ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- **رضا المستخدم:** المستوى الذي يحقق عنده نظام إدارة المعرفة درجة عالية من الرضا لمستخدمه.
- **العوائد الممكنة:** قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة.
- **الأثر الجمعي:** يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك بدوره ينعكس على أداء إدارة التربية والتعليم ككل.

⁽¹⁾ Jennex. M & Olfman. I, Ibid , p.146.

يظهر في الشكل الموالي ميكانزمات عمل نموذج جينكس وأولفمان

الشكل رقم (08): نموذج جينكس وأولفمان



Source : Jennex. M & Olman. I, Ibid, p.146.

حسب الشكل أعلاه فإن صميم إدارة المعرفة ينبغي على الموازنة بين احتياجات المنظمة ورضا الزبون في إطار تحقيق أهداف مشتركة.

وعموما ما يلاحظ على النماذج المقدمة أعلاه وعلى إختلاف أساليب تفسيرها للديناميكية التي تعمل بها إدارة المعرفة في المنظمات من مفكر لآخر، على أن الملاحظ أنها تعتمد رؤية عامة موحدة تربط بين الجوانب الهيكلية والقانونية وكذا البشرية في إطار مساعي بلوغ رضا الزبون وتحقيق أهداف المنظمة من منظور معرفي.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات التعلم^(*)، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، وذلك من خلال الذاكرة التنظيمية التي تمتلكها كل منظمة، والتي تعد مخزوناً معرفياً للأفكار والخبرات ذات أهمية حاسمة في بيئة متغيرة⁽¹⁾، هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز⁽²⁾.

إن إدارة المعرفة هي انشاقاق من أدبيات المنظمة المتعلمة، ويتطلب التعلم في المنظمات معرفة فردية للتحول إلى المعلومات، التي يمكن استخدامها من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة كما أن إدارة المعرفة تعني العملية التي تقيم فيها المنظمات البيانات والمعلومات، التي تحدث ضمنها وهي استجابة إلى القلق الذي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلم إلى معرفة قابلة للاستعمال وأثناء عملية إدارة المعرفة فإن المعرفة تمر بتغييرات مختلفة، بحيث قد تتعرض المعرفة لخسائر مرغوبة وغير مرغوبة، ويجب أن يتم تقليل الخسائر غير المرغوبة بقدر المستطاع⁽³⁾.

إن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ذات علاقة مشتركة، وتتضمن إدارة المعرفة خلق ومشاركة المعرفة، وهي عنصر من عملية التعلم، ويتضمن التعلم أيضاً القرار لتغيير العمل المستقبلي الذي يعتبر نموذجياً لنتيجة إدارة المعرفة⁽⁴⁾، التي تعد نظاماً واضح المعالم لتوفير عملية التعلم

(*) يعد بيتر سانج Peter Senge رائد مدرسة التعلم التنظيمي بأبحاثه ودراساته حول المنظمات المتعلمة هو صاحب كتاب البعد الخامس 1990، الذي يحدد فيه جملة من المبادئ التي يعتقد بأنها أساسية في المنظمة المتعلمة، كما يمكن إضافة بيتر دروكر Peter Dorker، والذي يوصف بالمؤسس للإدارة الحديثة صاحب نظرية الإدارة بالأهداف، الذي ألف قرابة 40 كتاباً أهمها في مجال السياسة، الاقتصاد والإدارة.

(1) Jones, N.B, & al, "knowledge champions to facilitate knowledge management", **Journal of Knowledge Management**, vol 7,1(2003), p.55.

(2) صلاح عبد القادر أحمد النعيمي " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 31(2012)، ص.183.

(3) عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي)، ط1،

مؤسسة الواروق للنشر والتوزيع: عمان، 2010، ص. 269.

(4) المرجع السابق، ص. 283.

وعملية الابتكار وتبادل المعرفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى أن هدف إدارة المعرفة الأساسي هو نقل المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية من خلال اكتساب وتبادل وتخزين ونشر واستغلال وابتكار المعرفة، وهذا يضمن أن المنظمة تُبدي أفضل أداء وتبقى في موقف تنافسي جيد مع منافسيها، فمن الناحية النظرية تنطوي عملية إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وجمع المعلومات وتنظيم المعرفة وتبادل وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة واستخدام المعرفة وخلق المعرفة. وتهتم إدارة المعرفة أساساً بجمع المعلومات وتخزينها، وتبادل وإعادة استخدام وخلق المعرفة لتطوير أصول المعرفة في المنظمة، من أجل تحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمات، بحيث تنص أغلب الدراسات على أن منظمات الأعمال، والجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي تشارك بشكل كبير في اقتباس المعرفة، وتخزين وتبادل ونشر وتعلم المعرفة⁽¹⁾، لنصل في المحصلة إلى اعتبار التعلم التنظيمي، وسيلة المنظمة لتنظيم المعرفة حول أنشطتها وضمن ثقافتها، وتطوير الكفاءة التنظيمية من خلال استغلال المهارات واسعا للعاملين لديها⁽²⁾، فالتعلم التنظيمي المستمر يسهل على المنظمة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل أكثر مرونة وتواكبا مع متطلبات العصر.

وعموماً تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات لبلوغ التميز الإداري، عبر مجموعة من الغايات⁽³⁾:

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة.
- تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم، والأساليب واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات، والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عماليات المنظمة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.

(1) Nishad Nawag & Anjali Mary Gomes, " Review of Knowledge Management in Education Institutions", **European Journal of Business and Management**, vol 06, 7(2014), p.72.

(2) OECD, Innovative Workplaces Making Better Use of Skills within Organisations, OECD Publishing, 2010, p.10.

(3) أحمد بن عشاوي، " إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات، يومي: 12-13 نوفمبر 2005)، ص ص.294.

- توفير مناخ محفز للعاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي أساسي لتحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.
 - مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات، أو حصولها على فرص كبرى يتطلب منها الكثير لاستثمار هذه الفرص.
- هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين بالدرجة الأولى من بلوغ الرضا الوظيفي، بسبب تدعيم المعرفة لديهم، وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية والتصدي للمشاكل التي تواجههم، بما يعزز الدافعية لزيادة أدائهم⁽¹⁾، وهو ما يسهل عملية التعلم التنظيمي المستمر لديهم من خلال إدارة معارفهم بطريقة متميزة، في إطار توفير البيئة التنظيمية الملائمة لهم لتقديم الأفكار الإبداعية المتميزة للنهوض بالمنظمة.

(1) عمر مرزوقي، انتصار عريوات، " أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 12(2018)، ص ص. 14-15.

المبحث الثاني: الجامعة في عصر المعرفة

تعتبر الجامعة من بين أرقى وأهم المؤسسات في المجتمع، إذ لا يخلو أي مجتمع من وجودها، وذلك بالنظر لطبيعة الدور الهام الذي يمكن أن تقدمه لخدمة أفراد المجتمع على كافة الأصعدة، إذا ما تم توجيهها بطريقة سليمة من خلال الاهتمام الجاد بنوعية مخرجاتها وكذا تأطير وتنظيم العملية البحثية بها وفقاً لأسس بحثية سليمة، تتواءم والمتغيرات المحلية والعالمية المحيطة، وذلك على اعتبار وجود علاقة هامة بين الجامعة والسوق من الناحية الاقتصادية أيضاً، فالجامعة زيادة على كونها مؤسسة تعليمية تربوية، تعتبر حاضنة جيدة للطايف البشرية المؤهل لخدمة مجتمعه على كافة الأصعدة مما يسهم بطريقة علمية في قيادة وتوجيه العملية التنموية لتأخذ مسارها السليم، انطلاقاً من هذه الأهمية نسعى عبر هذا المبحث للتطرق بشيء من التفصيل لمفهوم الجامعة.

المطلب الأول: في مفهوم الجامعة

نظراً لأهمية الجامعة كمؤسسة اجتماعية بفضل ما تقدمه من إعداد العلماء والباحثين، ومن القدرة على تخزين ونشر وإنتاج المعرفة، والإشراف على توظيفها في حل المشكلات التي تواجهها، ونظراً للتحويلات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، التي طرأت على المستوى العالمي والمحلي أصبحت ضرورة إصلاح التعليم الجامعي أمر جد مهم من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة.

1- تعريف الجامعة:

إن الجامعة وما تتصف به من خصائص تنظيمية وأهداف ومهام توجيهية مختلفة، تعتبر اليوم ذلك الامتداد الطبيعي والمنطقي لمؤسسات التعليم المتخصصة، والتي ظلت تتطور^(*) على مر السنين كحاضنة أساسية للمعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتطبيق.

ولهذا تعددت واختلفت التعاريف حول تحديد مصطلح الجامعة، ولا يوجد هناك تعريف دقيق وموحد أو تحديد عالمي في كل الجامعات العالمية حول هذا المصطلح، وبذلك فإن كل مجتمع ينشأ

(*) بالرغم من أن الجامعة كمؤسسة تعليمية لإنتاج المعرفة المعقدة التنظيم حديثة النشأة نسبياً، إلا أن جذورها التاريخية ضاربة في القدم، وتعود إلى مدارس الحكمة في الصين القديمة أو ما يماثلها في الحضارات القديمة في الهند ومصر، حضارة ما بين الرافدين وغيرها، أما حسب ما جاء في الموسوعة البريطانية، فإن أول جامعة تم إنشاؤها كان سنة 859 م وذلك في مدينة فاس المغربية، للمزيد من التفصيل حول نشأة الجامعة أنظر على سبيل المثال: محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتاب: القاهرة، 2002، ص. 6-7.

جامعته، ويحدد لها أهدافها بناء على ما تملّيه عليه مشاكله ومطامحه، وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي. ومن بين التعاريف التي قدمت لمفهوم الجامعة هي:

• تعريف حامد عمار: "...الجامعة مؤسسة اجتماعية في قمة نظام التعليم، تعمل على إنتاج المعرفة و تطوير الفكر وإعداد القوى المؤهلة لمختلف احتياجات المجتمع، وهي مؤسسة تجمع وتربط، وساحة للالتقاء والتفاعل الكامل..."⁽¹⁾.

• وعرفت الجامعة بأنها: "... قمة الهرم التعليمي ليس لمجرد كونها آخر مراحل النظام التعليمي، بل لأنها تقوم بمهمة هامة في صياغة الشباب فكرا ووجدانا وفعلا وانتماء، ومن خريجي الجامعات تخلق قيادات المجتمع في مختلف المجالات العلمية والسياسية والإدارية والثقافية، التي من خلالها يتابع المجتمع مسيرته..."⁽²⁾، فالجامعة وفقا للتعريفين السابقين، مؤسسة منتجة للمعرفة بامتياز، تهدف لإعداد المورد البشري المؤهل معرفيا لخدمة احتياجات المجتمع وصياغة قياداته.

• وهناك من يعرف الجامعة بأنها: "... مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطور التقنيات وتهيئة الكفاءات (...). مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية الإدارية والتقنية..."⁽³⁾، فالجامعة هنا مؤسسة هامة من مؤسسات المجتمع من خلال الدور العلمي المعرفي الذي تقوم بها في كافة المجالات.

• كما عرفت بأنها: "... مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في التخصصات المختلفة، منها ما هو على مستوى الليسانس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا، وبموجبها تتحدد الدرجات العلمية للطلاب..."⁽⁴⁾، فالجامعة حسب هذا التعريف كغيرها من المنظمات تمتاز بالهيكل التنظيمي والأعراف الأكاديمية الخاصة بها، وظيفتها الأساسية خدمة المجتمع من خلال تخريج القدرات البشرية المؤهلة وبمستويات مختلفة.

(1) حامد عمار، دراسات في التربية والثقافة: من همونا التربوية والثقافية، ط2، مكتبة الدار العربية للكتاب: مصر 1997، ص. 96.

(2) إبراهيم عصمت مطاوع، التخطيط للتعليم العالي، دار الشروق: السعودية. 1982، ص. 48.

(3) فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة قسنطينة: قسنطينة 2001، ص. 78.

(4) مليحان معيض الثبتي، " الجامعة، نشأتها، مفهومها ووظائفها"، المجلة التربوية، 54(2000)، ص. 214.

• وعرفها علي السلمي: "... بأنها تنظيم مكون من عدة عناصر أساسية، هي الكليات والمعاهد التابعة لها وأنها تقوم بتحقيق هدف أو أهداف محددة باستخدام مجموعة من الموارد والإمكانات المتاحة كما أنها تعد إحدى المؤسسات الرائدة في المجتمع..."⁽¹⁾، لا يختلف تعريف السلمي للجامعة عن غيره، في الهدف الأساسي من وجودها وهو خدمة المجتمع.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة نتحدد لنا المبادئ العامة للجامعة وهي⁽²⁾:

أولاً: إن الجامعة كتنظيم لها هدف خاص يحدد طبيعتها الخاصة ويميزها عن غيرها، ومن ثم فهي بحاجة إلى تنظيم وهيكله مناسبين لهذا الهدف، مع ملاحظة أن أشكال ذلك قد تتعدد لأن الأمر نسبي، ولأنه قد تتعدد الوسائل والغايات واحدة.

ثانياً: إذا كانت الجامعة تسمح بتعدد أشكال تنظيمها وكيفيات هيكلتها، فإن طبيعة هدفها تضبط شكل هذا التعدد ومجاله العام كما تتحدد حدوده ومتطلباته.

ثالثاً: إذا كان تسيير الجامعة يتطلب هيكله تنظيمية هرمية، فهذا يعني استحالة جمع طاقمها البشري في تصنيف واحد والتساوي في علاقة أفرادها مع الإنتاج المعرفي، بل يجب تصنيفهم في فئات مختلفة نوعياً تبعاً لنسبة علاقتها بهدف التنظيم، ومن ثم يمكن القول أنه كلما كان مرتب الصنف أعلى كلما كانت مشاركته في التسيير أكبر.

2- وظائف الجامعة (*):

إن تحديد وظائف الجامعة يستند إلى فلسفتين، الأولى، تركز على الجانب المعرفي، وترى أن الوظيفة الأساسية للجامعة "علمية بحتة"، وإن العلم هدف في حد ذاته بغض النظر عن فوائده وتطبيقاته العلمية وأن الجامعة هي المكان الذي تجري فيه الدراسة والبحث العلمي المجرد، أما الثانية فتؤكد على الجانب الاجتماعي؛ إذ ترى أن وظيفة الجامعة "اجتماعية سياسية"، وأن الجامعة هي المكان الذي يدرس أوضاع المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد الحلول لها⁽³⁾.

⁽¹⁾ رياض ستراك، أحمد علي المنصور، بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية: دراسات في الإدارة التربوية، ط 1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، 2004، ص. 415.

⁽²⁾ فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: قسنطينة، 2006، ص ص. 79-85.

^(*) إن مفهوم الوظيفة يقف عند الدور الذي يكلف به شخص ما أو مؤسسة معينة، وينهض به تبعاً لأهدافه وفنية ممارسته بشكل منتظم، تحدد لوائح العمل وأعرافه الخلقية والمهنية.

⁽³⁾ فاروق عبده قليه، أستاذ الجامعة: الدور والممارسة بين الواقع والمأمول، دار زهراء الشرق: القاهرة، 1997، ص. 47.

وإذا لم تقم الجامعة بالوقوف على مشاكل المجتمع وعيوبه ونواقصه، ولم تقم على حلها وعلاجها فلا فائدة منها، فالجامعة تتأثر بالمجتمع الموجودة فيه كما يجب أن تقود وتؤثر فيه ولا تخضع لهيئته وتحمل مسؤوليتها في عملية التغيير⁽¹⁾، فنجاح الجامعة في أي مجتمع مرهون بمدى تفاعلها معه والاقتراب منه، ولا بد من تحديد المشاكل والثغرات الموجودة فيه وبالتالي إيجاد الحلول. ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي وظائفها التعليمية والبحثية والمعلوماتية في القرن الواحد والعشرين، وتعمل على تلبيةها بنجاح بما في ذلك الجامعات، عليها أن تكون قادرة على الاستجابة بفعالية لحاجات التعليم والتدريب المتغيرة وتكثيفها بما يلاءم المتغيرات التي طرأت على المجتمع⁽²⁾. وعموما يمكن التفصيل في بعض أهم وظائف الجامعة فيما يلي:

أ- **التعليم**: يعد التعليم من أهم وظائف الجامعة لما له من دور في إعداد الطلاب، الأمر الذي أدى لضرورة إتاحة الفرص للتعليم لدى جميع الطلاب، حيث أن التعليم في الجامعات مطالب بالوصول بهم إلى درجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية المتصلة بالمهنة، وتطبيق ما تم تعلمه من حقائق ومعلومات ومفاهيم على المواقف والقضايا الجديدة، بالإضافة إلى المهارات المرتبطة بالتفكير العلمي الناقد، وقد تغيرت أدوار التعليم الجامعي في ظل مجتمع المعرفة إلى مجموعة من الأنشطة العريضة التي تساعد في بناء المجتمعات الديمقراطية القائمة على المعرفة، والتي تشمل دعم الابتكار بتوليد المعرفة الجديدة، والإسهام في تكوين رأس المال البشري⁽³⁾، وهو الدور الفاعل في تحقيق التنمية المجتمعية في مجتمع المعرفة.

ب- **البحث العلمي**: لا يمكن الحديث عن بحث علمي فعال، إلا من خلال إتباع أساليب علمية دقيقة وطرق سليمة في التفكير وتوجيه الفكر والبحث عن الحقائق، وكذا إيلاء المورد البشري القائم على العملية البحثية أهمية وعناية بالغتين، وذلك من خلال⁽⁴⁾:

(1) ساجدة شرقي، " دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع"، مجلة مركز الدراسات الإيرانية، 10(2008)، ص. 174.

(2) دعاء منصور أبوا المعاطي محمد، "جودة مؤسسات التعليم العالي والتعليم المستمر وتحديات مجتمع المعرفة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني: حول ضمان جودة التعليم العالي، يومي 4-5 أبريل 2012، البحرين). ص. 872.

(3) محمد خميس حرب، " تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلد 28، 79(2013)، ص. 37.

(4) بشير معمري، مجالات وأساليب تكوين الأستاذ الجامعي الوضعية المهنية للأساتذة الجامعة، منشورات الحبر: الجزائر، 2007، ص. 05.

- التدريب على البحث وأساليبه، ويتحقق أثناء إعداد درجتي الماجستير والدكتوراه.
- التأليف في مناهج البحث وتقنياته.
- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان التخصص.
- حضور حلقات البحث التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين، والمشاركة في تنشيطها ومناقشته
- ممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه.
- قراءة موضوعات البحث العلمي للطلبة، وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث.
- حضور الملتقيات العلمية والمؤتمرات الوطنية والدولية المنظمة في ميدان تخصصه والمشاركة فيها.
- وعليه فقيام الأستاذ الباحث بالمهام المكملة لبعضها البعض، تمكنه من إتباع المسار السليم في البناء البحثي؛ إذ يكتسب الخبرة والقدرة اللازمين لإعداد بحوث ذات قيمة علمية، كما أن حضوره للندوات والملتقيات العلمية ومشاركته فيها تمكنه من التعرف على أفكار الآخرين، كما يستفيد من الانتقادات التي توجه لبحوثه مما ينمي ويعمق فيه الصرامة والقدرة على الإعداد الجيد للبحوث.

ث- خدمة المجتمع:

تمثل خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة في خدمة مجتمع المعرفة، حيث تعمل باستمرار على تطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج الجامعة عن دورها التقليدي والعمل خارج أسوارها إلى خارج المجتمع لتتفاعل معه، حيث تعكس مفهوم الجامعة كتنظيم مفتوح، كما ترتبط بمتطلبات مجتمع المعرفة الجديد المتمثلة في التعلم والإنتاج والتقنيات والمعرفة ومصادرها المتعددة، وتتنوع مجالات خدمة المجتمع فقد تشمل خدمة أعضاء هيئة التدريس للمجتمع المحيط بالجامعة كالقيام بالأبحاث المشتركة أو المشاركة في الندوات والأنشطة المجتمعية، أو تقديم الخدمة للمجتمع الكبير، كالقيام بالبحوث التي تعالج مشكلات المجتمع، وتقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة، وتأهيل القيادات المجتمعية⁽¹⁾، إذ لا يمكن للجامعة أن تحقق ذاتها وتثبت وجودها ما لم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، إن المنحى التجديدي للجامعات المعاصرة يجعلها في قلب المجتمع، تعيش مشاكله وتجد الحلول المناسبة لها، وتعمل على تقدمه في سائر المجالات، لذا فإن الخدمة العامة للجميع أصبحت وظيفة أساسية للجامعة لا يقل شأنها عن وظيفتي التعليم والبحث العلمي⁽²⁾.

(1) محمد خميس حرب، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

(2) سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، ط 1، عمان: دار الفكر للطباعة، 2001، ص. 35.

3- مقومات وأهداف الجامعة:

الجامعة كأي تنظيم تتطوي على مجموعة من المقومات والأهداف الأساسية.

أ- **مقومات الجامعة:** تتبنى الجامعة كأحد أهم مؤسسات التعليم العالي على مجموعة مقومات هي:

- **أعضاء هيئة التدريس:**

يعتبر أعضاء هيئة التدريس من أهم عناصر العملية التعليمية، نظرا للدور المنوط إليها من تسيير وتنظيم وتنفيذ مهمة التدريس، وفي هذا الإطار عرفت كما يلي:

- يقصد بأعضاء هيئة التدريس: "...أساتذة التعليم العالي الذين يعملون في نطاق الجامعات والكليات الأخرى التابعة للوزارات والمؤسسات المختلفة، ويقومون بمهام التدريس والبحث العلمي وإرشاد الطلبة والإشراف على الدراسات العليا والمشاركة في اللقاءات والاجتماعات داخل الجامعة وتقديم الخبرات والاستشارات داخل الجامعة وخارجها، ونحو ذلك من مهام تتطلبها خدمة المجتمع الداخلي والخارجي..."⁽¹⁾، فأعضاء هيئة التدريس هم الأساتذة المسؤولون على تأطير الطلبة في مجال تخصصهم لدفعهم للاكتساب المعرفي المنظم والهادف، والذين يقدمون خبراتهم المختلفة للاستفادة منها في خدمة المجتمع.

- كما عرف **فضيل دليو وآخرون** عضو هيئة التدريس بأنه: "... حجر الزاوية في العملية التربوية، يعد مدرسا وملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية إلى اكتساب المعرفة والمهارات لدى الطالب..."⁽²⁾، وفقا لهذا التعريف عضو هيئة التدريس هو القائم على العملية المعرفية، كما أنه المسؤول عن عملية منهجة الطالب في اكتسابه للمعرفة.

ولأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة وظيفتين أساسيتين هما:

❖ **التدريس:** وهو إكساب الطلبة المعارف والحقائق والمفاهيم المناسبة للتدفق المعرفي المستمر

للعلم، وما يرتبط بهذه المعارف من مهارات عملية وقيم واتجاهات، بحيث تمكنهم من التعامل

الصحيح مع هذا التدفق المعرفي⁽³⁾.

(1) مؤيد السالم، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة أريد: الأردن، 2002. ص.14.

(2) فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص. 91.

(3) محمد محمود الحيلة، مهارات التدريس الصفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2002، ص.33.

❖ **البحث:** إلى جانب النهوض بالأعباء التدريسية فإنه من المتوقع أن تواصل هيئة التدريس جهودها في ميدان البحث، أي القيام بأبحاث خاصة بهم أو الإشراف على بحوث الطلبة، وفي الكثير من الأحيان تكون الغاية من هذه البحوث هي النشر.⁽¹⁾

❖ **الطلبة:** هم بؤرة الاهتمام في التعليم الجامعي، وذلك لأن العملية التعليمية برمتها قد بنيت من أجلهم، ومن دواعي ذلك الاهتمام بما توصلت إليه النظريات الحديثة من أن التركيز على الطلبة يعتبر ركيزة أساسية في توجيههم نحو مستقبل يلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وذلك بما يواكب التطورات العصرية في انفتاح الطلبة على ضرورات حياتهم الحاضرة والمستقبلية.⁽²⁾

فالعناية والاهتمام بإعداد المعلم الكفاء لا تقتصر على تلقينه الأصول التربوية وأساليب التدريس في تخصصه، وطبيعة التعليم وأهدافه وخصائص المتعلم ومشكلاته، بل أيضاً في تنمية قدراته على التفكير وعلى التخيل والتصور، وعلى التركيب والتحليل والنقد والمقارنة والتطبيق والاستيعاب واستخلاص النتائج وتكوين الآراء الخاصة والقدرة على التأمل، بمشاركة الطلبة في اختيار المساقات الدراسية بطريقة مفتوحة والتدريب على كيفية الوصول إلى المعلومات ذاتياً من أهم الأسس الحديثة لجعلهم محور ارتكاز التعليم الجامعي⁽³⁾، وهو ما يجعل من العملية التعليمية أكثر إيجابية وفاعلية.

❖ **الإداريين:** هم كل من يشغل مركزاً إدارياً من عمداء ونوابهم ومساعدتهم أو رؤساء الأقسام العلمية أو من يقوم مقامهم، أو مدراء الدوائر الإدارية أو رؤساء الأقسام الإدارية أو رؤساء الشعب الإدارية أو من يقوم مقامهم⁽⁴⁾، فالإداري بمؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات على وجه أخص ذوا دور لا يستهان به، ذلك لما تقدمه من خدمة تأطيرية تنظيمية لسير المنظومة الجامعة على أكمل وجه.

(1) حسين عبد اللطيف بعاره، وماجد محمد الخطايبية، الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، 2002، ص.40.

(2) وفيق حلمي الأغا، وإيهاب وفيق الأغا، استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي، جامعة الأزهر: غزة، 2010، ص.10.

(3) المرجع السابق، ص.11.

(4) يعقوب، عادل ناصر الدين، "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، الشرق الأوسط، 03 (2012)، ص.12.

- المباني والهياكل اللازمة:

وتتمثل في الهياكل والأبنية والمنشآت الموجودة للقيام بعدة وظائف، أهمها: الوظائف التعليمية-الإدارية- البحثية- والثقافية، فكون الجامعة مؤسسة ذات طبيعة إدارية وتعليمية، فهي تحتاج إلى قاعات المحاضرات وأقسام ومكتبات ومخابر، كما هي بحاجة إلى مكاتب ومختلف اللوازم الضرورية لإجراء العملية الإدارية، ويقصد بالمباني والخدمات كل الاستعدادات والتجهيزات والأثاث التي تقدمها الجامعة لتسهيل العمليتين التعليمية والبحثية ورفع كفاءتهما.

كما يدخل في نطاق المباني والخدمات المكتبات والمخابر والصفوف والأدوات والمعدات والخدمات الأخرى كالملاعب والمطاعم والأنشطة الترفيهية⁽¹⁾، فالجانب الهيكلي من مباني وتجهيزات لا يقل أهمية عن بقية العناصر المكونة للمنظومة الجامعية، كونها تعتبر الإطار الذي يجسد وجود الجامعة على أرض الواقع، بحدودها الهيكلية الواضحة كما يسهل العملية المعرفية، من خلال توفير مكان ملموس للطاقم الجامعي البشري الهائل، حتى يتمكن من ممارسة نشاطه البحثي على أكمل وجه.

5- التمويل:

تعتبر قضية تمويل التعليم الجامعي من القضايا المهمة التي تواجه الكثير من دول العالم، برغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها، وهي قضية متجددة دوماً بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي، مما يؤثر في نسبة المخصصات المالية المرجوة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة⁽²⁾، ولطالما عرفت قضية تمويل الجامعات اهتماماً بالغاً ومتزايداً نظراً للتطورات المستمرة، التي أثرت بصفة مباشرة على قضية تمويل الجامعات نذكر منها⁽³⁾:

- 1- النمو السكاني وما يصاحبه من تزايد في عدد الملتحقين باستمرار، مما يحتم بالضرورة زيادة مستلزمات التعليم من أعداد المعلمين، الأبنية والأجهزة والمعدات المختلفة، وبالتالي تزداد نفقات التعليم.

(1) رافع إبراهيم حقي، " واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة "، (ورقة بحث مقدمة المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، أيام: 23-26 افريل 2006، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة)، ص. 382.

(2) السيد محمود البحيري، " تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة مستقبلية "، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2004)، ص. 1.

(3) عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، ط2، دار وائل: عمان، 2005، ص. 115.

- 2- تزايد الإنفاق على الجوانب الملحقة للتعليم كالنقل والمنح المدرسية، وكذلك تزايد نفقات الخدمات الاجتماعية والصحية.
 - 3- تطور التعليم من الناحية النوعية، وإدخال الأساليب والمناهج التعليمية الحديثة، وبالتالي زيادة النفقات وارتفاعها ارتفاعاً هائلاً.
 - 4- انخفاض نصاب الأستاذ التدريسي، يؤدي لزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس وبالتالي زيادة الإنفاق التعليمي.
 - 5- تزايد الاهتمام بالدراسات التطبيقية والتكنولوجية خاصة في التعليم العالي.
- وعموماً يمكن القول أن مصادر تمويل (*) البحث العلمي لاسيما بالجامعات نوعان، تمويل أساسي (حكومي): من قبل الدولة باعتبار أن التعليم الجامعي خدمة شبه رسمية⁽¹⁾، وتمويل ثانوي يمكن إجمالها في: المعونات الأجنبية والمنح الدراسية....، وعلى تنوع هذه المصادر من الضروري الإشارة إلى أهمية البحث المستمر عن مصادر ثابتة ومستقلة نوعاً ما، حتى تتمكن الجامعة من أداء دورها على أكمل وجه.

ب- أهداف الجامعة:

لا يمكن تصور أي تنظيم دون هدف واضح، وإذا اعتبرنا الجامعة منظمة مفتوحة على بيئتها ومجتمعها، فمن الطبيعي أن تكون أهداف الجامعة نابعة من طبيعة المجتمع الذي أقيمت لخدمته وبالتالي فإنه من الصعب وضع أهداف مشتركة ومحددة بصفة دقيقة لكل الجامعات بغض النظر عن مكانها وزمان وجودها، غير أنه يمكن تحديد أهداف عامة تنصب حول⁽²⁾:

- 1- الإسهام في تنمية الشخصية وقدراتها.
- 2- إنتاج المعرفة العلمية وتجديدها ونشرها.

(*) للمزيد حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال: طارق عبد الرؤوف محمد عامر، "تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية والاتجاهات المعاصرة"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر نوفمبر 2006 بسكرة). وكذا: أديب كولو، "قضايا التمويل والإنفاق في البحث العلمي والتطوير ومؤسساته ومتطلبات ابتكار مصادر تمويل جديدة"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني يومي: 24-26 أيار 2006، دمشق) .

(1) سعد بن سعيد جابر الرفاعي، النموذج الإسلامي لتمويل التعليم، مؤسسة المختار للنشر والتوزيع: القاهرة، ص. 180.

(2) محمد بن عبد الله، المنظومة التعليمية والتطلع إلى الإصلاح، دار الغرب للنشر والتوزيع: وهران، 2005، ص- ص. 158-127.

3- التكفل بالبحث العلمي.

4- الإعداد للاندماج المهني في المجتمع وخدمة التنمية الشاملة.

في حين، يرى البعض الآخر أن أهم الأهداف التي تحاول جامعات العصر الحديث تحقيقها يمكن أن تشمل مايلي⁽¹⁾:

1- نقل المعرفة عن طريق التدريس في مراحل البكالوريا والليسانس والدراسات العليا.

2- نقد المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية الناقدة في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع.

3- مشاركة الهيئات المختصة في القيام ببحوث مشتركة لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.

4- الاستفادة من نتائج هذه البحوث وترجمتها إلى مقررات دراسية.

5- الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها تطورات العلم ومطالب المجتمع المستقبلية⁽²⁾.

وفي هذا الإطار يمكن التأكيد على أن الجامعة ذات أهداف تنموية للمجتمع، بحيث لا يمكن عزلها عن المحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي وجدت فيه وبالتالي فهي بحاجة لتكيف مستمر مع احتياجاته من خلال مساعي تطوير المناهج الجامعية، والتكوين الدائم والمنظم للكادر البشري بها.

المطلب الثاني: الجامعة في ظل اقتصاد المعرفة:

تحتاج الجامعات التي تسعى إلى أداء متميز في ظل اقتصاد المعرفة إلى أن تغير قيمها وأن تستثمر في أصولها الفكرية، ولكي تفعل ذلك ينبغي على الأفراد اكتساب مهارات جديدة، وعلى وجه التحديد فإنهم في حاجة إلى تعلم المهارات التي تسمح لهم بإيجاد وإدارة واستخدام المعلومات والمعرفة بما يسمح للأفراد بتحسين قدراتهم الفردية والتنظيمية، كأحد العوامل الرئيسية في النجاح نحو اقتصاد المعرفة⁽³⁾، ففي ظل البيئة العالمية المتغيرة بسرعة تواجه الجامعات العديد من التحديات، ولأننا في القرن الحادي والعشرين، استنتج (بيرجنين Prignine)، أن الجامعات تتكامل بشكل وثيق مع العالم ويمكن لهذه المؤسسات اكتساب الأفضل من المعرفة والتحول نحو الإبداع والابتكار، كعناصر أساسية في المجتمعات المزدهرة⁽⁴⁾.

(1) حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة دار العربية: بيروت، 2001، ص. 13.

(2) المرجع السابق، ص ص. 13-14.

(3) حسن حسين البيلالي، وسلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 310.

(4) Nishad Nawaz & Anjali Mary Gomes, " Review of Knowledge Management in Higher Education Institutions", European Journal of Business and Management, vol 6, 7(2014), p. 72.

فالعالم في عصر جديد من المعرفة، التي تتوفر فيها الموارد الإستراتيجية الأساسية اللازمة لتحقيق الازدهار، بل أصبح الاكتساب المعرفي في حد ذاته طريق نحو الابتكارات المختلفة، وبالتالي سوف تشهد الجامعات الآن، وفي الفترة المقبلة ضغوطا خارجية مختلفة ومتصاعدة تتأثر بالعلومة كما شهدت العقود القليلة الماضية الضغوط المتزايدة على المؤسسات الجامعية للاستجابة لهذا الاتحاد العالمي، ويرى الباحثان (بلوم وسكوت Bloum and SContte) أن السمة الرئيسية لما أسماه عولمة القرن الحادي والعشرين تتمثل في تعجيل الاتجاهات المرتبطة "بمجتمع المعرفة"، وتشمل بعض هذه الاتجاهات صعود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي اقترن بثورة ثقافية⁽¹⁾ وهو ما يؤكد أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاح الانتقال نحو مجتمع المعرفة، بحيث أصبحت المنافسة العالمية قائمة على امتلاك هذه التكنولوجيات واستخدامها في إنتاج وتخزين واستخدام المعارف عند الحاجة من قبل المنظمات المختلفة بما فيها الجامعات.

وبالتالي يجب أن تضمن المؤسسات الجامعية قدرتها على المنافسة، من خلال جودة منتجاتها والخبرة الأكاديمية الجيدة المحققة من قبل طلابها، والتي يمكن أن تتحقق من خلال الاستمرار في إنشاء المعرفة الأكاديمية ورأس المال الفكري، وكذا تطوير البنية التحتية وتشجيع الابتكارات عبر المؤسسات الجامعية، وبالتالي تجبر العولمة واقتصاد السوق الجامعات على التفكير في الطريقة التي يجب أن يتم اعتمادها لتدريس طلبتها وإجراء بحوثها بما يضمن تحقيق ذلك، وفي هذا الإطار أكد الاقتصاديون منذ أربعة عقود أن البلدان النامية على وجه الخصوص ينبغي أن تهدف إلى الاستثمار الوطني في مرحلة التعليم الأساسي ثم الجامعي، لأن هذا يوفر عائدا اجتماعية عالية، وتؤكد دراسة البنك الدولي سنة 2003م بأن الاستثمارات الجديدة في التعليم الجامعي، تستدعي مشاركة اقتصاد المعرفة بما يتطلب القدرة على تجديد النظم الاقتصادية والاجتماعية باستمرار، لتوسيع المعارف والمهارات الخاصة، وللمشاركة بفعالية في إنتاج المعرفة؛ ولتكون متجاوبة اجتماعيا وكذا في اتصال وثيق مع الصناعة؛ ولإنتاج أعلى جودة من الخريجين كرأس مال⁽²⁾.

إن القوة البشرية العاملة والمعرفة الضمنية والملكية الفكرية، هي مصدر تطوير قدرات البحث العلمي من أجل الاقتصاد والتنمية الاجتماعية المستقبلية، بحيث أصبح توجيه المعرفة التي تتدفق إلى مصادر جديدة للابتكار التكنولوجي مهمة أكاديمية تساعد في تغيير بنية ووظائف الجامعات، ويحدث

⁽¹⁾ Bloch, I, " 13th European Conference on Knowledge Management ", Electronic Journal of Knowledge Management, vol 6, 2(2005), p. 81.

⁽²⁾ Nishad Nawaz & Anjali Mary Gomes, Ibid, p. 73.

إدراك فوائد هذا المصدر المحتمل من خلال الابتكارات التنظيمية مثل: مكاتب نقل التكنولوجيا والمرافق الحاضنة ومراكز الأبحاث بمشاركة المؤسسات الصناعية⁽¹⁾، وقد حولت الجامعات المتمركزة في القطاع الإنتاجي اهتمامها من الاهتمام الحصري على إنتاج ونشر المعرفة إلى نقل التكنولوجيا وتكوين الشركات.

ففي ظل التطورات الحالية نجد أن الجامعة لم تعد وحدوية النشاط، ولكنها تحولت إلى مؤسسة متعددة الوظائف والخدمات والأدوار والمحاور والاهتمامات والأهداف، وهذا ما يفرض على التعليم أيضا أن يستجيب للتحدي الجديد المتمثل في الاعتمادية المتبادلة، والمهم هنا هو أن تطوير المحيط الجامعي سيخلق مكانا متغيرا لحفز الأفراد إلى التعليم بشكل يسمح بتعزيز الإبداع، وبناء القدرات والتفكير النقدي، والإبداعات الابتكارية⁽²⁾.

وتنعكس الوظيفة الأساسية للجامعات في الوقت الحالي في تقديم الأبحاث التنموية، ففي أواخر القرن العشرين، أولت الجامعات اهتماما للإسهامات المخصصة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كظاهرة جديدة تماما ساهمت في الابتكار الزراعي في الولايات المتحدة الأمريكية، كما ساهمت الجامعة في تأسيس الصناعة الكيميائية في ألمانيا خلال الفترة نفسها، ومع ذلك فقد كان تقدم المعرفة سابقا الاهتمام الأساسي للجامعة، في حين كان ترأس مالية المعرفة الاهتمام الثانوي للصناعة بحيث شجعت السياسات الحكومية أعضاء هيئة التدريس والجامعات على تطوير رأس المال المعرفي من خلال إدارة المعرفة، حيث قلصت الفجوة بين المؤسسات الأكاديمية والصناعة، أي أن أي منظمة تبدى اهتماما بالمعرفة ترتبط عن كثب بالفائدة الاقتصادية⁽³⁾.

وعموما يمكننا القول بأن التحول نحو اقتصاد المعرفة في عالم اليوم، يتطلب بالضرورة التركيز على الأصول الفكرية والمعرفية، من خلال الاستحداث المستمر للمعرفة وفقا للتطورات البيئية المحيطة، وهذا ما يمكن أن تضمنه الجامعة من خلال استغلال أصولها الفكرية ومهارات أفرادها بطريقة إبداعية وعبر التشارك الفعال للمعرفة وتطبيقها، وفقا لما يخدم التحولات المجتمعية الحاصلة.

⁽¹⁾ Etzkowitz and L Leydesdorff, Universities and the global knowledge economy, a triple helix of University Industry Government Relations: London, 1997, pp. 1-8.

⁽²⁾ عدنان بدران وآخرون، التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية: أبو ظبي، 2000، ص. 146.

⁽³⁾ Etzkowitz. L & Leydesdorff, Ibid, p141.

المطلب الثالث: التعليم الجامعي: قراءة في بعض المدارس المعرفية الحديثة

برزت في إطار مساعي النهوض بالتعليم الجامعي مجموعة من المدارس المعرفية المختلفة، انطلاقاً من كونها مدارس تعنى بتطوير العمل التنظيمي لكافة المنظمات بغية زيادة قدرتها التنافسية وتحسين مخرجاتها، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المدارس المعرفية التي تعني بجودة المنتج، وهو ما يمكن أن يساعد الجامعات كأحد أهم التنظيمات التي تهتم بجودة خدماتها البحثية، حتى ترقى لخدمة مجتمعاتها بشكل فعال.

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من التعرف على مفهوم الجودة، فمما لا شك فيه أن الجودة تعد إحدى العوامل التي تحدد إمكانية المنافسة بين الشركات، فجودة المنتجات تمثل عاملاً مهماً من عوامل تسويقها وتولى الدول الصناعية هذا الموضوع اهتماماً متزايداً⁽¹⁾، وذلك من خلال الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في تخطيط وضبط العمليات الإنتاجية بمصانعها، ابتداءً من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي للمستهلك بالإضافة إلى التحسين المستمر.

• تعريف إدارة الجودة الشاملة:

بالنسبة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي الأخرى عرفت عدة تعاريف، نذكر منها:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة الجمعية البريطانية للجودة : "... بأنها فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك، وأهداف المؤسسة ليست منفصلة..."⁽²⁾، حسب هذا التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على عنصر المشاركة كمبدأ أسمى لتحقيق أهداف المنظمات وحاجات المستهلكين كغايات مترابطة فيما بينها.

- أما (تونكس Tunks) يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "... التزام وتعهد الإدارة والعاملين بانجاز الأعمال بصورة تلبي توقعات المستهلك أو تفوقها..."⁽³⁾، يركز تونكس في تعريفه على النظر

(1) سلطان عبد الرحمان فتحي، " أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة الصناعية لمحافظة نينوى"، مجلد 6، 10 (2013)، ص. 280.

(2) فرانسيس ماهوني، كارل جيثور، ثلاثية الجودة الشاملة، تر: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع: مصر، 1999، ص. 251.

(3) كاضم محمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، ط03، دار المسيرة للنشر: عمان، 2007، ص. 75.

لإدارة الجودة الشاملة لكونها تعهد والتزام لتحقيق الأهداف المرجوة بصورة تنال رضا المستهلك، بل الأكثر من ذلك تبهر.

- كما يرى (سيامبا Ciampa) أنه يمكن تعريفها على ثلاثة أوجه على الأقل⁽¹⁾:

- أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو الإخلاص الكلي للعميل.
 - ثانيها من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى لتحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت اللازم للاستجابة للمشاكل والحاجات والفرص إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين بغية تحقيق التحسين المستمر.
 - ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها، تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة، وبعض العناصر والأساليب، مستمدة من نظام التطوير التنظيمي، والمفاهيم الحديثة في القيادة.
- وبالنسبة للمفكر (جيمس جابلونكسي Gablonsqi) فيرى بأن الجودة الشاملة "... بمثابة شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل..."⁽²⁾، فالجودة الشاملة حسب هذا المفكر إطار تعاوني متكامل لأداء الأعمال على أكمل وجه.
- ومما تقدم يمكن استنتاج تعريف يشمل ما سبق ذكره في هذا الخصوص وذلك كما يلي:
- "إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى، والذي لا يقتصر على إرضاء الزبائن فحسب، وإنما إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها وبأقل التكاليف".
- لذلك فإن الالتزام بالجودة الشاملة للمنتج والخدمة يعد عملية أخلاقية وثقافية لأنها تعتمد على المسؤولية والالتزام والثقة، وهي بذلك تعبر عن هوية البلد وحضارته من خلال ما يقدمه من سلع وخدمات إلى الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، التي تعكس صورة ذلك البلد ونظامه الاجتماعي والأخلاقي الذي يسود فيه ونوعية حياة العمل في مؤسساته.

(1) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، اليازوري للنشر: عمان، 2008، ص. 75 .

(2) جوزيف جابلونكسي، إدارة الجودة الشاملة، تر: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، 1996، ص. 26.

• مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تتصف إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المبادئ العامة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية ⁽¹⁾:
- 1- خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر، مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.
 - 2- تبني مفهوم اللاخطأ، وذلك بأداء الشيء الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.
 - 3- التحسين المستمر، من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية.
 - 4- تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة، من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية، مع إشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة.
 - 5- التركيز على العميل الخارجي بتلبية احتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج مع ضرورة التعرف على احتياجاته المستقبلية.
- كما ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي ^{(2)(*)}:
- تقليل شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
 - تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، طالما يجري التركيز على تقديم (سلعة/ خدمة) ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون ومن ثمة زيادة شهرة المنظمة.
 - رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.

(1) رشيد مناصرية، " أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، الجزائر"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 11(2012)، ص ص 193-194.

(2) يوسف بومدين، " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، 5(2007)، ص 31.

(*) يمكن التأكيد على أن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات لا حصر لها، فقد أسهب الباحثون في هذا الموضوع في التفصيل فيها، وإضافة لما تم ذكره يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تحقق فوائد أخرى للمنظمة منها: تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر، تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات، تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر، زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم للمزيد أنظر على سبيل المثال: زياد خليل قبلان، " الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة التنفيذية، الأكاديمية العربية للتعلم المفتوح، 2010)، ص 368. وكذا: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: دليل عملي، (د.د.ن): القاهرة، 2001.

- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفردها.

• متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتوافر مجموعة من المتطلبات يمكن الإشارة إليها فيما يلي⁽¹⁾:

- وجود قيادة متميزة تدعم التحسين المستمر.
- الحرص على توفير التدريب والتعليم اللازمين للعمل.
- وجود اتصالات وثيقة وتنسيق فعال بين كافة الأنشطة.
- التزام القيادة العليا بتطبيق قواعد الجودة الشاملة.
- وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يسود فيها التعاون والحماس المشترك والولاء والعمل الجماعي والرغبة في العمل.
- وجود هيكل تنظيمي مرن لدعم تطبيق الجودة الشاملة، بحيث يشارك جميع العاملين في دراسة الحلول وعمليات التحسين المستمر للجودة، من خلال دوائر الجودة وفرق العمل بمختلف الإدارات.
- الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاطات.
- ب- زاوية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: إن اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، هو تصور مخطط ومنظم ودقيق لمجموعة الأنشطة والممارسات الأكاديمية والإدارية الشاملة، والتي يمارسها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة التعليمية، في عناصرها جميعها (مدخلات، عمليات ومخرجات)، والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في مجالات العمل كافة، وذلك تلبية لاحتياجات عملائها ومتطلباتهم، وتحقيقاً لرغبات المتعلمين وحاجاتهم، من خلال الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والبشرية والمالية في المؤسسة التعليمية⁽²⁾.
- ومما لا شك أن جامعاتنا في حاجة إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال⁽³⁾:

1- وضع برامج دقيقة ومرنة في مجال التعليم وإخضاعها لمعايير ISO

2- وضع شروط صارمة في القيادات التعليمية والإدارية.

(1) رعد حسن الصرن، كيف نتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة: دمشق، 2002، ص. 159.160

(2) ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة، " أنموذج مقترح لتطوير المؤسسات التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، 4(2011)، ص. 595.

(3) قوي بوحنية، " التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات: رؤية نقدية إستشرافية "، مجلة العلوم الإنسانية 8 (2005)، ص. 11.

3- إتباع إستراتيجية مستمرة في مجال التدريب لكافة عمال التعليم الجامعي.

4- وضع أجندة صارمة لآلية الاتصال الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم الجامعي بإعادة أساليب الاتصال داخليا وتحسينها من خلال سبر الآراء، وتعزيز العلاقات الجيدة مع الجمهور الخارجي، عن طريق نظام يعتمد الجودة في مجال العلاقات العامة وتوظيف المنشورات والتقارير والمطويات بهذا الخصوص.

2- إدارة المعرفة في التعليم الجامعي:

إدارة المعرفة كفكر لازال في تزايد غير مسبوق في الوقت الراهن، وذلك في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة، التي أصبحت تؤكد بأن مصدر الثروة هو المعرفة وليس رأس المال لذلك شهدت تطبيقا عمليا واسعا في ثمانينات القرن الماضي، وكان ذلك تتويجا للتفاعل بين إدارة المعرفة وعلم الإدارة الحديث، فضلا عن الاستجابة العالية للمتغيرات التي شهدتها الساحة الفكرية والعملية ضمن واقع المنافسة الشديدة وبروز ظاهرة العولمة⁽¹⁾، مما دفع منظمات الأعمال بشكل أو بآخر إلى إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالهم، والسبب الرئيس في ذلك يعود إلى التوقعات التي تشير إلى أن العقد القادم سوف يواجه تغيرات هامة في شتى المجالات بفضل التدفق المعرفي الهائل.

أ- مفهوم إدارة المعرفة:

كمفهوم تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كماً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بها باعتبارها عاملاً هاماً، من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تعد إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملًا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكّن

(1) جاسم رحيم العذاري، فاضل عباس حسن، "إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة ميسان"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 8، 25(2015)، ص ص. 206.205.

من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة استخدامها.⁽¹⁾

وقد تم التطرق في المبحث الأول بشيء من التفصيل لهذا المفهوم والعناصر المكونة له نظراً لكونه أهم متغيرات الدراسة.

ب- زاوية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات: يبدو أن الجامعة كمنظمة تعليمية في حاجة ماسة إلى توظيف نموذج إدارة المعرفة لاستخلاص الخبرات التعليمية الناجحة، والنظر في إمكانية توظيفها بالداخل وذلك بمراعاة خصوصياتها الفكرية والثقافية، ويبدو لي أن أهم المرتكزات التي تمكن توظيف طرائق الفلسفة التعليمية للمستوى الجامعي ما يلي⁽²⁾:

- الاستعانة من التجارب العالمية الحديثة في التدريس سواء في الماضي والحاضر ومن الشركاء في نفس التخصصات وتوظيف مخرجات المخابر العلمية ذات الصلة الوثيقة المعرفية بجامعتنا وذلك من أجل أكبر استثمار للمعرفة الشاملة والمتخصصة خصوصاً في حقل العلوم الإنسانية المتسارعة.
- إنضاج مشاريع خاصة لتوفير الإبداع واحتضان الطاقات وذلك بمراعاة الخصوصيات العلمية والمهارات الفكرية للمتلقين، بحيث لا يتم التفاعل مع جميع المتلقين (الطلبة) بمداخل نمطية يساوي فيها بين الجميع مما يؤدي إلى تحديد معايير أدنى في الأداء.
- استقطاب مهارات وكفاءات من الخارج توظيفها لنقل تجارب أخرى (غربية أو عربية) ومحاولة إيجاد تلاقح معرفي خصب لتطوير تجارب مشتركة الغاية منها خلق مؤسسة الإبداع، وتخصيها في شكل هياكل ومؤسسات مثل ما هو الحال في الجامعات الغربية (مراكز الإبداع والذكاء، ومراكز القيادة الدولية...الخ).

كما يمكن تبني مشروع متكامل يضم أصحاب العقول البشرية المتميزة والتي تتميز بما يلي⁽³⁾:

- سرعة الفهم والإدراك والقدرة على التحليل والتصور.

(1) زياد لطفي الطحاينة، " حسن محمد الخالدي، "تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية"، دراسات العلوم التربوية، مجلد 42، 2 (2015)، ص ص. 571-572.

(2) قوي بوحنية، " التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات: رؤية نقدية إستشرافية"، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

(3) قوي بوحنية، المرجع سابق، ص ص. 13-14.

- القدرة على الفهم الاستبطاني عبر فهم العلاقات بين الظواهر العددية واستخلاص نتائج هامة من العديد من المعلومات، وتظهر أهمية هذه القدرة في الوظائف الفنية والمهنية العالية مثل وظائف المدراء والباحثين والوظائف التخصصية.

- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة.

- ينظرون للمشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدراتهم ومصدر الإثبات ذاتهم.

- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير.

هذا ويرى (ويست S.WEST) المدير التنفيذي لشركة R. Baumbusich للاتصالات أن المشكلة الأساسية عند التعامل مع العقول البشرية المتميزة، تتمثل في محاولة إيجاد لغة مشتركة بينها وبين بعضها البعض وبين إدارة المنظمة تتمثل في ما يلي⁽¹⁾:

1- تحديد حاجة المنظمة - الجامعة محل الدراسة - من العقول البشرية المتميزة.

2- توفير الإمكانيات التنظيمية والتكنولوجية والسلوكية لتعزيز الاستفادة من هؤلاء الأفراد.

3- المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة للخبرات الدراسية مثل النجاح والتميز والكفاءة العالية.

4- توفير البيئة الصحية والتأمينية الملائمة للحفاظ على هذه الموارد البشرية ودعمها باستمرار.

5- بناء منظمة تنافسية تحافظ على الكفاءات البشرية المتميزة باستمرار.

هذا وتعرف الكثير من الجامعات البريطانية مثل (Harvard) والأمريكية مثل (Bradford) بكونها جامعات تستقطب الكثير من الأدمغة المتميزة في الهيئة التدريسية والكثير من الطلبة المتميزين ذوي المعدلات العالية، وهو ما يتطلب إعادة النظر في سياسات الجامعات الرامية لبلوغ ميزة تنافسية.

3- الإدارة بالأهداف في التعليم الجامعي:

تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم المدارس الفكرية، التي من شأنها مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بطريقة علمية مدروسة، وهو ما يبرر إمكانية استخدامها على مستوى الجامعات.

أ- مفهوم الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من بين أحد الأساليب الحديثة في العمل الإداري، ويتميز عن الأسلوب التقليدي للإدارة (الإدارة بالنشاط)، كما أن هذا الأسلوب يركز اهتمامه على عنصر تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة، التي تحد من مبادرات العاملين

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص. 14.

وتحكم على المنظمة بالجمود ، والإدارة بالأهداف أسلوب بسيط يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي إشراك جميع العاملين قدر المستطاع في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق تلك الأهداف ⁽¹⁾، وهو ما تسعى فعلا كافة المنظمات لتحقيقه.

• تعريف الإدارة بالأهداف:

قدمت مجموعة من التعاريف لمصطلح الإدارة بالأهداف، نذكر منها:

- عرف (جورج موريسي G. Morrisey) الإدارة بالأهداف بأنها "... منهج مهني للإدارة يحدد بعد دراسة دقيقة، ما هو المطلوب عمله، وكيف يتم التنفيذ، ووضع البرامج التنفيذية، وتحديد التكاليف اللازمة، وما الذي يعتبر أداء مقبولا..." ⁽²⁾، أي أن نموذج الإدارة بالأهداف يعتمد على مجموعة من الخطوات أهمها، تحديد كيفية التنفيذ وكذا البرامج والتكاليف اللازمة لذلك، في إطار الأهداف التنظيمية المحددة مسبقا.

- عرفها (جون همبل J Humble) بأنها "... نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو، وحاجة القائد للإسهام ولتطوير نفسه ذاتيا..." ⁽³⁾، فحسب همبل فإن الإدارة بالأهداف ما هي سوى عملية الربط بين حاجات المنظمة، في إطار مساعي تحقيق أهدافها وكذا حاجات القائد لتطوير ذاته كونه أحد العناصر الأساسية المساهم في إنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة.

وعموما فقد ظهرت العديد من التعريفات لأسلوب الإدارة بالأهداف، والتي تصب في مجملها في قالب الاتفاق الحاصل بين الرئيس ومروؤسيه، على مجموعة من الأهداف التي تخص المنظمة، المبنية على ما تتوفر هذه الأخيرة من مختلف الإمكانيات، على أن يلتزم الطرفين بتطبيقها كل حسب صلاحياته ومهامه، وبناء على ذلك فإن أسلوب الإدارة بالأهداف، يتسم بما يلي ⁽⁴⁾:

- 1- وضع الأهداف لكل منصب من المناصب الإدارية؛
- 2- اشتراك الرؤساء والمروؤسين في وضع أهداف المناصب الإدارية؛

⁽¹⁾ محمد هشام فريجة، " ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصادي الخليجي، 28(2016)، ص.93.

⁽²⁾ G. Morisey, Management by Objectives and Results, Wesely publishing: London, 1970, p.4.

⁽³⁾ J. Humble, Management by Objectives in action, Mc Graw-Hill Book: New york, 1970, p.125.

⁽⁴⁾ سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج: أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، مكتبة عين شمس: القاهرة، 1976، ص. 69.

- 3- ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً؛
 - 4- أهداف المناصب الإدارية أساس في أي تحسينات تخص:
 - الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات.
 - نظام تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية ونظم المكافآت والترقيات.
 - 5- نتائج المناصب الإدارية أساس في الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- إن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة بالأهداف هي الكيفية التي تتم فيها عملية صياغة الأهداف، أو الأسلوب والتخطيط المستخدم في صياغة وتطبيق الأهداف، في المستويات الإدارية المختلفة⁽¹⁾، وبالتالي من الضروري التأكيد على إتباع أسلوب أكثر مرونة في تحديد الأهداف.

• مقومات نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، وما يتطلبه ذلك من معرفة أنواع تلك الأهداف، ووضع مقاييس النتائج وأخيراً وضع أهداف للمناصب الإدارية، بحيث تكون الأهداف في كافة المستويات التنظيمية مترابطة ببعضها البعض، وبالتالي فإن نجاح الإدارة بالأهداف متوقف على العناصر التالية⁽²⁾:

- ❖ قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانات الموجودة، للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة.
- ❖ اشتراك القائد والمروسين معاً في وضع أهداف المناصب الإدارية وذلك لجعل المروسين أكثر تجاوباً مع الأهداف وتحفيزهم لتحقيقها.
- ❖ القدرة على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري الواحد، بحيث لا يمكن أن يكون هدف واحد فقط لأي منصب.
- ❖ يوجد تكامل بين نظام الإدارة بالأهداف وبين النظم الإدارية الأخرى مثل نظام الموازنة، نظم تقييم الأداء والتنمية الإدارية...، ذلك أن عدم وجود مثل هذا التكامل يجعل نظام الإدارة بالأهداف مصدراً للصراع.

(1) عمار عبد اللطيف زين العابدين، "الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات: الإدارة بالأهداف نموذجاً"، آداب الرفادين، 52 (2008)، ص. 21.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، 2007، ص ص. 419-421.

ب- زاوية تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات:

يبدو أن الأطراف التعليمية الجامعية (الإدارة، الأستاذ والطالب) وكافة الأطراف التي لها عناصر تتفاعل بشكل مباشر مع التعليم الجامعي، بالإضافة إلى المراكز الاستشارية هذه الأطراف جميعا في حاجة ماسة إلى المساهمة في تحديد الأهداف العامة للتعليم الجامعي العام، في عصر ثورة المعلومات وذلك بصياغة أهداف تلامس ما يلي⁽¹⁾:

1- طبيعة التخصصات المدروسة وطريقة تكييفها عبر إشراك الطالب في وضع أهداف التدريس.

2- طبيعة احتياجات السوق.

3- طرائق التدريس بين الماضي والحاضر وطرق تكييف هذه الوسائل.

4- الهدف العام من التعليم الجامعي، هل يجب أن يظل التعليم الجامعي خاضعا لعناصر المجانية بدل الربحية ؟ والعملية بدل الخصخصة مثلا؟.

وبالتالي فأسلوب الإدارة بالأهداف لا يقل أهمية عن الأساليب المختارة والمراهن عليها للنجاح إذا ما تم تطبيقها على مستوى المنظومة الجامعية بالطريقة المطلوبة، وذلك مع الإشارة لأهمية توفير الإمكانيات البشرية والمادية والهيكلية اللازمة، باعتبار أن إشراك الأطراف الجامعية المختلفة في عملية وضع الأهداف التي من شأنها الرقي بالجامعة كمنظومة اجتماعية تنموية، سيحقق عوائد إيجابية لكل الأطراف، فنجاح أي تنظيم راجع بالدرجة الأولى إلى مدى القدرة على تحقيق أهدافه.

4-إعادة هندسة العمليات(الهندرة) في التعليم الجامعي:

لما كان التغيير السريع مطلبا من مطالب الإدارة في هذا القرن، فإن تبني أسلوب إعادة الهندسة(*) للعمليات الإدارية يعتبر من الأساليب الحيوية للإدارة وإجراءات التغيير المطلوبة في الإدارات، وقد تبدوا كلمة الهندرة غريبة عن الأسماع، فهي كلمة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهى تمثل الترجمة

(1) قوي بوحنية، " التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات: رؤية نقدية إستشرافية"، مرجع سبق ذكره، ص.16.

(*) لقد أزهدها هذا الأسلوب في عهد الرئيس الأمريكي بيل كلنتون ونائبه آل غور، الذي تزعم حركة إعادة ابتكار الحكومة، وهى حركة إصلاح إداري في الحكومة الفدرالية الأمريكية، فقد جاء في التقرير الذي أشرف على إعداده آل غور في سنة 1993م، أن الفعالية تعتبر أساسية بالنسبة للحكومات التي يتعين عليها انتهاز سياسات منظمات الأعمال، بحيث يمكن التخلص من الروتين وتخفيض الميزانيات والسماح لمنظمات العمل بحرية وتحقيق الأهداف المرسومة، للمزيد حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال:

Michael Spiler, " Public Administration The History of Ideas and The Reiventing Goveremment Movement", Public Administration Review, 64 (2004), p. 353.

العربية لكلمتي Reengineering-Business⁽¹⁾، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و"جيمس شامبي"، عنوان "هندرة المنظمات" على كتابهما الشهير. أ- مفهوم إعادة الهندسة الإدارية: يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال التطرق للعناصر التالية:

• تعريف إعادة الهندسة الإدارية: لقد وجدت مجموعة من التعاريف لهذا المصطلح نذكر منها: - تعرف الهندرة بأنها: "...إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جذرية - وليست هامشية- في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والخدمة والسرعة..."⁽²⁾ أي أن إعادة هندسة العمليات حسب هذا التعريف، هي عملية جذرية معمقة وليست جزئية تستهدف العمليات الإدارية بالدرجة الأولى.

- كما تعرف الهندرة بكونها: "... إعادة التصميم الجذري والسرير للعمليات الإستراتيجية، والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسرير للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انسياب في العمل وتحقيق أقصى إنتاجية..."⁽³⁾ يفصل هذا التعريف في تحليل عمليات إعادة الهندسة والمتمثلة في النظم السياسات والهياكل التنظيمية، والهدف في النهاية تحقيق أعلى درجة من الإنتاجية.

- عرفت أيضا بأنها: "... مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في الدمج الأمثل لهذه الوسائل، وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك..."⁽⁴⁾، وحسب هذا التعريف فإن الهندرة تعتمد بالأساس على الاستفادة بما يمكن أن تقدمه التكنولوجيات الحديثة لإحداث تغيير جذري بالمنظمة، وفقا لما يحقق تطلعات المستهلك.

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2009، ص.148.

(2) مايكل هامر وجيمس شامبي، " الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن الثورة في إدارة الأعمال"، خلاصات، (1993)، ص.01.

(3) تركي إبراهيم سلطان، هندسة التغيير: التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، دار النهضة العربية: القاهرة، 1996، ص.22.

(4) سلطان غالب الديحاني، " الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت"، (ورقة بحث مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم، يوم 29 أبريل 2009، الكويت)، ص.9.

ويمكن إيجاز الخصائص المشتركة لتعريف إعادة الهندسة فيما يلي⁽¹⁾:

- إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية والإستراتيجية، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية.

- إعادة التصميم الشامل للعمليات يهدف إلى تحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

ومن هاتين الخاصيتين يمكن القول بأن الهندرة هي عملية: جذرية، هائلة، أساسية وتختص بالعمليات.

وعموماً نستخلص من مجمل تعاريف الهندرة أنها تقوم على أساس خلق المنافسة بين المؤسسات التي تقدم المنتجات والخدمات للمواطنين⁽²⁾، فالمنافسة تسهم في تحسين الأداء الحكومي عموماً مثلما تسهم في أداء القطاع الخاص.

• **المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة:** تتمثل المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة في مجموعة من العناصر أو المحاور، أهمها⁽³⁾:

محور 1: العمليات المتعلقة بمجال عمل معين: إن العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر المستهلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة الهندسة.

محور 2: الأنشطة المحققة للقيمة المضافة: تتمثل في الأنشطة المشكلة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية للمستهلك وتدفعه إلى الرغبة والاستعداد أكثر لدفع قيمة أكبر للحصول على المنتج.

محور 3: العمليات الإستراتيجية: حيث توجه المؤسسة اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحويلها إلى واقع ملموس.

(1) محمد طيفور، إعادة هندسة العمليات الإدارية: وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، منشورات جامعة حلب: سوريا، 2006، ص.3.

(2) دنيا ويليامز، إعادة ابتكار الحكومة، تر: عبد الله احمد، (د.د.ن)، 2002، ص.439، 440.

(3) غول فرحات، " دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة"، (ورقة بحثية مقدمة العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة)، ص.12.

محور 4: النظم والهيكل التنظيمية: في هذا الصدد يجب أن توافق البنية الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة وتنقيح نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة.

محور 5: المثالية في تدفق العمل والإنتاجية: إن نتيجة عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحقيق المثالية في تدفق العمل والإنتاجية والتي تتوقف بذاتها على طبيعة ونوع العملية المطلوب إعادة بناؤها، سواء كانت عمليات متعلقة بمجال عمل معين والتي تشمل عمليات رئيسية وعمليات فنية.

محور 6: إعادة التصميم بشكل جذري وسريع: حيث أن برنامج إعادة البناء يستهدف تحقيق أعلى مستوى أداء في مجال أعمال معين من خلال إجراء إعادة تصميم للعمليات بشكل كلي وبحيث يمكن للمؤسسة جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب.

إن الاهتمام بهذه المحاور مجتمعة من شأنه تحقيق التغيير الجذري المطلوب بحيث يأخذ كل محور بعين الاعتبار جانباً من الجوانب التي تتطلب إحداث تغيير ضروري لتحسين أداء المنظمة.

• أهداف إعادة الهندسة الإدارية:

أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات، من خلال مساعي تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

- التركيز على النتائج، وليس المهام.
- التركيز على النقاط الأكثر منطقية.
- يتم تأدية العملية بشكل مرتب على أساس ماذا يجب أن يتبع ماذا، والأنشطة المتوازية المتصلة.
- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية أو جمعها في عملية واحدة.
- يتم إزالة العوائق بين فرق العمل وأنشطتهم.

• المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها: يمكن اللجوء لعملية إعادة الهندسة داخل

المنظمات في حال وقوعها في أحد الأزمات التالية⁽²⁾:

⁽¹⁾ ميشيل ارمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع: الرياض، 2003، ص 765-766.

⁽²⁾ مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، تر: شمس الدين عثمان، المنظمة العربية للإعلام العلمي: القاهرة، 1996، ص.21.

- المنظمات ذات الوضع المتدهور: والتي تواجه ارتفاعاً في نفقات التشغيل، بفقدان القدرة على المنافسة، ومن ثمة تتدنى خدماتها إلى مستوى تضرر العملاء والمستفيدين.
 - التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك في المستقبل القريب: وهي تلك المنظمات التي تلوح فيها في الأفق غيوم التدهور نتيجة ظهور منافسين جدد أو عدم إشباع المنتجات والخدمات التي تقدمها احتياجات المستفيدين.
 - المنظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق: كالمنظمات التي تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني والرغبة المتجددة في تحقيق المزيد من التفوق على المنافسين.
- ب-زاوية تطبيق إعادة الهندسة في الجامعات:**
- في ظل التحديات التي أفرزتها العولمة، فإن التعليم الجامعي يتطلب إعادة هندسة، من حيث توجيهه ونوعيته، إتاحتها وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الإنترنت وتقنية المعلومات، وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب، ولهذا يجب أن تقوم إعادة الهندسة في التعليم الجامعي على الأسس التالية: (1)
- قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيداً عن الممارسات البيروقراطية.
 - مرونة تسمح بإدخال التغييرات
 - ضبط الجودة للأنشطة الجامعية كافة.
 - إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية.
 - تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية، كما تعد آلية فعالة للتمويل
- إن إعادة الهندسة في الجامعة هي عملية تطوير وتصميم جذرية، تمس العمليات التعليمية كافة، وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على كل المستويات، من طلاب وأساتذة وغيرهم، من خلال توفير المتطلبات الأساسية لهاته العملية والمتمثلة فيما يلي (2):
- أ - متطلبات تنظيمية:** من خلال إيجاد قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة هندسة التدريب في الهيكل التنظيمي، وكذا إعادة هيكلة النشاط المستهدف بما يؤدي للمرونة والسرعة والدقة.

(1) قوي بوحنية، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي: مقاربات معاصرة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية: الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص ص. 97.96.

(2) سيد محمد جاد الرب، " إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تطوير وتدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس "، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 1(1992)، ص. 486.

ب- المتطلبات البشرية: كالإعداد الجيد للمديرين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية للأفراد للتكيف مع عملية إعادة الهندسة.

ج- المتطلبات المادية: كتصميم نظم فعالة للأجور، وإدخال نظم متقدمة مثل الأنترنت لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

انطلاقاً مما تم عرضه عن مجمل أهم المدارس الفكرية التي تعنى بتطوير والنهوض بالمنظمات كافة بما في ذلك الجامعة في ظل التطورات العالمية الحاصلة، والتي تفرض ضرورة التواكب معها من خلال البحث في أحسن السبل التي يمكن أن تضمن للجامعة البقاء في المنافسة، كأحد أهم المنظمات في المجتمع التي تسعى لتنميته وتطويره من خلال المخرجات البحثية المعرفية المقدمة في هذا الإطار، فالمنتبع لهذه المدارس بدءاً من إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وصولاً إلى الإدارة بالأهداف وإدارة المعرفة وغيرها، يجد بأنها ذات أفكار مشتركة ومتقاطعة تهدف بالأساس لتحقيق أهداف الجامعة بجودة عالية وأخطاء أقل في إطار إدارة فعالة للكم المعرفي الذي تزخر به الجامعة، غير أن الاختلاف بينها يكمن في آليات تحقيق هذه الأهداف ومتطلباتها، وهو ما أدى بنا في هذه الدراسة لتبنى مفهوم إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث يتخذ من المعرفة لبنة أساسية من خلال البحث في عمليات إدارتها ومتطلبات تطبيقها لضمان الاستثمار الأمثل لها (دون التقليل من أهمية المدارس الفكرية الإدارية الأخرى)، في ظل منظمة تهتم أساساً بإنتاج المعرفة تعرف بالجامعة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة والجامعة: نحو إدارة معرفة جامعية

عرفت أهمية إدارة المعرفة تزايداً واضحاً لاسيما في العقود الأخيرة، كونها تعمل على تنظيم ما لدى المنظمات من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، وتحقيق الإبداع والابتكار، المطلوبين ومن ثم تحقيق التميز، وتعتبر الجامعات أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها لأنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية، في الوقت الذي فرض عليها مجتمع المعرفة أدواراً ومهاماً لعل من أهمها إنتاج وتطبيق المعرفة عن طريق الاستثمار في البحث العلمي، بهدف خدمة المجتمع ومعالجة مشكلاته المختلفة، وذلك في إطار مساعي التماشي مع التوجهات العالمية الحديثة في إطار محاولة التكيف المستمر مع ما تفرضه المنافسة الشرسة من تحديات، انطلاقاً من هذه الأهمية نسعى عبر هذا المبحث لمحاولة الحديث بشيء من التفصيل عن طبيعة العلاقة النظرية بين الجامعة وإدارة المعرفة من خلال العناصر التي تم التطرق إليها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة الجامعية

إن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كالجامعات أمر مهم جداً، حيث تعتبر الجامعات كمصدر رئيسي لإعداد المهارات الإنسانية لدعم المنظمات في مختلف القطاعات، كما تهتم الجامعات بتنمية المهارات ومعرفة الطلبة الجامعيين والخريجين، لتحقيق نتائج فعالة لعمليات التعلم فالفصول الدراسية هي قاعدة نقل المعرفة من المحاضرين للطلبة، والمحاضرون مسؤولون عن إعداد مواد دقيقة باستخدام العديد من مصادر المعرفة، تعكس عمليات التعلم والإستراتيجيات والتخطيط المناسب لتطوير مخرجات الجامعة باستمرار، حيث يمثل الأساتذة المحاضرين العنصر الأساسي لنقل المعرفة الدقيقة من أجل تنمية مهارات الطلبة وتحقيق إستراتيجيات التعلم، وتعزز الجامعات معرفة المحاضرين من خلال توفير مصادر معرفة دقيقة وواضحة⁽¹⁾، ويمكن تعريف إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية عموماً، والجامعة على وجه الخصوص بأنها: "...إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسات الجامعية من تطوير مجموعة ممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات..."⁽²⁾، من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة الجامعية تربط بين ثلاثة عناصر:

⁽¹⁾ Ali Taha Al-oqaily, et al, " Success Factors of Knowledge Management in Universities (A Case Study: Jordanian Private Universities)", Journal of Scientific Research, vol 22, 7 (2014), p.494.

⁽²⁾ Petrides, Lisa. A & Nodine Thad R, Knowledge Management In Education: Defining The landscape, The Institute of Knowledge Management In Education, CA: USA, 2003, p.10.

الأفراد العمليات والتقنيات، من خلال الاستثمار فيها بطريقة أكثر فعالية، لذلك فإن البيئة الجامعية مناسبة بطبيعتها لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة، وتشمل أسباب ذلك ما يلي⁽¹⁾ :

- (1) غالبا ما تملك الجامعات بنية تحتية معلوماتية حديثة.
 - (2) تشارك المعرفة مع الآخرين أمرا طبيعية من خلال المحاضرات.
 - (3) رغبة الطلاب في اكتساب معرفة من طرق يمكن الوصول إليها بأسرع صورة ممكنة.
 - (4) الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم⁽²⁾.
- إن هذه الأسباب وأخرى، جعلت من إدارة المعرفة في العصر الحالي، مفتاحا للجامعات نحو المنافسة على المستويين الوطني والعالمي⁽³⁾، لذا ينبغي على الجامعات أن ترتقي إلى مستوى توقعات المجتمع العالمي، من خلال تبني وتهيئة ممارسات جيدة تتبع من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة، ومن الناحية التقليدية، فإن الوظائف الأساسية للجامعات هي إيجاد المعرفة ونشرها ويتم ذلك من خلال أنشطتها البحثية والتعليمية فضلا عن برامجها التوعوية.
- ويلخص Metaxiotis and Psarras أهم ثلاث رسائل للجامعات فيما يلي⁽⁴⁾:

- التدريس - إعداد الطالب ليصبح متعلم ناجح طوال حياته.
 - البحث - توسيع حدود المعرفة الإنسانية وتعزيز الإبداع.
 - الخدمة - العمل في المجتمعات وفي المناصب القيادية داخل الجامعة وفي المؤسسات المهنية والمشاركة في الأنشطة التوعوية التي تخدم المجتمعات المحلية والوطنية والدولية.
- أي أن هيكل إدارة المعرفة في الجامعة يضم ثلاثة أنشطة رئيسية، وهي إدارة المعارف التعليمية^(*) GCE، إدارة المعارف البحثية^(**) GCR وإدارة المعارف المؤسسية (العملية)^(***) GCU⁽¹⁾ وهو ما يمكن أن يعبر عنه الشكل التالي:

⁽¹⁾ Mohd Ghazali Mohayidin et al, " The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities", **Electronic Journal of Knowledge Management**, vol 5 , 3 (2007), p. 302.

وأیضا: علی محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، " درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، مجلد 10، 2 (2015)، ص. 11.

⁽²⁾ Mihaela OPREA, "An Agent-Based Knowledge Management System for University Research Activity Monitoring ", **Informatica Economică**, vol 16, 3(2012), p. 136.

⁽³⁾ Bodea C & Andone I, **Knowledge management in the modern university**, Bucharest ASE Publishing House : Roumanie , 2007.p.10.

⁽⁴⁾ Mohd Ghazali Mohayidin, et al, Ibid, p. 302.

^(*) Gestion des connaissances dans le contexte éducatives.

^(**) Gestion des connaissances dans le contexte de recherche.

شكل رقم (09): أنشطة إدارة المعرفة في الجامعة.



Source Oprea, Mihaela, "A University Knowledge Management Tool for Academic Research Activity Evaluation", *Informatica Economică*, Vol 15, 3(2011), p.59.

حسب الشكل أعلاه فإن إدارة المعرفة، تمكن الجامعة من أداء رسالتها بطريقة متكاملة فهي تركز على تفعيل وظائفها الثلاثة (بحث، تدريس وربط بسوق العمل)، وهو ما يجعل من إدارة المعرفة نموذجاً مناسباً للتطبيق في الجامعات على اعتبارها منظمات معرفية بامتياز.

ففي ظل البيئة الاقتصادية سريعة التغير فإن دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عموماً كمقدمي معرفة تخضع للتدقيق، وتواجه تحدياً من قبل أصحاب المصلحة بما في ذلك الجمهور ولمواكبة هذه التحديات فقد أُقترح توظيف أفكار ومبادئ إدارة المعرفة من قبل الجامعات، بغرض إجراء أبحاث أساسية وتطبيقية وكذا من خلال تدريس مناهج مناسبة لذلك، والاستفادة من المعرفة لدعم قرار الإدارة لتحسين إدارة الوثائق الداخلية واستغلالها لزيادة مستوى نشر المعرفة واستخدامها في التغيرات النوعية للعملية التعليمية بالجامعة، بحيث تقضي عملية الاستعانة بطرق وأدوات إدارة المعرفة إلى

(**) Gestion des connaissances dans le contexte universitaire.

(1) Bodea. C & Andone I, *Ibid*, p.11.

تمكين الجامعات من مشاركة معرفتها وتحسين مستوى التدريس والتعاون البحثي، وتحسين علاقات العمل فيما بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين.

ولإنجاح مبادرات إدارة المعرفة في الجامعات، تحتاج الإدارة الجامعية لعمليات مصاحبة لإيجاد الأصول المعرفية بوعي، وبوضوح وإدراك قيمة رأس المال الفكري لدورهم المتواصل في المجتمع^(*)، ومع ذلك فإن التركيز على الجانب الفني فقط مثل رفع مستوى محو الأمية المعلوماتية وتوفير بنية تحتية ملائمة للمعلومات والاتصالات لن يضمن نجاح مبادرات إدارة المعرفة⁽¹⁾، لذا فمن الضروري التغلب على مشاكل أكثر صعوبة تتعلق بالقضايا الاجتماعية والثقافية في إدارة المعرفة بالجامعات.

وعموماً يمكن القول أنه وفي ظل التحديات الأنفة الذكر، باتت المؤسسات الجامعية في أمس الحاجة إلى تركيز اهتمامها نحو إدارة المعرفة للنهوض من واقعها التقليدي، والذي لم يعد يتوافق وتلك المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، فأصبحت المؤسسات الجامعية تواجه عالماً أكثر ترابط واعتمادية من حيث المعرفة، الابتكار والإبداع، وهي العناصر الأساسية لضمان حصول تلك المؤسسات على الميزة التنافسية، خاصة في ظل العدد المتزايد من المؤسسات الجامعية الرسمية والخاصة، ما يتطلب إعادة التفكير في طرق التدريس المعتمدة فيها وبرامجها التعليمية والبحثية وكيفية إدارة المعرفة، ومن هنا أصبح واضحاً دور إدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية في تبني توفير المعلومات وتدفق المعرفة، وخلق بيئة تعاونية تحسن الاتصال بين العاملين (المدرسين، الطلبة، الإداريين)⁽²⁾، كما أن دور إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية لا يقتصر على الاستحواذ على

^(*) للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع: أنظر على سبيل المثال: مازن حسام، "التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وعلاقتها بمنظومة مناهج التعليم في الوطن العربي: رؤية مستقبلية لمواجهة الثروة المعرفية والمعلوماتية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث عشر، (مناهج التعليم والثروة المعرفية، يوم 24 يوليو 2001 - والتكنولوجيا المعاصرة)، جامعة عين شمس، القاهرة، بالإضافة إلى كل من:

Mikulecky . P& Mikulecka, J, **Active Tools for Better Knowledge Dissemination, Annual Meeting**, D.C: Washington, 1999, pp. 420-427.

Rowley, J. "Is Higher Education ready for Knowledge Management?", **The International Journal of Educational Management**. Vol 14, 7(2000), p- p 325-333.

⁽¹⁾ Mohd Ghazali Mohayidin, et al, Ibid, p-p. 302-303.

⁽²⁾ صالح عبد الرضا رشيد، هناء جاسم محمد، " اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية "، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 13، 4(2011)، ص. 183.

المعلومات فقط بل إدارتها بشكل منظم وتحويلها إلى معرفة بشكل تعاوني وتشاركي وصولاً إلى التنبؤ المستقبلي بالمعرفة الصحيحة.

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعة وأهمية تطبيقها:

من المعروف أن محاولات اعتماد أي فكر تنظيمي بغية تحويلها إلى ممارسة فعالة، يعتمد على وجود إستراتيجية واضحة، انطلاقاً من أهمية الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات بطريقة علمية مدروسة، وهو ما يمكن أن ينصرف لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.

1- مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعة:

تتطلب عملية النهوض بمستوى التعليم الجامعي، وجود الإستراتيجية التي تتماشى مع روح العصر وفق رؤية معرفية ومن منظور واقعي وحسي، يرتبط بالتزامات الجامعة بتحقيق الجدارة في عملياتها على صعيد الواقع الملموس، بمعنى تنمية المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية واكتساب المعارف مثل الكفاءات العلمية التي تؤهلها لأداء مهامها⁽¹⁾، فإستراتيجية تطبيق إدارة المعرفة عموماً تهدف لكشف الفجوات الموجودة في معرفة المنظمة وتقديم المقترحات والتوصيات لردم تلك الفجوات⁽²⁾، وهو الهدف المرجو من تحديد إستراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

• تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعة:

وجدت مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم منها:

- عرفت إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها: "...خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة لاستثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة، دليلاً هادياً للإدارة لتصميم وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة في المنظمة..."⁽³⁾، أي وفقاً لهذا التعريف فإن إستراتيجية إدارة المعرفة بمثابة الخارطة أو بوصلة التوجيه التي يتم اعتمادها في المنظمة، في إطار تحقيق أهدافها بطريقة علمية ممنهجة تبتعد عن العشوائية.

(1) الطائي حميد عبد النبي، العلاق بشير عباس، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2009، ص. 245.

(2) صلاح الدين عواد، كريم الكبيسي، " العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كلية الإدارة والاقتصاد "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، 65 (2012)، ص. 36.

(3) ياسين سعد، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، 2007، ص. 292.

- وتعرف على أنها: "... أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالته وأهدافه، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية..."⁽¹⁾، فإستراتيجية إدارة المعرفة حسب هذا التعريف، هي أسلوب معتمد لمواجهة التحديات والفرص التي تواجهها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام- المعارف بالشكل المطلوب.

وعموماً تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط العلاقات بين الأفراد، لكي يتقاسموا المعرفة ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة.

ولكي تضمن المنظمة تنفيذ إستراتيجيتها المعتمدة (بما في ذلك الجامعة)، ينبغي أن تتبنى نظرة أكثر شمولية لعملية التنفيذ، ينبغي أن تدعم بقرارات ذات علاقة بتركيب المنظمة والتكنولوجيا والموارد البشرية، ونظم المعلومات الإدارية وثقافة المنظمة وأسلوب القيادة الإدارية⁽²⁾، فالأمر لا يقتصر على أن تكون إستراتيجية المنظمة المعرفية متوافقة مع البيئة الخارجية فحسب، لكن ينبغي أن تتلاءم كذلك مع عوامل متعددة تستجيب لتنفيذ الإستراتيجية وطرقها.

• أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة بالجامعة:

هناك نوعان من الاستراتيجيات المعرفية الواجب توظيفها في الجامعة، باتجاه تحقيق أهدافها وهما :

- إستراتيجية الترميز (Codification Strategy):

تشير هذه الإستراتيجية إلى استخدامات المعرفة الظاهرة بوصفها معرفة قياسية ورسمية، قابلة للقياس والوصف والتحديد والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها إلى قواعد بيانات وقواعد معرفية وأنها تعمل على إرشاد المنظمة لاستخدام الوسائل الأكثر انسجاماً مع عملياتها، وكذلك سهولة التشارك بها من

(1) مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، " إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة "، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجباب، لبنان)، ص. 15.

(2) حسين عجلان حسن، إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، 2008 ص. 116.

الجميع والإفادة من المعرفة المخزونة، خصوصاً بالنسبة للتطبيق الداخلي لها ⁽¹⁾، فالمعرفة الصريحة التي تتبناها هذه الإستراتيجية، يمكن أن تحول بسهولة إلى قواعد معرفة قياسية، عبر شبكة المنظمة كما يسهل تعميمها على كافة العاملين بها بغية استيعابها ومن ثمة توظيفها في مختلف مهامهم ⁽²⁾ كما تعتبر عملية تصميم قواعد البيانات وأنظمة إدارة الوثائق وأنظمة إدارة سير العمل جزءاً من مكونات هذه الإستراتيجية ⁽³⁾، كما تستند الإستراتيجية الترميزية على استخدام المعرفة بشكل جيد، وهذا ما يؤدي بالمنظمة لتقديم منتجات نمطية لأن العمال عادة في هذه الإستراتيجية ما يكونون غير ماهرين ويؤدون أعمالاً نمطية متكررة. ⁽⁴⁾

كما أن إستراتيجية الترميز تعتبر ناجحة بالنسبة للمؤسسات الجامعية، هذه الأخيرة التي تتطلب إستراتيجيتها الرئيسية في العمل إلى إعادة استخدام المعرفة الموجودة، وتعمل هذه الإستراتيجية على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام التوثيق كمستودع للمؤسسات الجامعية، وجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين هما نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد نقل المستودع إلى الفرد، ومن ثم فالمعرفة الجديدة التي يحصل عليها الفرد من أي استشارة أو تجربة يتم تحويلها إلى وثيقة بما يحقق استخراج وفصل تلك المعرفة عن الأفراد، ومن ثم تنظيمها وجعلها متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام ⁽⁵⁾، وبالتالي فإستراتيجية الترميز لإدارة المعرفة تعتبر ضرورية جداً للجامعات، لما يمكن أن تتيحه من خزن جيد للمعارف لإعادة استخدامها من جديد بصيغة واضحة.

- إستراتيجية الشخصنة (Personalization Strategy):

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة المختزنة في عقول الأفراد وهي غير قابلة للترميز والقياس لأنها حوارية تفاعلية تتجسد من خلال العلاقات بين الأفراد، أي أنها قابلة للتعلم من خلال الملاحظة وتواجه صعوبة في عملية وصفها ونقلها وتعليمها أو التدريب عليها، لكنها ممكنة التشارك من خلال فرق العمل حيث أن عملية التنفيذ بالمشاركة تخلق فرصاً للتعلم من خلال العمل وبدون

⁽¹⁾ نايف قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000-2001، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع: (د. ب. ن)، 2008، ص. 31.

⁽²⁾ Jean Bally, le meilleur articles de la Harvard business review sur km mortar, t hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?, édition d'organisation : Parise, 2003, p. 121.

⁽³⁾ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق: عمان، 2008، ص. 162.

⁽⁴⁾ Z.Miechel, " Developing a Knowledge Strategy ", Californiya Management Review, vol 41, 3(1999), p-p. 139-153.

⁽⁵⁾ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 112-113.

المشاركة في العمل والتواجد الفعلي في الموقع ومواجهة الموقف، تكون عملية التعلم صعبة وأقل كفاءة⁽¹⁾، وهذه الإستراتيجية التي تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة، لا ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة، هم من يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك⁽²⁾، أي أن إستراتيجية الشخصية الإستراتيجية تعتمد على استخراج المعارف الكامنة في الأفراد بطريقة غير مباشرة وأحيانا غير مقصودة كون الأفراد هم من يمارسون عملية استخراجها متى تطلب الأمر ذلك، فهي تتجسد بصور مختلفة عن تلك التي تقدمها إستراتيجية الترميز.

وفيما يلي جدول يوضح باختصار أهم الفروق التي يمكن تسجيلها بين الإستراتيجيتين:

جدول رقم(01): أوجه الاختلاف بين إستراتيجيتي الشخصية والترميز

الشخصنة	أوجه الاختلاف	الترميز
توليد المعرفة الضمنية وتطبيقاتها	نوع المعرفة	المعرفة الصريحة توثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد
ثقافة تشاركية	نوع الثقافة	ثقافة الترميز والتوثيق
(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير الشبكة البشرية مما يوافق تقسيم المعارف الضمنية	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) تطوير النظام الإلكتروني للتوثيق يرمز يخزن-وينشر ويعيد استعمال المعارف
استثمار معتدل في تقنية المعلومات لتسهيل الحوار وتبادل المعارف	مصادر المعلومات	الاستثمار المكثف للتقنية بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرمزة وتحويلها
ميزة طويلة الأمد	المدة	ميزة قصيرة الأمد
- مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركاتهم في المعرفة. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة من آخر لآخر	الموارد البشرية	مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة - . تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد.

المصدر: عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، " الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد المعرفة"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، بسكرة يومي: 12-13 نوفمبر 2005)، ص. 441.

⁽¹⁾ Brennman, G, **Right Away All at once: How We Save Good People**, Forbe, 1998, p.164.

⁽²⁾ نجم عبود نجم، ط2، مرجع سبق ذكره، ص. 163.

من خلال الجدول يمكن أن نستخلص أهم نقاط الاختلاف بين الإستراتيجيتين، وذلك حسب اعتماد نوع المعرفة في كل إستراتيجية، ومصادر الحصول عليها، كما يوضح أيضا كيفية مشاركة الأفراد في إنتاج المعرفة وذلك بتطوير نظام الالكتروني بينهم.

إن الحديث عن تطبيق أحد الإستراتيجيتين أو كلاهما في إطار مساعي الاستفادة من مدخل إدارة المعرفة على مستوى الجامعات بشكل صحيح، يتطلب الدقة في اختيار الإستراتيجية المناسبة أو المهيمنة في مؤسسة جامعية دون أخرى وذلك تبعا لمجموعة من المتغيرات المؤثرة، نذكر منها: طبيعة العلاقات بين أفراد المؤسسة الجامعية الواحدة، وكيفية تفاعلهم وتبادلهم المعارف، الإمكانيات التنظيمية والتكنولوجية المتاحة على مستوى الجامعة.

كما أن الميل إلى أي من الإستراتيجيتين لم يأتي من الصدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي يمكن أن تخدم بها المؤسسات الجامعية المجتمع⁽¹⁾، فأغلب هذه المؤسسات تستخدم الإستراتيجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

2- أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية:

تسعى كل المنظمات إلى محاولة تخزين المعلومات والدخول إليها بأسلوب فريد، والعامل المختلف يكمن في الفائدة التي تضاف للمنتجات والخدمات التي تقدمها من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة الموجودة، والجامعات لها من الوسائل الهامة التي تمكنها من ممارسة أساليب إدارة المعرفة لدعم رسالتها وتحقيق رؤيتها نظرا للدور البالغ الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة بالجامعات.

يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية تنبع من كونها تقوم على الابتكار والبحث عن المعرفة ونشرها، أين يمثل البحث العلمي أداة فعالة لإيجادها في حين يعتبر التدريس وسيلة لنشرها، ففي ظل المتغيرات والتطورات التكنولوجية أصبح دور المؤسسات الجامعية في تراجع بسبب نقص الإمكانيات وعدم مواكبة التغيير لمؤسسات هذا القطاع، لذا ينبغي أن تسعى لمواكبة التغيرات في المجتمع الموجه بالمعرفة كما أن حاجات الطلبة في تزايد مستمر وذلك لمواجهة الحياة العملية، لأن مستقبل المجتمعات قائم على الفرد القادر على اكتساب وتطبيق المعرفة والذي يمتلك المهارات الضرورية التي تساعد على استثمارها بشكل جيد.⁽²⁾

⁽¹⁾ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات: القاهرة، 2005، ص.98.

⁽²⁾ Center of Education Research and Innovation, **knowledge management in the learning society, organization for economic, Operation and Development**, OECD, 2000, p p.20-21.

فعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية والصناعية، إلا أنه يملك فرصاً أكبر وذات مغزى للتطبيق بالجامعات وكلياتها، حيث تعتبر الجامعات مصدراً للمعرفة والمكان المناسب للاستثمار فيها، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات ملائمة لبنى إدارة المعرفة وتطبيقها، خاصة أنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية التي تتمثل في صفوة العناصر البشرية من علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات، والتي إذا أُحسن توظيفها والانتفاع بها حققت الجامعات لنفسها التطور والميزة التنافسية المناسبين، ويعبر تزايد ونمو عدد الدراسات والبحوث الأكاديمية في الجامعات التي تناولت هذا المفهوم خلال السنوات الأخيرة عن الاهتمام المتزايد به⁽¹⁾، نظراً لما يمكن أن يحققه هذا المفهوم من عوائد إيجابية فعالة يمكنها تحقيق مكاسب قيمة للمنظومة الجامعية.

يمكن تقسيم الفوائد التي تعود من استخدام أسلوب إدارة المعرفة في الجامعات إلى مجموعة من الأجزاء الرئيسية، والتي تتمثل في إمكانية استخدامها في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعمليات البحث وتطوير المناهج وعمليات تدريس وتعلم الطلاب، والتحكم الشامل في العمليات المؤسسية (مثل: المكتبة، معامل الكمبيوتر، التوظيف)، والتخطيط الاستراتيجي (مثل: تسويق المؤسسة، اختبارات القبول وواجهة المؤسسات)، ولكي يتم استيفاء المتطلبات المتنامية في مجالات تصميم المناهج وشرحها، واستيفاء الهدف المزدوج من ارتباط وجوده تطوير الموارد البشرية، ولضمان أن تخلق العمليات التعليمية بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، أصبح من الضروري تبني أساليب إدارة المعرفة في تطوير المناهج⁽²⁾، ذلك أن القوة الفعلية للجامعات تكمن في قوة مناهجها التعليمية والبحثية والتي من شأنها تقديم مخرجات علمية تنموية هادفة إذا تم إدارتها بالشكل الصحيح.

وعموماً يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعود على المؤسسات الجامعية بالفوائد التالية⁽³⁾:

- تحسن الخدمات للطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والخريجين.
- تقلل الوقت الذي تستغرقه لأنشطة الأبحاث.
- تشجع المعهد للقيام بالأنشطة البحثية متعددة التخصصات.

⁽¹⁾ Grossman, M, "The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management", **Journal of Information Systems Education**, vol 18, 1 (2007), p p.31-37.

⁽²⁾ Kidwell .J et al, "Applying Corporate Knowledge Management Practices in higher education", **EDUCAUSE QUARTERY**, 4(2000), p. 28.

⁽³⁾ Nishad Nawaz & Anjali Mary Gomes, Ibid, p. 76.

- إنها تعزز من القدرة التنافسية والقدرة على الاستجابة لمقترحات وإيرادات ومشاركات وفرص العمل الجديدة للأبحاث.
 - تركز على جودة الأبحاث على المستوى المؤسسي والتي سوف تهيئ علماء المستقبل.
 - تعزز القدرة التنافسية والقدرة على الاستجابة لعالم الباحث.
 - تقلل الوقت المخصص للأبحاث وتقلل من التكاليف الإدارية وتوفر الأبحاث المتعددة التخصصات
 - تحسن الجودة في تحديث وإعادة النظر في المناهج الدراسية.
 - تطور إدارة المعرفة قدرات القوة البشرية العاملة ورأس مال العملاء (الطلاب وسوق العمل) ورأس المال التنظيمي، ورأس مال الابتكار ورأس مال الملكية الفكرية ورأس المال النقدي.
 - توفر إدارة المعرفة بالجامعة إدارة فعالة مبدعة وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية.
 - تنمية روح العمل الجماعي بين عناصر العملية التعليمية (الطلاب - أعضاء الهيئة التدريسية) داخل الجامعة والعمل على تحقيق التميز الأكاديمي.
 - تساهم في الانفتاح الفكري والمعرفي لمؤسسات التعليم العالي على المجتمعات الأخرى.
 - تساهم في تشجيع البحث العلمي، من خلال توليد وابتكار المعرفة الجامعية⁽¹⁾.
- وبالإضافة إلى الفوائد سابقة الذكر فإن الجامعة إذا طبقت إدارة المعرفة بعملياتها، تحقق أيضا: أخطاء أقل في إجراءات العمل، تقليل تكاليف الدراسات والتطوير، قرارات أكثر فعالية، قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها، توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء، خبرة وإتقان الموظف لمجموعة من الأساليب والحقائق المعرفية، التحسين المستمر لإجراءات العمل، قوة تنافسية أفضل، الاستفادة من خبرات عطاء سنوات طويلة من الموظفين، حل أسرع للمشكلات وهذه الفوائد تنتج من تطبيق إدارة المعرفة، التي تؤدي إلى أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة بتكلفة مناسبة وهذا يعني تحقيق الجودة⁽²⁾.

⁽¹⁾ Tuomi Ilkka, "The Future of knowledge Management", **life long learning in Europe**, vol VII, 2(2002), p p.40-47.

⁽²⁾ أغادير بنت سالم العيدروس، " إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، **مجلة كلية التربية**، 147(2012)، ص. 11.

ومن هنا فإن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي عموماً - والجامعة على وجه الخصوص سيكون له دور إيجابي على تجويد كافة عناصر النظام التعليمي، التي تشمل المدخلات والعمليات الإدارية والعمليات الأكاديمية، إضافة إلى تأثيرها على مخرجات النظام مما يؤهلها للحصول على الاعتماد الأكاديمي من جهات الاختصاص⁽¹⁾، بل الأكثر من ذلك يتضح جلياً وجود علاقة تكاملية بين كل من إدارة المعرفة والجودة الشاملة، في كافة المنظمات عموماً والجامعات على وجه أخص لاسيما من حيث الأهداف المتقاطعة والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمة الجامعية وتجويدها باعتبارها خدمة معرفية بامتياز، وهذا ما يمكن التطرق إليه بشيء من التفصيل في العنصر الموالي.

(1) غربي بن مرجى الشمري، " واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجبوف "، مجلة العلوم التربوية، مجلد 25، 3 (2013) ص. 706.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في التعليم الجامعي: مدخل تكاملي

إن مساعي تحقيق الجودة الجامعية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كإحدى أهم المداخل والآليات التي تمكن الجامعة من القيام بوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية بشكل متميز ومتكامل، من شأنه أن يحقق لها التفرد، ويؤكد أحقيتها بأن تكون معقد الآمال في تحديث المجتمع وتحقيق تنمية شاملة مستدامة، فالجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدعم التعليم الجامعي بشكل فعال نحو تحقيق رسالته وأهدافه المنشودة.

لقد أصبح التحسين المستمر سمة أساسية من سمات العصر، وأضحى تطبيقه ضرورة لا غنى عنها في جميع مجالات الحياة تحقيقاً للجودة الشاملة، ومواكبة التغيرات المعاصرة، لذا فإن مختلف النظم التعليمية تحرص على تقويم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، للتأكد من تحقيق أهدافها المرجوة أملاً في الإصلاح والتحسين المستمرين، ويعد تقويم أداء الجامعات في ضوء معايير ومؤشرات واضحة للجودة والتميز مدخلاً طبيعياً لتحقيق جودة التعليم الجامعي وضمانها.

1 - إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يمكن القول بأن الجامعة انتقلت إلى مرحلة البحث عن الجودة بمفهومها الحديث، من خلال تحولها للبحث في ضرورات تحقيق نسب عالية من الأداء المتميز، وذلك على مستوى الهيئة الجامعية (إداريين، أساتذة وطلبة)، في إطار مساعي البقاء ذلك أن الجامعة منظمة شأنها شأن بقية المنظمات التي تعنى بالاستمرار في المنافسة داخل سوق عالمية مفتوحة على كافة الرهانات، ويتحقق ذلك من خلال البحث المستمر في تقديم خدمات جامعية ذات جودة عالية.

أ- تعريف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

عرفت الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال تعاريف متعددة، نذكر أهمها فيما يلي:

- الجودة الشاملة في الجامعات هي: "...أسلوب متكامل يطبق في جميع الفروع التعليمية للجامعة ومستوياتها، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها..."⁽¹⁾، قدمت الجودة الشاملة في هذا التعريف على أساس الهدف المرجو منها، والمتمثل في

⁽¹⁾ يوسف أبو فارة، "تقويم جودة الخدمات الجامعية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني حول: كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، عمان 2005)، ص.22.

إرضاء كافة المستفيدين من التعامل مع الجامعة، عبر إتباع أساليب ذات كفاءة في تقديم خدمات بجودة عالية.

- كما عرفت الجودة الشاملة في الجامعات بأنها: "...جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعات، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعات..."⁽¹⁾
- كما عرفت أيضا بأنها "...فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين تحقق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة"⁽²⁾، من خلال التعريفين السابقين يمكن التأكيد على أن الجودة الشاملة تهدف لتحقيق رغبات كل الأطراف في الجامعة بكفاءة وفعالة، من خلال اهتمام القيادة الجامعية بترشيد استخدام العناصر التعليمية .

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، تنصب أساساً في مجال تقييم الجامعة بقصد تطويرها وتحسينها، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الجامعات بشكل خاص والمنظمات التعليمية بشكل عام، عبر توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي، مما يعود بالنفع على الجامعات إذ أنه يمكن من وضع حجر الأساس لرؤية وفلسفة جديدة لأهداف الجامعات ورسالتها، كما يسهم في الرفع من معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضيف على البيئة التعليمية الجامعية مناخاً منتجاً قائم على أنه لا بد لأي جامعة أكاديمية ترغب في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، أن تتبنى أساليب مناسبة تتخذها كدليل إستراتيجي مرشد بما يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية، لكي تحقق التغيير الذي يتناسب مع طموحاتها.

(1) فارس عشيبة، " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، مجلة اتحاد الجامعات العربية،

3(2000)، ص 16.

(2) فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط 1، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة، 1999، ص 73.

ب- شروط تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

حدد رواد الجودة والمفكرين خمسة شروط لتنفيذ الجودة الشاملة بالجامعات بشكل تتابعي بدلاً من أن يكون عشوائياً لخصت بما يأتي⁽¹⁾:

- تعليم الإدارة الالتزام قبل التطبيق، إذ لا بد أن يخضع رئيس الجامعة الأكاديمية وكبار مساعديه إلى برنامج تدريبي حول أسس الجودة الشاملة، ثم يتدرج بعد ذلك إلى مديري الإدارات الوسطى.
- تدريب وتعليم أعضاء هيئة التدريس والموظفين على أسس إدارة الجودة الشاملة ووسائلها وأساليبها وكيفية تحسينها، وما يحتاجون إليه لتطبيقها كون ذلك يؤدي إلى التزامهم بالنموذج الجديد.
- ترسيخ الثقة، فعندما تتواجد الثقة في الجامعة فإن العاملين سيشعرون بأنهم مفوضون، ولديهم سيطرة أكبر على وظائفهم مما يجعل وظائفهم أكثر فاعلية.
- غرس الاعتزاز في العمل المهني، وذلك بالاعتراف بالآراء والمشاريع الأكثر ابتكاراً، لأن ذلك سيشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على توسيع آفاقهم، وتطوير إبداعهم كما يوحي بأن الثقة موجودة حتى ولو حدثت الأخطاء.

- تغيير ثقافة الجامعة، وقبل تغيير ثقافة الجامعة يجب على القائد فهم كيفية نشوء الثقافة الحالية. انطلاقاً من الشروط المحددة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يمكن القول، أنه من الضروري التحضير الجيد والمدرّس لتطبيق هذه الفلسفة من خلال التأسيس لثقافة تشاركية على كافة المستويات الإدارية، ودعم مبادرات العمل الجماعي والثقة بين الأفراد ناهيك عن غرس حب العمل والولاء الوظيفي لديهم في إطار مساعي تقليل الأخطاء الإداري وصولاً لعمل إداري سليم.

ج- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، تتأكد من خلال الغايات الأساسية التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، نحو بلوغ خدمة جامعية متميزة، والتي يمكن إيجازها فيما يأتي⁽²⁾:

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بها.
- أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.

(1) محمود حسين الوادي، على فلاح الزعبي، " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "، المجلة

العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد4، 8(2011)، ص. 76.

(2) قوي بوحنية، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي: مقاربات معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص

ص. 72-73.

- إشباع حاجات المتعاملين وزيادة الحاجة بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة
 - تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين والعملاء، وتنمية روح التنافس بين الجامعات
 - تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
 - بناء الثقة بين العاملين بالجامعة جميعاً، وتقوية انتماءهم لها.
 - توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
 - تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين أقسام ووحدات الجامعة المختلفة.
 - المساهمة في حل الكثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالجامعة.
 - تنمية العديد من المهارات لدى العاملين، مثل مهارة حل المشكلة
 - تحقيق المراقبة الجيدة والمستمرة للعمل، بالإضافة لتحقيق مكاسب مادية أكثر للأفراد.
- كما يجدر التأكيد على أن هذه الشروط التي تهدف لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات، تعمل بشكل تكاملي ومتزامن إذ يكفل توفرها مجتمعة تفادي الوقوع في الخطأ، وتحقيق الأهداف الجامعية بطريقة أكثر احترافية.

2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بعمليات إدارة المعرفة الجامعية:

يمكن القول أن إدارة المعرفة تتشابه وإدارة الجودة الشاملة في تعدد الطرق التي تم تعريفهما بها والمنظورات التي تم تناولهما من خلالها، فتعرف إدارة المعرفة بأنها تهتم باستثمار وتطوير التراث الفكري لمنظومة التعليم من خلال العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن المعرفة التي يمكن إدارتها المعرفة الظاهرة والمعرفة الكامنة، وتشمل عملية الإدارة جميع العمليات المتعلقة بتجديد ومشاركة وإيجاد المعرفة، ويتطلب ذلك نظم خاصة بإيجاد مستودعات ومخزون المعرفة التي تسهل التعلم التنظيمي، وعند تحليل هذا المفهوم نجد أنه يركز على أن إدارة المعرفة تتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتشابكة، وهي المدخلات والمخرجات وعمليات التحويل، ففي المدخلات نجد ترابط المعرفة بحاجات العملاء (الطلاب خاصة) وتوقعاتهم، وتشابهاً مع إدارة المعرفة فإن إدارة الجودة الشاملة تتضمن عملية تحويل المدخلات (المواد، الطرق، المعلومات والمعرفة...)، ومن هنا فإن كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تنظران إلى الأفراد والمعرفة كمدخلات، والمعرفة المطبقة والثروة الفكرية كمخرجات.⁽¹⁾

(1) حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص. 487-488

وبالتالي هنالك علاقة مترابطة ومتداخلة بين كل من إدارة الجودة الشاملة، وكذا العمليات التي تعنى بها إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات الجامعية، بل الأكثر من ذلك فالهدف واحد، قائم على ضمان جودة الخدمة وتميز الأداء الجامعي، وبالتالي يمكن القول بأن برنامج ضمان الجودة الجامعية يتقاطع في حيز كبير منه مع عمليات إدارة المعرفة بالمهام المشتركة التالية:

1- **السياسة، الإجراءات، البروتوكولات⁽¹⁾**: حيث أن خطوات الإرشاد خطوة بعد خطوة تتطور من دليل مرتكز على الأدب التعليمي إلى إرشاد تعليمي تبعا للمقاييس التعليمية العالمية. مما يسهل على رئاسة الجامعة تأمين جودة عالية من الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة. (وهو ما تسعى إدارة المعرفة لبلوغه عبر عملية نشر المعرفة الجامعية لتصل لكافة المستفيدين في الوقت المناسب).

2- **التوثيق التعليمي⁽²⁾**: بما أن نظام ضمان الجودة يؤكد على جودة التوثيق التعليمي من خلال نظام مراقبة وتدقيق مستمر، فإن نماذج التوثيق التعليمي متعددة خطة التقييم المبدئية وخطة الخدمة التعليمية وهو جزء من برنامج ضبط الجودة التعليمي.

3- **تثقيف الطالب والعائلة**: حيث أن برنامج تعليم الطلبة والعائلة يؤكد على توفير تعليم الجودة، وإن المرونة مؤكدة من خلال عملية المراقبة، هذا بالإضافة إلى تقديم خدمات تركز على احتياجات الطلبة وقدرة المثقف على التواصل والإقناع وتوفير الكراسات لتمنح المعرفة والدراية للطلبة والعائلات.

4- **تقييم رضا الطلبة**: حيث أن تقييم رضا الطالب هو مفتاح تحسين الجودة المستمر في تقديم الخدمة التعليمية، وهو ما تسعى إدارة المعرفة لبلوغه من خلال عملياتها المتتابعة.

5- **مراقبة امتياز الخدمة**: فامتياز الخدمة هو مدخل متعدد الهدف منه تقوية وتحسين خدمات الجامعة، فالمتوقع من الجامعة أن تشرح طريقة تقديم الخدمة التعليمية حتى تقدم خدمة مميزة للطلبة.

6- **مراقبة بيئة الجامعة**: وهنا من المفترض على الجامعة أن تحافظ على بيئة الطالب، حتى تؤمن أقصى درجات الراحة والأمان لكل الطلبة وذلك من خلال النادي الترفيهي، مراكز الانترنت، الحدائق، التجهيزات الأخرى.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع: الأردن، 2008، ص 325-326. أنظر أيضا: أسعد حمدي محمد ماهر، محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق: دراسة تحليلية من منظور ريادي، كتاب المؤتمر السعودي لجمعيات

ومراكز رجال الأعمال: السعودية، 2014، ص. 229.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 325.

7- معالجة شكوى الطالب: حيث أن شكاوي الطلبة في برنامج ضبط الجودة تقدم فرصا قيمة للتحسين وهذا يتطلب القيام بجولات مع رئيس القسم العلمي لاكتشاف حالات عدم الرضا عن سير العمل إن وجدت فعلا، وكذا تخصيص سجل خاص بشكاوي الطلبة لمناقشتها ومعالجتها فور وصولها. إن النظم المتعلقة بضمان الجودة تزيد من أهمية القيم القائمة على المعرفة، ولهذا فإن إدارة المعرفة غيرت جذريا من نظام التعليم الجامعي في المجتمعات التي تعتمد عليها، وغرست الوعي لاكتشاف طرق إبداعية لإقامة نظام تعليمي حديث بجانب ضمان النوعية المعززة للتعليم الجامعي.

كما أن إدارة المعرفة تهتم بتسليط الضوء على الفجوة التي تحتاج إلى توضيح السياسات والإجراءات اللازمة من خلال استخدام الجودة في ما يتعلق بالأعمال الأكاديمية، ومناقشة نظام إدارة المعرفة لتنظيم التعليم النوعي المعرفي الذي يسهم في تطوير التعليم الجامعي، ولهذا ركز الباحثين على محاولة تقديم نموذج متطور لبيئة تعليمية صحية قائم على المعرفة، من أجل تحسين النظام المتعلق بضمان الجودة⁽¹⁾.

وبذلك يمكننا القول أن التعليم الجامعي في أغلب الدول وصل إلى البعد العالمي، على اعتبار أن صياغة اهتمامات الجامعة والبحث عن جودة أدائها، ليست إلا قضية داخلية خاصة بسلطة الدول أو بالمؤسسة الجامعية منفردة وفقا لاعتبارات وطنية، غير أن توظيف إدارة المعرفة بمختلف عملياتها في إطار مساعي البحث عن الجودة المنشودة سيسهل بكثير عملية التبادل المعرفي، من خلال تفاعل مستمر لعناصر العملية التعليمية، بالإضافة إلى الاستفادة من الخيارات الخارجية الرائدة والتي عرفت مخرجات جامعية متميزة، من خلال التلاقح المعرفي بين مختلف الجامعات في ظل احترام الخصوصية البيئية لكل جامعة وفقا لما تقدمه معطيات مجتمعاتها، دون أن يكون للحواجز الزمنية والجغرافية أية وجود .

⁽¹⁾Abdul Rahman Zaki –Chairman, Shameel Ahmad Zubairi, "Role of Knowledge Management in Higher Education – A Qualitative Model", **JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS**, vol 4, 6(2012), p.105.

خلاصة واستنتاجات:

على غرار الأهمية التي تحظى بها إدارة المعرفة لاسيما في الوقت الحالي، أصبح معها أمر تطبيقها على مستوى الجامعة أكثر من ضرورة، في إطار السعي لإدارة الكم المعرفي الهائل الذي تحظى به الجامعة، وذلك بطريقة تكفل استغلالها وقت الحاجة بما يحقق جودة الخدمة الجامعية لبلوغ أهداف تنموية بامتياز في إطار ما يفرضه التحول نحو اقتصاد المعرفة.

وبالتالي أوضحت مراجعتنا لمفهوم إدارة المعرفة ومداخلها المختلفة، وكذا مفهوم الجامعة أن:

- إدارة المعرفة مجموعة النشاطات والعمليات المتتابعة، التي تكفل الميزة التنافسية للمنظمات ومن ثمة استمرارية وبقائها.
- تتطوي إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات الأساسية تتمثل في: تشخيص المعرفة، توليد وخرن المعرفة، نقل وتوزيع، وكذا تطبيق المعرفة.
- تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية معرفية تتكون من ثلاثة بني أساسية أولها البنية البشرية والمتكونة من العمال المهنيين، العمال الإداريين، الأساتذة والطلبة، والقيادة الجامعية، وثانيهما تتمثل في البنية القانونية، وأخيرا البنية المادية والمتمثلة في الهياكل، الأبنية التكنولوجية والمنشآت من أجل ممارسة الوظائف الإدارية، البحثية والثقافية، هذه المكونات تعتبر في حد ذاتها متطلبات أساسية لتبرير اعتماد إدارة المعرفة بالجامعة (موضوع دراستنا الحالية).
- تتعدد المدارس المعرفية الفكرية التي تأخذ على عاتقها مساعي تطوير الجامعة، كمنظمة بحثية في إطار المنافسة المحتدمة (منها إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف وإدارة المعرفة...).
- تعتبر إستراتيجية المعرفة خارطة طريق ومرشد لإدارة المعرفة في المنظمة بما في ذلك الجامعة، فهي تعبر على رؤيتها الإستراتيجية رمزية كانت أم إستراتيجية الشخصية.
- تلعب الجامعة دور هاما في إكساب المجتمع القدرة على مواكبة التغيرات العالمية السائدة، في إطار التحول نحو اقتصاد المعرفة، وهو ما يعطى إدارة المعرفة أهمية بالغة لمواجهة هذا التحدي.
- يوجد نوع من التداخل بين كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لاسيما إن تعلق الأمر بالجامعة، كأحد أبرز المنظمات المتعلمة التي تتخذ من مبدأ التعلم مدى الحياة شعارا لها، بحيث تعتبر كل من الجودة والتعلم المعرفي حلقة غير منتهية تمتاز بالاستمرارية والديمومة.

تمهيد

تعتمد عملية تطبيق إدارة المعرفة بشكل حيوي في المنظمات عموماً، والجامعات بصفة أخص على اعتبارها منظمات معرفية بامتياز، لما يمكن أن تقدمه من خدمات مجتمعية في شتي المجالات ولكافة المنظمات الأخرى (من موارد بشرية مؤهلة، معارف وخبرات،...)، على توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية المختلفة والمتكاملة فيما بينها والمتعلقة أساساً بالبيئة المتوافرة في المنظمة والمحيط بها، إذ يمكن القول أن غياب أحد هذه المتطلبات من شأنه أن يشكل عاملاً معيقاً لعملية تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الجامعات، كما المنظمات الأخرى فوجودها كعناصر مجتمعة شرط ضروري لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالشكل المطلوب، وقد حددت هذه المتطلبات نظرياً من خلال اتفاق واضح بين أغلب الباحثين والدارسين لهذا الموضوع بالثقافة التنظيمية الفاعلة، القيادة الإدارية التشاركية، الهيكل التنظيمي المرن، البنية التكنولوجية المناسبة.

ونظراً للأهمية البالغة لتوفر المتطلبات سابقة الإشارة، في نجاح أي مشروع إدارة معرفة بالمنظمات عموماً، والجامعات علي وجه التخصيص سنحاول في هذا الفصل التطرق بشيء من التفصيل لهذه المتطلبات بغية مزيد من التوضيح، وذلك من خلال التطرق للمباحث التالية:

- ✓ الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة
- ✓ طبيعة الهيكل التنظيمي كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة
- ✓ دور القيادة الإدارية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة

بالنظر لأهمية الثقافة التنظيمية، فإن المنظمات عموماً والجامعة على وجه أخص تسعى باستمرار لمحاولة بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة لدى الجامعة، من خلال السعي لتغيير الثقافة السائدة إن كانت ذات قيم سلبية، ومحاولة إيجاد وترسيخ قيم ثقافية بديلة مساندة لاستخدام المعرفة ومشاركتها، وطالما أن مسألة الثقافة التنظيمية تتعلق بالأساس بالموارد البشري للمنظمة فالجامعة من أولى المنظمات بثقافة تنظيمية فاعلة، ذلك أنها تتكون من مورد بشري يفترض بأنه على قدر كبير من الوعي بأهمية هذه الأخيرة في تفعيل مدخل إدارة المعرفة، بغية تحقيق الأهداف المعرفية المسطرة للجامعة، لذلك فإن مساعي التخلص من المعوقات الثقافية داخل المنظمة التي من شأنها عرقلة إستراتيجية المعرفة بالجامعة أمر مطلوب، وهو ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أدت البحوث والدراسات خلال السنوات القليلة الأخيرة من القرن الماضي، إلى بروز مصطلح الثقافة التنظيمية الذي أصبح شائعاً ومتداولاً واستعمل للدلالة على معاني متباينة ومتنوعة، إذ يعتبر أكثر تعقيداً، من كونه مجرد طريقة لإنجاز الأفراد للمهام⁽¹⁾، فمفهوم الثقافة التنظيمية من أهم الخلاصات الناتجة عن الجهود الجادة في مجال تطوير الفكر التنظيمي، وتحويله إلى ممارسة تنظيمية ناجحة، إذا ما تم بلوغ الثقافة التنظيمية المناسبة للمنظمة محل الدراسة.

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

دخل مفهوم الثقافة ضمن أدبيات إدارة الأعمال مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث تم استعمال مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980م، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية " business week " إلى أن قام الباحثان (كندي و داييل A.A.kennedy T.E.deal) سنة 1982م، بوضع اللبنة الأولى لهذا المفهوم⁽²⁾، بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً بالنسبة لإدارة أي منظمة^(*) شأنها شأن الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والعاملين، حيث تتكون الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تستخدم كأساس لتبرير القرارات والسلوك، وبالتالي فإن لها تأثير قوي على السلوك التنظيمي والأداء اليومي للأفراد، والثقافة القوية يمكن أن تساعد في الاستجابة سواء للمشكلات الداخلية أو الخارجية، كما أن القواعد والأدوار الثقافية تحدد السلوك المتوقع في المنظمة وتقود لتناسق سلوك العاملين فيها، وعموماً تجدر الإشارة لبروز اختلافات حول وضع تعريف محدد للثقافة التنظيمية، وهو ما أكد عليه الكثير من الباحثين في هذا المجال، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- تعرف ثقافة المنظمة بأنها: "... نظام القيم داخل المنظمة، الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها، ويحدد الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة..."⁽³⁾

⁽¹⁾ Peter, MC.CAFFERY, The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges, Taylor and Francis Group: New York, 2004, p.30.

⁽²⁾ Maurice Thevenet, la culture d'entreprise, Puf: paris , 2003, p. 4.

^(*) للمزيد حول أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير أداء المنظمات، أنظر على سبيل المثال كلا من:

-Bernard Philippe et al, Culture d'entreprise et innovation, Presses du CNRS France: Paris, 1992, p . 343.

- Samuel Mercir, L'éthique dans Les entreprises, édition la découverte: Paris, 2004, p. 120.

⁽³⁾ I.J Peters Et R. H. Waterman, Le Prix D'excellence, Édition Dunod: Paris, 1999, p.2.

- كما عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "... مجموعة الرموز والمثل العليا والطقوس والشعائر والقيم الموجودة داخل المنظمة..."⁽¹⁾.

ما يلاحظ على التعريفين السابقين، هو التركيز من خلالهما على ربط مفهوم الثقافة التنظيمية بالقيم والمثل، فتصبح بذلك الثقافة التنظيمية لأي منظمة هي ما تحوزه من قيم ومعتقدات مشتركة متعارف عليها، غير أن مفهوم الثقافة التنظيمية في حقيقة الأمر لا يقتصر حد القيم بل يتضمن مكونات أخرى.

- وأيضاً عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "... مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب العمل التي تصدر عن الموظفين ويرأها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة..."⁽²⁾

- كما أن الثقافة التنظيمية تعرف بأنها: "... مجموعة من أساليب التفكير والإدراك والعمل المشترك بين أفراد المنظمة..."⁽³⁾

حسب التعريفين السابقين فإن الثقافة التنظيمية تتجاوز كونها مجرد قيم وشعارات مكتسبة، إلى أساليب عمل مكتسبة من هذه القيم، لتتحول إلى سلوكيات وتصرفات ملموسة ومشتركة داخل المنظمة.

فوفقاً لتعاريف الثقافة التنظيمية يمكن التأكيد على أنه يجب أن يتحول الموظفون مع الوقت، إلى الشعور والتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمته وليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة، فالمنظمة تشبه الشخص إذ أنه كما لدينا معتقدات ومواقف وأهداف وعادات تجعل كلا منا يتميز عن الآخر، فإن أي منظمة تتطور شخصيتها المميزة مع الزمن وهذا ما نطلق عليها ثقافة المنظمة⁽⁴⁾، وعليه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مجموعة من العوامل المشتركة بين أعضاء المؤسسة، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والتوقعات والذهنيات التي تتفاعل فيما بينها وتفرز نوعاً معيناً من السلوك داخل المنظمة.

⁽¹⁾ Hofstede Geert , & Al, Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Acrosses twenty cases, administrative science quarterly, vol 35, 2(1990), p.290.

⁽²⁾ بشير سرطاوي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة، بنك الأردن: الأردن، 2002، ص.2.

⁽³⁾ Olivier Meier, Management Interculturel: Stratégie ,Organisation, Performance, 3^{ème} Edition, Dunod: Paris, 2008, p.10.

⁽⁴⁾ وليم أوشي، النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z، تر: حسن محمد، معهد الإدارة العامة: الرياض، 1985، ص.247.

2- مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل ثقافة المنظمة، فالثقافة ليست مجرد معلومات أو معطيات نبحث عنها في المنظمة على عدة مستويات من المعتقدات والفرضيات، بل هي تطبيقات واقعية ملموسة ومشاهدة في واقع المؤسسة⁽¹⁾، وذلك حسب نوع الثقافة السائدة بمنظمة ما، بما قد يكون عاملاً معيقاً أو مساعداً في تحقيق أهدافها، فعلى الرغم من أن مكونات الثقافة التنظيمية قد تكون واحدة في أغلب المنظمات، إلا أن جوهرها يختلف وهو ما يبرر بالضرورة اختلاف وتباين طبيعة الثقافة التنظيمية بينها.

وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة أهمها: ⁽²⁾

أ- القيم التنظيمية:

وهي السلوكيات التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج، وعدم قبول الرشوة، احترام العملاء... الخ.

ب- المعتقدات التنظيمية:

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

ج- الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين الإخوة في نفس التنظيم، أو عدم السماح ممن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه التعليمات غير مكتوبة في العادة ولكن يجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

د- الرموز:

وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.

⁽¹⁾ Edgar H. SChein , Ibid, p. 14.

⁽²⁾ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، المكتبة الجامعية الحديثة: الإسكندرية، 1997، ص.399.

هـ- التوقعات التنظيمية:

وتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب، وتتمثل فيما ينتظره الفرد والمنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة⁽¹⁾.

وفقا للعناصر التي تم تحديدها أعلاه والتي تعتبر كمكونات مختلفة لمفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن القول أن هذه الأخيرة تعتبر الموروث المميز للمنظمة، بحيث لا تكاد تخلو أي منظمة من ثقافة تنظيمية تميزها من خلال إنفرادها بأعراف وقيم ورموز ومعتقدات وتوقعات معينة، تجعلها تختلف في جوهرها عن نظيراتها.

3- وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

إن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة دون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية، بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها دون وعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تشكل بشكل مباشر ثقافة المنظمة، وتقوم الثقافة التنظيمية بدور هام جدا في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات من خلال الوظائف التالية:⁽²⁾

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات، نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية، تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات؛
- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا، وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحقّقه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع؛
- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها، لمواكبة التغيرات والتطورات وقد تسبب الثقافة السلبية انحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق؛

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2005، ص.66.

(2) بشير سرطاوي، مرجع سبق ذكره، ص.3.

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطور، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام؛
 - تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم؛
 - تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، والأعراف والتوقعات، حيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافات التنظيمية تتكون داخلها ثقافات تنظيمية فرعية، قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتتفق نحو ثقافة تنظيمية موحدة تزيد من فاعلية التنظيم.
 - كما تشكل الثقافة التنظيمية مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون قضايا يصعب عليهم البت فيها⁽¹⁾.
- من خلال التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية، يتضح أن هذا المفهوم ينطوي على أهمية بالغة، في اعتباره أحد أهم العناصر الأساسية في تكوين الطبيعة التنظيمية لأي منظمة، بل من شأن طبيعة الثقافة التنظيمية الإسهام بشكل بارز في مساعدة المنظمات على تبني المداخل والمفاهيم الإدارية الحديثة لبلوغ أهدافها، وبالتالي فمن الضروري توجيه الثقافة التنظيمية لأي منظمة وفقا لما يخدم أهدافها، وكذا محاولة التصدي لأي مقاومة بشرية قد تكون حائلا أمام مساعي التغيير المقصود في إطار التحول نحو ثقافة تنظيمية تخدم المصلحة المشتركة للمنظمة ومتعاملها، وهو ما يمكن أن ينصرف إلى الجامعات كأحد أسمى التنظيمات المجتمعية، التي تحتاج لثقافة تنظيمية ذات خصائص معينة لإدارة معارفها بالشكل المطلوب.

(1) أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدولين للنشر والتوزيع: عمان، 2002، ص.68.

المطلب الثاني: نحو بناء ثقافة تنظيمية لدعم إدارة المعرفة الجامعية: الدور، الخصائص والمعوقات

نظرا للأهمية التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات على اختلاف أهدافها، من خلال التأثير على سياساتها وإجراءاتها المتبعة، بما في ذلك تبنيها لمدخل إدارة المعرفة، على اعتبار حاجة هذا الأخير لثقافة تنظيمية مميزة من الضروري أن يكتسبها أفراد التنظيم لتحقيق الأهداف المرجوة من تبنيه، وبالتالي فالجامعة شأنها شأن أي تنظيم، بحاجة لثقافة تنظيمية بخصائص معينة لبلوغ إدارة معرفة جامعية فاعلة، عبر السعي لمحاولة تجاوز المعوقات الثقافية التي من شأنها إعاقة نجاح هذا المدخل، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا العنصر.

1 - دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة:

تمثل الثقافة التنظيمية محدداً هاماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة تختلف عن المعلومات كونها ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، بل توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية، ويعنى ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة، مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية وفي أبسط معانيها، " القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة " (1)

وبالتالي فإن العامل الثقافي يسهم بشكل جدير بالاهتمام، بالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية وخاصة تلك القيم التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، حيث أن الثقافة التي يمكن وصفها بالقوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة والاتفاق حول أهداف محددة وصولاً إلى شكل منسجم ومتلائم، مما يزيد من معدلات الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم ونقل المعرفة، وأن تكون مشجعة لما يعرف بروح الفريق وكلها تمثل عوامل إيجابية لذلك الفعل الانسيابي للمعرفة في المنظمات، أي ثقافة تشجع التواصل بين الأفراد وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، ثقافة تساهم في تضائل أسباب الصراع الهيكلي الذي يمثل قوة للضعف التنظيمي (2).

(1) Schein E, **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 12.

(2) حسام حامى، " إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 21(2015)، ص. 60. أنظر أيضاً: رابح زبيري، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية"،

ولتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان (بويواه وويلكرسن Buboia and Wilkerson) بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكًا ووعيًا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكًا ووعيًا بالمعرفة وعملياتها الموضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم: (02) الفرق بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكًا ووعيًا للمعرفة والأكثر إدراكًا ووعيًا

ثقافة تنظيمية أقل وعيًا تجاه المعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيًا تجاه المعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع واسع للمعلومات
مستويات إدارية متعددة	مستويات إدارية قليلة
مسؤوليات غير متكافئة	مسؤوليات مشتركة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطر	القدرة على تحمل المخاطر
التدريب من حين لآخر	استمرارية التعلم
التركيز المتزايد على الجوانب المادية	التركيز على كافة الجوانب والمجالات
سياسي جامد	منفتح
احتجاز المعرفة والاحتفاظ بها	مشاركة المعرفة والانتفاع بها

Source: Buboia. N, Wilkerson. T, **Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools: Canada, 2008, p.23.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن الاختلاف واضح بين كل من خصائص الثقافة التنظيمية الأقل وعيًا تجاه المعرفة والثقافة التنظيمية الأكثر وعيًا تجاه المعرفة، فالثقافة التنظيمية الواعية بالمعرفة وبما تتميز به من خصائص محددة أعلاه ثقافة تتميز بالمرونة والانفتاح والمشاركة المستمرة للمعارف التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها التنافسية المسطرة، بينما تحظى الثقافة التنظيمية الأقل وعيًا بالجمود والاحتكار المقصود للمعرفة والذي من شأنه تعطيل والحيلولة دون تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن المعروف أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث عناصر أساسية (القيم، المعايير والممارسات)، أما القيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق في مجتمع المنظمة، أما المعايير والممارسات فمن السهل ملاحظتها والتعرف عليها وهي أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحًا، وتعتبر الممارسات على وجه الخصوص هي أسهل الطرق لتغيير السلوك حول استخدام المعرفة والتي تؤثر

(ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني الأول للمؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة يومي: 22-23 أبريل، 2003).

مع الوقت على رؤية المنظمة، على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الأمر الذي يدفع نحو التغيير المطلوب، وبالإضافة إلى رؤية المنظمة، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة⁽¹⁾، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية، من أجل تعزيز تدفق المعارف بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة والتشارك فيها، لذلك من الضروري السعي باستمرار إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة باتجاه ثقافة تنظيمية مشاركة وفاعلة، أساسها داعم لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

غير أن عملية تغيير الافتراضات الأساسية من قيم ومعتقدات الأفراد حول موضوع ما في المنظمة، تتطلب التحدث مع أفراد المنظمة حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للأفراد تحقيقها من خلال نشر الثقافة الجديدة، وبيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فعاليتها بغياب الثقافة الجديدة والاستمرار في الثقافة السائدة، وذات المنطق ينطبق على إستراتيجية المعرفة، إذ يتطلب تنفيذها في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة، ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، كثقافة الحث والتشجيع على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين⁽²⁾ كما يجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية، وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي، لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية⁽³⁾:

- أ- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
- ب- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع تخزينها.
- ج- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

⁽¹⁾ De Long, David, **Building the knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors**, Ernst & Young's center for Business innovation: Boston, 1997, p-p. 93-95.

⁽²⁾ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ط1، تر: إسماعيل على بسيوني، رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ: الرياض، ص ص. 800-801.

⁽³⁾ نهاية عبد الهادي التلاني وآخرون، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد 11، 2(2015)، ص. 450.

د- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

2- خصائص ومعوقات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة الجامعية:

تعرف الثقافة التنظيمية كمفهوم من الضروري أن يؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق إدارة المعرفة، مجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تقود لثقافة تنظيمية مساندة، كما يمكن أن يعترض هذا المفهوم مجموعة من المعوقات التي تحول دون ذلك.

أ- خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

تعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الإيجابية، في ثقافة المنظمة، اتجه الأفراد إلى تقديم الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى نموها وتميزها، وكذلك هو الحال بالنسبة للجامعة، فكلما كان أفرادها أكثر تشبهاً بخصائص الثقافة التنظيمية المحفزة على توليد ونشر واستخدام المعارف بما يخدم متطلبات الجامعة، كلما حققت هذه الأخيرة أهدافها المرسومة، وفيما يلي يمكن تحديد أهم خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة معرفة بالمنظمات كافة، والجامعات على اعتبارها موضوع الدراسة بوجه أخص:

- الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار سواء بين الأفراد، أو بين الأفراد وقيادتهم؛
- التسامح مع الأخطاء وتشجيع المخاطرة والتجريب؛
- سيادة التعاون بين الأفراد وتقدير الإنجاز والاعتراف به؛
- تمكين الأفراد في المنظمة؛⁽¹⁾
- التركيز على الفرد باعتباره مولد المعرفة في المنظمة؛
- الممارسة المشتركة من خلال تفعيل دور جماعات الممارسة في المنظمات؛
- التحفيز والمكافآت لقاء تقاسم المعرفة ومشاركتها⁽²⁾.

تؤسس هذه الخصائص لثقافة تنظيمية مساندة لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعات بشكل ناجح، من خلال دعم التبادل المعرفي المشترك بين كافة أفراد المنظومة الجامعية، عبر دعم التعاون والتمكين لديهم، لفتح المجال نحو الإبداع والابتكار المعرفي الذي تفرضه إدارة المعرفة بالجامعة كونها منظمة قائمة على تدفق معرفي غير مسبوق في المنظمات الأخرى.

⁽¹⁾ أمل مصطفى عصفور، " كيف نبني ثقافة الإبداع والتميز؟"، مجلة تكنولوجيا الإدارة، 15(2009)، ص.20.

⁽²⁾ Nancy Dubois, Tricia Wilkcon, Gestion des connaissances: un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, center de collaboration national, des méthode et outils: canada, 2008. p.24.

ب - معوقات بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة بالجامعية:

طالما أن الجامعة منظمة كغيرها من المنظمات التي تضم كما هائلا من الموارد البشرية، ذات القيم الثقافية المختلفة فيما بينها، بحيث يسعى القادة الإداريين في الجامعة إلى محاولة إحداث نوع من التجانس بين الثقافات الفردية لصالح ثقافة واحدة بما يخدم المخرجات المتوقعة من الجامعة، لذلك يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة بالجامعة، العمل على التخلص من العوائق الثقافية التي تجعل الأفراد يترددون في توليد المعرفة وتشاركها واستخدامها، ويمكن أن نذكر في هذا الإطار جملة من العوائق الثقافية التي تحول دون ثقافة تنظيمية تخدم أهداف المنظمات عموما والجامعات كمنظمات معرفية بحت⁽¹⁾:

- غياب الثقة والشفافية بين الأفراد في المنظمة؛
- الافتقار للوقت المخصص للتعليم وأماكن الاجتماعات؛
- الاعتقاد بأن المعرفة قوة لا يجب مشاركة أحد بها، والخوف من فقدان الرصيد المعرفي؛
- عدم إدراك الأفراد لفوائد تقاسم المعرفة والتشارك فيها والمنافع الشخصية التي تعود على الأفراد من جراء تبادل المعارف مع الآخرين؛
- الاعتقاد بأن المعرفة حكر على فئة معينة من الأفراد؛
- عدم تشجيع الاتصال المفتوح ما يعيق تقاسم المعرفة؛
- وجود ثقافات ومفردات وأطر مرجعية مختلفة.

تعتبر المعوقات المذكورة أعلاه، من أهم أسباب فشل تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة كون هذه الأخيرة مبنية بالأساس على التعاون المعرفي، بين كافة المستويات التنظيمية التي تضمها المنظومة الجامعية، في ظل قناعة حقيقية لقادة الجامعة، وفي ظل غياب ذلك لا يمكن الحديث عن إدارة معرفة فعلية بالجامعة.

وعموما ومن خلال ما تم طرحه في إطار محاولة توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لبناء إدارة المعرفة بالجامعة، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد أهم المتغيرات التي من شأنها دعم إدارة المعرفة الجامعية، وذلك لما يمكن أن يقدمه هذا المتغير من إمكانية التحكم وتوجيه معتقدات وسلوكيات الأفراد بالمنظمة، وكذا تهيئة البيئة الاجتماعية والثقافية وحتى التنظيمية، في إطار توحيد

(1) حسين حريم، رشاد الساعد، " الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 2(2006)، ص.233.

الجهود والأفكار بما يمكن أن يكون عاملاً داعماً لتنفيذ العمليات المختلفة لإدارة المعرفة بالجامعة كغيرها من المنظمات، ذلك أن نجاح تطبيق أي إستراتيجية متوقف على العامل الثقافي السلوكي بالدرجة الأولى كونه أحد أهم عناصر التمكين لما يمكن أن يتيح عنصر الثقافة التنظيمية من تشجيع الأفراد على التفاعل مع بعضهم البعض، والتشارك بالأفكار والخبرات ووجهات النظر، كما أن غياب ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع والابتكار يؤدي إلى آثار سلبية، كانهدام الثقة بين الأفراد وعدم التعاون والاحتفاظ بالمعرفة وعدم الرغبة في تقاسمها مع الآخرين، بما يعرقل مشروع إدارة المعرفة ويقف عائقاً أمام تحقيق النتائج المرجوة منه.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات، بما في ذلك الجامعة، باعتباره المجال الحركي الحيوي الذي يجري من خلاله تنفيذ هذه الإستراتيجية، في إطار تحقيق أهداف إدارة المعرفة الجامعية، فهو المخطط التنظيمي الذي يتم من خلاله توزيع السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام المسندة، والغرض الأساسي من وجود الهيكل التنظيمي في أي منظمة هو تسهيل تدفق المعلومات والمعارف، وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف النشاطات والوظائف، وعرضها بشكل منسق ومتسلسل، بما يحدد الأدوار والوظائف ويمنع التداخل في الصلاحيات والاختصاصات، لذلك يستلزم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة الجامعية هيكلاً تنظيمياً ملائماً، يكون أكثر تميزاً بالمرونة والتكيف مع المتغيرات المحيطة، من خلال تجديده بطريقة مستمرة بغية كسب قيمة اقتصادية مجدية، كما من شأن الهيكل التنظيمي أن يكوناً عنصراً معيقاً لتنفيذ إستراتيجية المعرفة بالجامعة، إذا ما لم يتم اختياره بالشكل المناسب خاصة وأنه قد يعيق عملية الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية، بما يعيق عملية إنتاج ونشر واستخدام المعارف بشكل سليم وبالتالي نسعى من خلال هذا المبحث للتطرق لهذا العنصر بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم العناصر الرئيسية التي من شأنها تحديد وتوزيع المهام على أفراد المنظمة بطريقة هادفة ومدرسة، وبالتالي فله الأثر الكبير على نجاح عمل المنظمات، من خلال الابتعاد على العشوائية في التنفيذ وتداخل المهام والصلاحيات، وانطلاقاً من هذه الأهمية نسعى من خلال هذا العنصر إلى توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي.

1 - تعريف الهيكل التنظيمي:

اتفق الكتاب والباحثون على أن الهيكل التنظيمي وسيلة تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وليس غاية في حد ذاته، فهو خلاصة لعملية التخطيط وبوابة لتنفيذ ما تم تخطيطه، غير أنهم لم يتفقوا على وجود تعريف واحد لهذا المفهوم، بسبب اختلاف زوايا معالجته للمفهوم، وفي ما يلي بعض التعاريف حول الهيكل التنظيمي:

- ففي هذا الشأن يعرف (ستورن STORN) الهيكل التنظيمي على أنه: "...الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين..."⁽¹⁾ فحسب هذا التعريف فإن الهيكل التنظيمي هو المسؤول عن توضيح حدود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة رسمية.
- أما (فريمان FRINEN) فيرى أن الهيكل التنظيمي: "...يعبر عن الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها..."⁽²⁾، أي أن الهيكل التنظيمي هنا ما هي إلا تعبير عن حدود أنشطة المنظمة لمزيد من التنظيم والتنسيق بينها.
- يعرف (بلاو BLAW) الهيكل التنظيمي بأنه: "...توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد..."⁽³⁾، حسب الباحث فإن عملية تقسيم العمل بين أفراد المنظمة من خلال توزيع الرتب والمناصب عليهم هو في حد ذاته هيكل تنظيمية.
- كما عرف الهيكل التنظيمي على أنه: "...الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، ويبين هذا الهيكل التقسيمات التنظيمية، والعناصر والوحدات الفرعية التي تقوم على إنجاز مختلف

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، 2010، ص. 128.

(2) عبد الوهاب سويس، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب: الجزائر، 2009، ص. 88.

(3) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط1، دار الحامد: الأردن، 2006، ص. 145.

الأعمال والأنشطة، التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح العلاقات بين أقسام المنظمة، وخطوط السلطة وشبكات الاتصال بها، والبناء التنظيمي كإطار هيكلي، يوضح صورة أجزاء المنظمة عن طريق تطبيق نظم وأساليب العمل وإجراءاته..⁽¹⁾، فالهيكل التنظيمي حسب هذا التعريف أيضا هو إطار تنظيمي داخلي، يحدد الوحدات المكونة للمنظمة والمهام الممنوحة بكل وحدة.

- وفي نفس السياق يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "... مجموعة من الوظائف والعلاقات المحددة بشكل رسمي للمهام التي يجب أن تؤديها كل وحدة تنظيمية وطرق التنسيق بينها..."⁽²⁾
- وحسب (روبنز ROBINZE) فإن الهيكل التنظيمي: "... له معنى محدد ومعقد بحيث يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها..."⁽³⁾، ووفقا للتعريفين السابقين فإن الهيكل التنظيمي لا تكاد تختلف كثيرا عن كافة التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، بحيث يقصد به الهيكل التي تعنى بتحديد للمهام المسندة وتوزيعها بشكل منظم ومنسق، في إطار تفاعل مقصود لتحقيق الأهداف.

فالهيكل التنظيمية تحمل مظهرين أساسيين: أولا أنها تحتوى على القنوات التسلسلية والاتصالات فيما بين المستويات المختلفة والإطارات الإدارية، وثانيا أنها الحاملة للمعلومات المتدفقة عن طريق هذه القنوات⁽⁴⁾.

إذن فالهيكل التنظيمية هي نتيجة صيرورة تنظيمية، تعتمد على تحديد الأنشطة الرئيسية لتحقيق هدف المنشأة، عن طريق إجراء تقسيم العمل ثم تجميع العمل المقسم، قصد تشكيل الوحدات التنظيمية ورسم علاقات السلطة وقنوات الاتصال بينها، وباختصار يمكن القول أن الهيكل التنظيمي إطار يوضح أدوار ومهام الأفراد والجماعات في المنظمة والمسؤوليات، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا، في إطار وحدة متكاملة لتحقيق الأهداف المسطرة، أي أن الهيكل التنظيمية تتشكل من⁽⁵⁾:

- تقسيمات تنظيمية أو ما يعرف بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة.

(1) محمد يسري قصوه، أحمد رشيد، التنظيم الإداري: تحليل النظم، ط2، دار الشروق: جدة، 1977، ص.71.

(2) Détrie jane pierr, strategor politique général de l'entreprise, Dunode: Parise, p. 411.

(3) حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد: الأردن، 2006، ص. 45.

(4) A. chandler, Strategies et Structures de L'entreprise, Paris: les éditions d'organisation, 1989. p.42.

(5) عبد الوهاب سويس، مرجع سبق ذكره، ص.89.

- مجال محدد لأداء كل وحدة (نطاق إشراف).

ووفقا للتعاريف المقدمة للهيكل التنظيمي وكذا التقسيمات والخصائص التي يضمها، تتضح أهميته.

2- أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة في كونه يجسد ويحدد الوظائف العامة لها، وبالتالي يحدد جميع المهام المسندة للأفراد، كما أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات والإشراف على الأقسام الإدارية وسواء كان هذا الهيكل التنظيمي بسيطا وخاليا من التعقيدات أو هيكل تنظيمي وظيفي، فإن التقسيم فيه يكون حسب الوظائف والتخصصات، أو حسب وحدات العمل الإنتاجية (أي لكل إدارة وظائفها الخاصة)، وعليه فإن الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، وإذا كان هناك أي خلل في الإستراتيجية، فلا بد من إدخال التعديلات المطلوبة على هذا الهيكل⁽¹⁾، وعلى هذا الأساس يمكننا القول وباختصار أن أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة تنبع من أهمية الوظائف التي يؤديها، لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها والتي يمكن تحديدها كما يلي⁽²⁾:

- إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، وتوجيههم للالتزام بها والتقيد بمتطلبات المنظمة، وتحقيق أهدافها؛
- تحديد مجال السلطة والكيفية التي تتخذ بها القرارات، وانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية للمنظمة.

إن أهمية الوظائف التي يؤديها الهيكل التنظيمي بالمنظمة، تجعل منه أحد أهم العناصر الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار، في إطار الحديث عن أي إستراتيجية من شأنها أن تحقق للمنظمة الميزة التي تضمن لها المنافسة لتحقيق الاستمرار.

3- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

تعتبر عملية تصميم الهيكل التنظيمي بالغة الأهمية، في إطار التوصل للهيكل الملائم لأداء الأنشطة الإدارية على أكمل وجه، و تمر هذه العملية بمجموعة من الخطوات المتمثلة فيما يلي⁽³⁾:

(1) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص.79.

(2) حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص.47.

(3) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 153-169.

- **تقسيم العمل والتخصص:** أي أنها وبعد تحديد النشاط العام للمنظمة الكفيل بتحقيق الأهداف، يتم تقسيم وتجزئة هذا النشاط إلى وظائف رئيسية، ومن ثمة إلى نشاطات ووظائف فرعية وهكذا، حتى يتم تحديد أعباء كل نشاط.
 - **تكوين الوحدات التنظيمية:** بعد تقسيم النشاط العام إلى نشاطات فرعية، يتم تجميعها في وحدات وفق طرق وأسس معينة، كالتجميع على أساس المنتج، الوظيفة، الزبون أو المنطقة الجغرافية...، أو على غيرها من الأسس المتعددة.
 - **تحديد نطاق الإشراف:** أي تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس مباشر، فيمكن أن يكون نطاق الإشراف ضيقاً أو واسعاً، وذلك يتوقف على العديد من العوامل من بينها قدرات وميولات الأفراد، مدى التفاعل مع الرئيس والمرؤوسين، صعوبة العمل، حجم المنظمة ومدى إشرافها...
 - **توزيع السلطات بين الوظائف:** أي الربط بين مختلف الوحدات التنظيمية والتنسيق بينها، عمودياً، قطرياً وأفقياً عن طريق علاقات السلطة، حيث يتم تقرير إلى أي مدى يتم تطبيق المركزية واللامركزية^(*)، وتفويض السلطة للمستويات الدنيا، ومن يمتلك سلطة اتخاذ القرار.
- إن النجاح في وضع الهيكل التنظيمي المناسب لمنظمة ما، في تحقيق أهدافها التنافسية المسطرة معتمدة بالدرجة الأولى على مدى جدية التصميم الناجح لهذا الهيكل، من خلال الالتزام التام بالخطوات المحددة أعلاه وذلك بطريقة علمية مدروسة تتبعد عن العشوائية.
- وعموماً يمكن القول بأن هيكل المنظمة تستند بالأساس لأهدافها، وعلى أساس هذه الأخيرة يتم تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيقها، غير أنه من الجدير التأكيد أن التجارب الواقعية أكدت بأن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة هو الذي يفتح مجالاً للتشارك في اتخاذ القرارات وتنفيذها، بالشكل الذي يضمن التقليل من حدة البيروقراطية السلبية التي قد تعترض وتحد من فعالية الهياكل التنظيمية على اختلاف أنواعها، بما في ذلك مساعي تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، أين يتطلب الأمر بناء هيكلي أكثر تمكيناً وانفتاحاً على الإبداع والابتكار لدى الموظفين بالجامعة .

(*) تشير المركزية إلى حصر سلطة اتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي، أي في مستوى الإدارة العليا من المنظمة، بينما تشير اللامركزية إلى توزيع أو تفويض السلطة إلى قاعدة الهيكل التنظيمي، أي المستويات الإدارية الأدنى، بما يضمن مشاركة أكبر في اتخاذ القرارات. للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال: بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري: عمان، 2008، ص. 241.

المطلب الثاني: طبيعة الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة في الجامعة

من المؤكد أن الأهمية التي يلعبها الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمات، من خلال دوره في تنظيم وترتيب الوظائف والأدوار بما يمنع تداخل الصلاحيات والاختصاصات، لا تقل عنها في الجامعات كونها تنظيم معرفي بامتياز، أما إذا تعلق الأمر بتبني هذه الأخيرة لإدارة المعرفة فإن هناك نماذج لهياكل تنظيمية معينة، نظرا لخصائصها المميزة والتي تتوافق بقدر كبير مع تبني وتفعيل هذا المدخل على مستوى الجامعات كأحد أهم التنظيمات في المجتمع.

1- أهمية الهيكل التنظيمي في تفعيل إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على طبيعة الهيكل التنظيمي، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمروسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وإن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها⁽¹⁾:

1- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.

2- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة داخل التنظيم غير الرسمي.

3- تعتبر عملية تسطیح الهياكل التنظيمية من أهم وسائل إدارة المعرفة، ومن خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة، وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف، تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة، والتشارك بها فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة لابد من توفر هيكل تنظيمي

(1) نهاية عبد الهادي التلاني، مرجع سبق ذكره، ص.451.

يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها ⁽¹⁾، ويتميز بقدرة عالية في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المعرفية المختلفة من خلال إعادة هيكلة العناصر التنظيمية بما يتوافق مع هذه المستجدات باستمرار. وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل: ⁽²⁾

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل، إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

فالمعرفة ذات طبيعة تشاركية بحيث تتطلب عملية إدارتها من خلال المراحل المختلفة التي تمر بها، نمط عمل جماعي في إطار تحويلها إلى خدمة ذات نتائج ملموسة للمستفيدين منها.

2- نماذج الهياكل التنظيمية الأكثر تلاءماً وإدارة المعرفة:

على الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة⁽³⁾، ويمكن تحديد أهم هذه الهياكل فيما يلي⁽⁴⁾:

- **الهيكل المصفوفي (Matrix Organization Structure):** أهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمديرين، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل، لذلك فهو يتيح فرصاً للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد، مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة.

⁽¹⁾ بيزان حنان الصادق، " نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية"، cybrarians journal, 8 (2006)، ص. 12.

⁽²⁾ عبد الوهاب سمير، مرجع سبق ذكره، ص. 120.

⁽³⁾ Lang, J. C, "Managérial concerns in knowledge management ", The Journal of Knowledge Management, 5 (2001), p p.50-52.

⁽⁴⁾ نادر احمد أبو شيخه، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، 2011، ص ص 238- 233.

-هيكل الفريق أو الهيكل الأفقي المتسع (Infinitely flat Organization Structure) : من أشكال هيكل الفريق فريق العمل متعدد الوظائف، الذي يتكون عادة من بضعة أفراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في المنظمة، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل، من مزايا هذا الشكل من التنظيم الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالانجاز ويوجد جوا من التعاون بين الأعضاء لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة في كافة المستويات.

-الهيكل الشبكي (Network Organization Structure): وفق هذا النمط من الهياكل التنظيمية تبدو المنظمة كمحور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة الكترونيا، وإن أهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العمل على الاستفادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة إلى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصا اكبر للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي.

- الهيكل المعكوس (Inverted Organization Structure): وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى المنظمة إلى مساندته وتوفير كل احتياجاته، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية، بحيث يتم الاهتمام بمكتسبات كافة الأفراد المعرفية وتحديثها للاستفادة منها تنظيميا. ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو أن تكون عقبة في سبيله⁽¹⁾.

وعموما فإن اعتماد نموذج لهيكل تنظيمي دون آخر، لاسيما عند محاولة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، لا يقتصر على التطبيق الصارم لهذا النموذج، بقدر ما يعتمد أيضا على نوع من التكامل والتعاون بين الأفراد من خلال مناصبهم وأدوارهم المعبر عنها في هيكل تنظيمي ما، وهو ما يؤكد باستمرار على أهمية الاتصالات بين الأفراد، في إطار تبادل المعارف والمعلومات التي من شأنها الدفع بالجامعة لتحقيق أهدافها، على اعتبارها منظمة معرفة، فهي بحاجة لنقل وتبادل المعارف بمساعدة هيكل تنظيمي مرن، وهو ما يؤكد أن تطبيق إدارة المعرفة الجامعية تحتاج لهيكل تنظيمي بخصائص مميزة.

⁽¹⁾ Lang, J. C, Ibid, p.52.

3- خصائص الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة بالجامعة:

تجدر الإشارة إلى أن دراسة الهيكل التنظيمية للجامعة (على اعتبارها منظمة معرفة تحتاج إلى هيكل)، ضرورة التفرقة بين أربع مصطلحات أساسية⁽¹⁾:

- تنظيم الجامعة، وهو الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها
- هيكل الجامعة، وهي العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسات، ويمكن تسمية هذه العناصر بالهيكل الجزئية، إذا كانت تتمتع بوحدة نسبية تبعا للوظيفة التي تؤديها.
- الهيكل الأكاديمي، وهو المجموعة التي تشرف مباشرة على إنجاز، وتحقيق المعرفة العليا.
- الهيكل الإداري، مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة، والذي قد يتفرع إلى هياكل فرعية مثل إدارة الموظفين والإدارة الاقتصادية.

تتخصر دراستنا، على تحليل خصائص الهيكل التنظيمية للجامعة من زاوية الشكل الهيكلي المناسب لها، ومختلف العلاقات التنظيمية، التي يمكن أن تربط بين مجموع مكوناته، سعيا لبلوغ إدارة معرفة جامعية فاعلة، ويمكن القول بأن الجامعة شأنها شأن المنظمات الأخرى تتطلب أشكالا محددة من الهياكل التنظيمية والتي من شأنها تعزيز ودعم مدخل إدارة المعرفة بها، لتحقيق النجاح في الوصول للأهداف المتوخاة، من خلال ضمان هذا النوع من الهياكل التنظيمية لتدفق المعرفة وتشاركها بين مختلف المستويات التنظيمية، فالهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن الهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود بالقطع إلى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل، كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة، و على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة.

وهو ما يمكننا من تحديد مجموعة من الخصائص العامة للهياكل التنظيمية التي من شأنها دعم إدارة المعرفة بالجامعة والتي يعد من أهمها⁽¹⁾:

⁽¹⁾ رفيق زراولة، " الهيكل التنظيمية للمؤسسات الجامعية: دراسة تحليلية (الجامعة الجزائرية أنموذجاً) "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(2009)، ص.181.

- المرونة والتكيف مع المتغيرات، لمواكبة طرق إنجاز المهام والاستفادة من المعارف المتوفرة.
 - الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع إدارة المعرفة يجب أن يستوعب التنظيمات غير الرسمية بالمنظمة، لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمة.
 - سهولة التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.
 - إيجاد فرق عمل دائمة ومؤقتة وتدعيم العمل الجماعي، لترسيخ روح التعاون.
 - لامركزية اتخاذ القرار بما يسمح لتبادل المعارف والخبرات.
 - توفير قنوات الاتصال بما يسمح بتدفق المعلومات والمعرفة لتسهيل الحصول عليها.
- وبالتالي يمكن القول، أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة بالمنظمات عموماً، والجامعات على وجه أخص إلا أن ثمة هياكل تنظيمية معينة، أكثر مرونة وتكيفاً مع التحولات المستمرة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، وهو ما يبرر المحاولات المستمرة لاستحداث وتطوير الهيكل التنظيمي، والتي عرفت عدة تطورات شأنها في ذلك شأن مختلف عمليات ووظائف المنظمات، بما فيها الجامعة، لمحاولة تكيف هيكلها والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية ولعل أهم عنصر ألقى بظلاله على تصاميم الهياكل التنظيمية هو ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات، الأمر الذي استلزم التفكير في تصاميم تدعم استخدام التكنولوجيا وتسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين مختلف الأطراف داخل المنظمة، بما يبرر باستمرار وجود علاقة ترابطية بين مختلف متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، بحيث لم تعد الأشكال التقليدية للهياكل التنظيمية المعتمدة بالجامعة مجدية، فهي بحاجة لتطوير مستمر يجعلها أكثر ديناميكية وتناسبا مع المعطيات الحديثة، في إطار تفعيل دور الهياكل التنظيمية في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، ويظهر تأثير الهيكل في النتائج النظامية الجامعية وغيرها بشكل غير مباشر من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء.

(1) سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة (مع الإشارة لرؤساء المدن المصرية)، مركز

دراسات واستشارات الإدارة العامة: القاهرة، 2007، ص. 14.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة

يتمحور صميم موضوع إدارة المعرفة بالجامعة، حول أهمية توليد بيئة منظميه تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك بها داخل الجامعة كأحد أهم المنظمات المعرفية الأصيلة، ويعتبر هذا الأمر أحد الإسهامات الرئيسية الموكلة للقيادة الإدارية، لما تحظى به هذه الأخيرة من خصوصية متميزة من حيث الدور والتأثير، فالقيادة من شأنها دعم تنفيذ إستراتيجية المعرفة بالجامعة بنجاح من عدمه، ذلك أنه عنصر فاعل ومؤثر في بقية العناصر الأساسية التي تتطلبها هذه الإستراتيجية، من ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي وكذا بني تكنولوجية، كما من شأن القائد تسهيل عمل أفراد المنظومة الجامعية من خلال إشاعة روح العمل الجماعي التشاركي لديهم، والتحول نحو ثقافة التشارك بالمعرفة، كما من شأنه جعل الهيكل التنظيمي الجامعي أكثر مرونة وتكيفاً مع هذه الإستراتيجية.

نسعى من خلال هذا المبحث لتقديم المزيد من التوضيح حول موضوع دور وأهمية القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.

المطلب الأول: القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات

نسعى من خلال هذا العنصر لتوضيح مفهوم القيادة الإدارية، وكذا التطرق لأهم النظريات المفسرة لهذا المفهوم، في إطار محاولة الاقتراب أكثر من مفهوم القيادة الإدارية اعتباراً لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في دعم مدخل إدارة المعرفة على مستوى الجامعات.

1- مفهوم القيادة الإدارية:

من المعروف أن نجاح المنظمات مرهون بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية، كما أن دور القائد(*) في المنظمة هو اتخاذ القرارات اللازمة لذلك، بحيث من الضروري أن تتميز هذه القرارات بالجودة العالية حتى تبقى المنظمة جديرة بالتواجد والاستمرار مستقبلاً، وهو ما يبرر أهمية دور القادة داخل المنظمات، كأحد العوامل الحاسمة في نجاحها على اختلاف المداخل

(*) يقول فريد فيدلر مؤكداً ذلك، أن الدراسات المنتظمة في الفكر الإداري لموضوع القيادة لم تكن معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بداية هذا القرن، ويدلل على ذلك بأن مكتبة الكونغرس لم تكن تحتوى على أي كتب في موضوع القيادة حتى عام 1896، وأنه بعد الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالموضوع من قبل علماء النفس ثم اتسعت لتشمل الكثير من التخصصات في الجامعات الأمريكية: للمزيد حول هذا الموضوع (نشأة وتطور مفهوم القيادة) راجع:

F. Fiedler , A Theory of Leadership Effectiveness, MC Graw: New York, 1967.

الإدارية المتبناة وتباينها، بما في ذلك تبني إدارة المعرفة بالمنظمة، وانطلاقاً من أهمية الدور المناط بالقائد في هذا الإطار يجدر بنا محاولة التغلغل ولو بشيء من الإيجاز في زوايا هذا المفهوم.

أ- تعريف القيادة الإدارية:

قدمت تعاريف عديدة ومختلفة الزوايا والمنطلقات، نذكر منها:

- يعرف (أوردواي تيد Ordway Tead) القيادة الإدارية بأنها: "... النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه..."⁽¹⁾، هذا التعريف ينظر للقيادة الإدارية من منطلق الهدف، فالقائد وجد في النهاية لشحذ الهمم وتوحيد الجهود للوصول للأهداف التنظيمية المتوخاة.
- ويعرفها (ففنر وپريستس Pfiffner and Presthus)، بأنها: "... فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة..."⁽²⁾، أي أن القيادة الإدارية تخص أولئك الأفراد الذين يتحلون بخصائص فنية بالمنظمة، تميزهم عن الأشخاص العاديين وتؤهلهم لقيادة غيرهم، ويسعون لشحذ هممهم لتحقيق أهداف تنظيمية.
- كما عرفت القيادة الإدارية كما يلي: "... القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسه والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق أهداف المنظمة..."⁽³⁾.
- وتعرف القيادة الإدارية أيضاً: "... بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من رائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية..."⁽⁴⁾، فالقيادة الإدارية وفقاً للتعريفين السابقين، تتمحور حول درجة التأثير في الأفراد من خلال توحيد جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.
- وتعرف القيادة الإدارية أيضاً باعتبارها: "... أداة التأثير على سلوك وتوجيهات المرؤوسين، ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل

⁽¹⁾ Ordway Tead, **The Art of Leadership**, New York: Mc Fraw Hill, 1993, p-p.20-21.

⁽²⁾ John Pfiffner ,R.v Presthus, **Public Administration**, Ronald Press: New York Co,1967, p.2.

⁽³⁾ سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل : الأردن، 2004، ص.2.

⁽⁴⁾ محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإداري والتنمية البشرية**، دار المسيرة: الأردن، 2008، ص.57.

مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، وهي في مجملها تحمل المسؤولية كما قال عمر بن عبد العزيز: "...ألا إني لست بخيركم، ولكني رجل منكم، غير أن الله جعلني أثقل حملاً..."⁽¹⁾، حسب ما تقدم فإن القيادة الإدارية تعد مسؤولية تتطلب جهداً وخبرة في التأثير على سلوك المرؤوسين، أكثر من كونها مجرد وصف يتميز به القائد في المنظمة عن بقية الأفراد.

وعموماً يمكن القول أن العلماء اختلفوا في تعريف القيادة الإدارية، باختلاف فلسفتهم ومدارسهم وتركزت تعريفات القيادة إلى ثلاثة اتجاهات⁽²⁾:

- **الاتجاه الأول:** يربط القيادة بالسلطة الرسمية، حيث يكون الشخص قائداً إدارياً عندما يمتلك السلطة الرسمية التي تمكنه من إخضاع الجماعة لإرادته، ومن أبرز أنصار هذا الاتجاه الأستاذان (موني ورايلي Moni et Rayli) إلى أنه انتقد على أساس أن السلطة من الوسائل التي تستعملها الإدارة في إدارة المنظمة.
 - **الاتجاه الثاني:** يربط القيادة الإدارية بالقبول، حيث يرى هذا الاتجاه أن القيادة الإدارية تعتمد على التأثير المتبادل والإقناع والرضا، ويترتب عنها القول والالتزام مثال : القيادة في الإسلام.
 - **الاتجاه الثالث:** يربط القيادة الإدارية بالهدف: فهي الوظائف الإدارية التي يؤديها القائد من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين لتحقيق الأهداف المسطرة.
- مما سبق نستنتج أن، القيادة الإدارية ظاهرة تنظيمية سائدة في كل زمن وفي كافة المنظمات وهو ما يحدد مفهومها وفق متطلبات البيئة السائدة فيها، كما أنها ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها.

ب- أهمية القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم العناصر الأساسية المساهمة في نجاح عمل المنظمات من عدمه، ذلك لما يكتسبه دور القائد من أهمية بالغة في تنظيم وتسيير المورد البشري داخل المنظمة بما يتوافق والأهداف المحددة مسبقاً، في إطار توجيه الجهود وتوحيدها، وتكمن أهمية القيادة في كونها⁽³⁾:

(1) محمد أكرم العدلوني وآخرون، **القيادة في القرن 21**، دار قرطبة للإنتاج الفني: المملكة العربية السعودية، 2000، ص.18.

(2) عبد الغني بسيوني، **أصول الإدارة العامة**، الدار الجامعية: القاهرة، 1992، ص. 258.

(3) محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2008، ص.66.

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

ج- عناصر القيادة الإدارية:

بما أن القيادة الإدارية هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون"، بالإضافة إلى هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية عملية تتضمن عناصر أساسية تصبح دراسة أي منها بمعزل عن الآخر أمرا مضللا، يكتنفه اللبس والغموض في محاولته فهم القيادة، وفيما يلي نسعى لتسليط الضوء على عناصر القيادة الإدارية⁽¹⁾:

- **القائد:** وهو أهم عنصر في القيادة، وهو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها، وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون هنالك قيادة دون أن يكون من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذا يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق أهداف مشتركة، والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.
- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.⁽²⁾
- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، بينما هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.⁽¹⁾

⁽¹⁾ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2007، ص. 164.

⁽²⁾ ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1997، ص. 21.

د - العوامل المؤثرة في اختيار القادة:

- إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي، هي عوامل تخص القائد نفسه، وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وثالثة تخص الموقف والبيئة⁽²⁾:
- **العوامل التي تخص القائد:** إن من العوامل التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد، هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية، ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
 - **عوامل تتعلق بالمرؤوسين:** فقد يميل بعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار.
 - **ظروف البيئة:** ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها، ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين.
 - **الموقف:** أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين.
 - **الضغوط الزمنية:** بحيث أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار، قد تميل بالرئيس إلى الإنفاذ في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.
- مما سبق يمكن القول بأن محاولة الفهم الجيد للعوامل السابقة من شأنها المساعدة بموضوعية في عملية اختيار القائد الأكفأ، لإدارة وتوجيه بقية الأفراد على مستوى المنظمة عبر الابتعاد عن العشوائية والذاتية في الاختيار.

2- نظريات القيادة الإدارية:

عرفت القيادة الإدارية العديد من النظريات المفسرة لظهور هذا المفهوم، وأهميتها للمنظمات الحديثة، لكن نسعى في هذا الطرح للتطرق لأهمها، وهي كما يلي:

أ- نظرية السمات (Traits Theory):

ركزت نظرية السمات على التمييز بين دراسة سمات القادة وسمات مرؤوسيه، في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، وأن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في

⁽¹⁾ Jean. Luc Carron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod : Paris, 2001, p.52.

⁽²⁾ جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة: الجزائر، 2005، ص ص. 58.57.

الكلام والسرعة النظرية المناسبة للحل، إن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة، ومما يلاحظ أن الكثير من الباحثين الذين حاولوا البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين الأتباع لكنهم عجزوا عن الوصول أو الاتفاق على صفات يتميز بها القائد حتى تجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف والظروف كما لم يجدوا قائمة ثابتة تصلح لتميز القادة عن غيرهم⁽¹⁾.

وبالتالي فمن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي أنه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة بل أن القائد وليد الظروف الاجتماعية، وكذلك فإن القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر مهما امتلك من صفات.

ب- نظرية الموقف (Situational Theory):

يعتبر (فيدلر Fiedler) أول من أدخل متغيرات الموقف في إطار نظري، يفترض وجود تفاعلات بين هذه المتغيرات وخصائص القائد⁽²⁾، كما تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف التي تخلق القادة وتبرزهم وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظرف قيادي معين، فتأثير القادة على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة، كما أن نجاح القائد في منظمة أو مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها⁽³⁾.

قدمت هذه النظرية مفهوماً ديناميكياً للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي السمات

(1) شهرزاد محمد شهاب، " القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة "، دراسات، 11 (2010)، ص 114.115.

(2) خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر: عمان، 2009، ص.249.

(3) سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري: الرياض، 2013، ص. 378.

التي يمكن أن تعزز مكانة مركز القائد، إلا أن هناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلي⁽¹⁾:

- عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم.
- ليس هنالك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي، فالبعض يرى أنها ثلاث أنماط أساسية هي: الأوتوقراطية، والديمقراطية وغير الموجه بينما البعض الآخر، يقسم السلوك القيادي إلى أربع أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى ثمانية، بحسب استخدامها في مواقف ملائمة أو غير ملائمة، وربما كشفت دراسات لاحقة عن أنماط أخرى.
- ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، على أساس أن القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد، كما أنها ليست نتاجاً للموقف وحده، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، وأن النجاح في القيادة يتحقق بتفاعل جميع العناصر.

ج- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Theory):

تقوم هذه القيادة على توفير رؤية لعمل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار رضا الأفراد وتحفيزهم وزيادة أدائهم والتفاعل معهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق الرؤيا والوصول إلى الأهداف⁽²⁾، وقد عرف (بيرنز Pirnez) القيادة التحويلية على أنها تفاعل بين القائد والأفراد يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، كما ينظر إليها على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز، مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الأفراد فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة⁽³⁾.

يمكن القول أن القيادة التحويلية أو ما يعرف بالقيادة التفاعلية هي الأنسب، لتحقيق رضا الأفراد والأداء الفعال كونها تركز على التفاعل بين القائد والأفراد، وتساهم في تحفيز إبداعات وأفكار الأفراد، غير أنه من المفيد جداً محاولة الأخذ بعين الاعتبار كافة الخصائص الإيجابية التي تطرحها بقية

(1) المرجع السابق، ص. 379.

(2) هالة أحمد صبري، "أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005)، ص. 11.

(3) M. Conger, "Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational dynamics**, vol 19, 3(2002), p.47.

النظريات التي تختص بتحليل موضوع القيادة الإدارية، في اختيار القائد الإداري المناسب وتحديد سير عمله بطريقة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالجامعة وأنماطها

تلعب القيادة الإدارية دوراً بارزاً في مساعي إنجاح كافة النماذج الإدارية المعتمدة في مجال تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة للمنظمات وذلك جنباً إلى جنب مع عناصر إدارية أساسية أخرى، ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة للتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة⁽¹⁾، بحيث لا يمكن التغاضي عن أهمية دور القيادة في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج وهو من يمكنه أن يقدم أسلوباً للتعلم من خلال العمل، بالنظر إلى إمكانية بناء نموذج تعليمي مؤسسي على القدوة، فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل، يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل، ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وهدفها توجيه الأفراد والجماعات نحو هدفهم بشكل منظم ومنهجي، حيث هنالك دائماً ما هو جديد وما يجب ويمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة⁽²⁾، وهو ما يمكن أن ينطبق على القيادات الإدارية على مستوى الجامعات.

1- دور القيادة الإدارية في إدارة المعرفة بالجامعة:

تجدر في البداية الإشارة إلى أن القيادة الإدارية بالجامعة، هي القيادة الأكاديمية الإدارية المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، على مستوى القيادات العليا أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفذ أعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية، ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعات⁽³⁾، وبذلك تلعب القيادة الإدارية دوراً بارزاً في تفعيل الإدارة المعرفية بالجامعة وذلك انطلاقاً من الدور الرئيس الذي يقوم به القائد على مستوى المنظمات عموماً، وعلى مستوى الجامعة كمنظمة تتصف بصفات خاصة لحساسية الدور المجتمعي المنوط بها، لذلك فمن الضروري التأكيد على أهمية نوعية الممارسات القيادية التي من شأنها تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات، فالقائد

(1) إدريس المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2005، ص. 551.

(2) حسان حامى، مرجع سبق ذكره، ص. 60.

(3) على ناصر شتوى السلاطين، القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، دار الجامع للنشر والتوزيع: عمان، 2014، ص. 213.

وإن كان يتحلى بخصائص وصلاحيات تجعله يتميز عن بقية عناصر المنظومة المكونة للجامعة، إلا أنه من الضروري أن يفتح المجال لبقية الأطراف الجامعية كونها لا تقل أهمية من حيث الدور المسند إليها، في إطار اكتساب و تبادل المعارف نحو مزيد من الفعالية الجامعية وفقا لمدخل إدارة المعرفة، بل الأكثر من ذلك وجب على القادة الجامعيين الاهتمام أكثر فأكثر بسياسات مؤسساتهم الجامعية(*) لتأخذ حظا وافرا من نقاشاتهم البحثية، بغية تطويرها وجعلها أكثر تكيفا ومتطلبات العصر.

كما يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية عموما (والجامعة على وجه الخصوص)، انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلما ومصمما ومدرّب ومشرفا في نفس الوقت، ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة من خلال العناصر التالية (1):

- **المسح العام للمعرفة الموجودة:** ويتضح ذلك من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعلماء داخل المنظمة، وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:
 - ما إذا كانت هناك سياسات وممارسات لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول عليها.
 - مدى وجود آليات لحفظ المعرفة، مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.
 - مدى وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة.
 - أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
- **وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:** يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الإستراتيجيات للخطط المستقبلية، المتعلقة بإدارة المعرفة حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأسس في بناء الثقافة التنظيمية، ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى يستطيع أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً، وأن يكون قادراً على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر

(*) مع أن الأمور التي تهتم المؤسسة الجامعية من الواجب أن تستولي على عمل رؤساء وقادة الجامعات باستمرار، إلا أنها قلما تحتل موقع القمة في لائحة الأولويات، وفي هذا السياق جاء تعليق الباحثين (روبرت أتويل وجين ويمل على النحو التالي: "...اختار معظم رؤساء الجامعات الحديث عن سياسات مؤسساتهم، على صعيد الولاية وعلى الصعيد الوطني، رغم كونهم معتادين ألا يتحدثوا إلا على مصالح مؤسساتهم..."، للمزيد أنظر:

R. Atwell and J V, Wellman, **College President and Higher Education Policy**, National Center for Higher Education: San Jose, CA, 2002, p.66.

(1) سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص. 15-19.

من إطار، يهتم المنظمة وتعمل من خلاله، ولضمان تبني العاملين لهذه الرؤية يتعين على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، ويتم ذلك في إطار عملية مستمرة، يتم من خلالها تقييم الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر كما يتعين على القائد أن يأخذ في اعتباره البنية الداخلية والخارجية للمنظمة.

• **تنظيم إدارة المعرفة:** تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، وتؤدي القيادة دوراً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة، وقد استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة أن تتغلب على المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن خلالها كان يتم التوصل لحلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني^(*) لفرق العمل.

• **تنفيذ إدارة المعرفة:** ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة، وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم، ومما لاشك فيه، أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية، وتوفير فرص وأساليب التعلم أمامهم، وتستطيع القيادة توفير فرص التعلم أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين، أو الدوران الوظيفي أو فرق العمل.

• **تقييم إدارة المعرفة:** ويستطع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت⁽¹⁾.

ويتم القيام بعملية التقييم، لتحديد في ما إذا كان بالإمكان الاستمرار بسياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعية، كما أن هناك بعض التحديات التي تواجه القيادة في تقييم إدارة المعرفة من أهمها عدم وجود حافز قوي للعاملين حتى يشاركوا زملاءهم في

^(*) **العصف الذهني:** هو وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار من قبل الأفراد خلال فترة زمنية وجيزة، حيث يقوم أعضاء فريق العمل باستخدام هذا الأسلوب في بداية الأمر لتحديد المشكلات التي تقع في نطاق عملهم، وتكمن أهمية العصف الذهني في تحديد الأسباب الكامنة وراء ظهور المشكلة والتي يتم استخدامها في تطوير المنهج التوضيحي للسبب والأثر، للمزيد حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال، عبد الرحمان توفيق، **الجودة الشاملة: الدليل المتكامل**، سلسلة إصدارات بمبك: القاهرة، 2003، ص. 325 وما بعدها.

⁽¹⁾ عبد القادر بلخير، مرجع سبق ذكره، ص. 96.

معرفتهم، ومقاومة التغيير الذي يصاحب عملية التطبيق، ووجود بعض المعلومات السرية التي يصعب الإفصاح عنها⁽¹⁾.

وعموما يجدر بنا القول، أن القائد الإداري ذو دور لا يستهان به في تفعيل إدارة المعرفة، لاسيما إن تعلق الأمر بالمؤسسات الجامعية، على اعتبار أن القيادة لها مسؤولية القرار النهائي فيما يتعلق باختيار الهيكل التنظيمي الجامعي المعتمد، ناهيك عن تبني ثقافة تنظيمية دون أخرى، يمكن لها أن تتواءم ومتطلبات النهوض بالجامعة، بالإضافة لمدى القدرة على التحكم في التكنولوجيات الحديثة الوافدة، مع القدرة على تلقينها لبقية أفراد الهيئة الجامعية، وهو ما يبرر في ذات الوقت أهمية أن يكون هذا القرار مشتركا حتى يتحمل كافة الأفراد مسؤولية تنفيذه ويسعون بذلك لإنجاح مخرجاته.

وانطلاقا من ذلك، فإن نجاح إدارة المعرفة على مستوى الجامعات، مرهون بمدى فعالية الدور القيادي الممارس على مستواها، من خلال الدور المنوط بالقيادة في إطار تفعيل مدخل إدارة المعرفة، كون الجامعات مؤسسات معرفية بالدرجة الأولى، والأولى بقادتها تبني هذا المدخل، عبر قيامهم بالمهام التالية⁽²⁾:

- تشجيع التنافس بين الأفراد للتوصل إلى أفكار ومعارف جديدة ابتكارية؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، وإبداء الاهتمام بها وتطبيقها تطبيقا مناسباً؛
- تشجيع تجريب الأفكار الجديدة وعدم اللوم على الأخطاء؛
- منح مستوى مسؤول من الثقة والاستقلالية لتحمل نتائج الأخطاء؛
- السماح بتوفير المعلومات لكل المستويات الإدارية، حيث تسهم الشفافية وحرية الحصول على المعلومات والمعارف واستخدامها في ترسيخ مفهوم المنظمة المبدعة والمنتجة للمعارف؛
- التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.

2- الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

نظرا لأهمية دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة

(1) سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

يرى البعض أنها لا تتناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة واتفاقاً مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة⁽¹⁾.

وكذلك هو الشأن بالنسبة لإدارة المعرفة بالجامعة كونها لا تقل أهمية عن بقية المنظمات، بل الأكثر من ذلك فإن الجامعة وعلى اعتبارها المنتج الأساسي للمعرفة، فإن القائد بهذه المنظمة يجب أن يتحلى بمواصفات، ويتبع نمط قيادي يتناسب وتفعيل إدارة المعرفة الجامعية لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك فإن الأنماط القيادية التي تتناسب وعملية دعم إدارة المعرفة بالجامعات، هي:

- القيادة المشاركة:

وتعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وإن هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، ويمكن تلخيصها فيما يلي⁽²⁾:

- يدرك الموظفون أن لهم تأثيراً أكبر على القرار حينما يشاركون في تحسينها .
- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن القرارات .
- عندما يشارك الموظفون في إحداث التغييرات فإن إدراك هذه التغييرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام دون مشاركتهم.
- إن المشاركة تدعك تأخذ كثيراً من وجهات النظر في الاعتبار .

إن نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة فرق مؤثرين، وحتى يكون قائد الفريق فعالاً، لا بد أن يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير أنفسهم، لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي أثرت سلباً في تصرفاتهم في الماضي، ويجب أن يشعر أعضاء الفريق أن قائدهم يؤازرهم ويحميهم وأن يعطيهم ما يحتاجونه، حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وأن يكون مدافعاً عن الفريق⁽³⁾.

-القيادة الذاتية:

وهي أن يقود المرؤوس نفسه، وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، وأن يعمل كل منهم بوصفه قائداً ذاتي

(1) Crawford, C.B, " Exploring the Relationship Between Management and Transformational Leadership", (Paper presented at the ALE 2003 Conference, Anchorage, Alaska, 16-19 July 2003),p. 52.

(2) محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2006، ص.169.

(3) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون: عمان، 2008، ص ص.

لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد، وهي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤدونه من غيرهم، وبالتالي هم الأكثر قدرة على تحديد طريقة انجازه، ويمكن تحدي الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية فيما يلي⁽¹⁾:

- أن كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة، وإن كان كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا فعالا.
- إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها، ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لان يكونوا قادة.
- إن القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أو بمديري الإدارة الوسطى وإنما أيضا بجميع العاملين.

وكذلك فإن القادة يتأكدون من أن الموظفين يملكون المعلومات التي يحتاجونها، حتى يؤدوا عملهم بفاعلية وأنهم يفهمون كيف أن وظائفهم لها علاقة بتحقيق رؤية المنظمة، ومن خلال ربط الوظائف الفردية مع الرؤيا، يتكون لدى الموظفين إطار عمل يعملون من خلاله، فالقيادة الإدارية تتوقف على توفير هذه الاستقلالية المباشرة للموظفين⁽²⁾.

وخلاصة لما تم التفصيل فيه يمكن القول، أن متطلبات إدارة المعرفة لا يمكنها إيفاء الغرض الذي وجدت من أجله إلا في ظل وجود قيادة إدارية رشيدة، إذ تلعب دور رئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية لمنظماتها، من خلال توجيه مواردها البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة، كما يسند للقيادة الإدارية دور ترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة ولهذا السبب فقد أدت التطورات البيئية التي يعيشها محيط الأعمال في وقتنا الحالي إلى البحث عن أنماط جديدة من القيادة الإدارية، كما أن قدرة القيادة على توليد المعرفة وتبادلها بين كل من القيادة وأطراف المؤسسة والمتعاملين معها يتطلب تفاعلا مباشرا ومستمر وقد يكون غير رسمي ذلك التفاعل الذي من شأنه إحداث نقاشات وحوارات تقود إلى توليد المعرفة وتداولها بالشكل اللازم، فتوليد المعرفة كما هو معلوم ظاهرة جماعية وليست فردية، وهو ما ينطبق أيضا على دور القيادات الإدارية الجامعية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل المعلومات داخل الجامعة وخارجها، في إطار مساعي ربط الجامعة بالمحيط

⁽¹⁾ نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، 2011، ص ص.

⁽²⁾ عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص. 100.

الخارجي، وكذا إتاحة المجال للعاملين بها لإطلاق أفكارهم الإبداعية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية المكونة للجامعة، من شأنه أن يسهم في الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة بما يحقق أهداف الجامعة في إطار تكيفها المستمر ومتطلبات السوق المحلية وكذا العالمية.

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المتطلبات الأساسية لإنجاح مساعي تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، كونها تساهم مساهمة بارزة في تفعيل مختلف العمليات المعرفية (توليداً، تخزيناً، توزيعاً واستخداماً للمعرفة)، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات الجامعية، وذلك من خلال ما تمتلكه من قدرة على توفير المعلومات في الوقت المناسب، والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة عموماً وكذا الجامعة بصفة أخص، على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة التنظيمية، حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام وهو ما يمكن أن تتيحه عملية الاستخدام الجاد لهذه التكنولوجيات، بحيث توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة في الجامعات لما تتميز به من سرعة في نشر ونقل وتحويل ومشاركة المعرفة في مختلف المستويات بالمؤسسات الجامعية.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

مما لا شك فيه أن هذا العصر هو عصر المعلومات(*) بامتياز، والذي يطبعه الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات(**)، بحيث تعتبر هذه الأخيرة من المتطلبات الأساسية لبلوغ إدارة معرفة فاعلة بالمنظمة، كونها تساهم بفعالية في إنجاح عملياتها بطريقة مستمرة (توليدا، تخزينا، توزيعا واستخداما للمعرفة)، كما أن هناك بعض من هذه التكنولوجيات التي تتعامل بشكل فريد ومباشر مع وظائف إدارة المعرفة، بل وتشتمل على نظم تكنولوجية تسمى بنظم إدارة المعرفة.

1- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كون أن الباحثين اختلفوا في وجهات نظرهم لهذا المفهوم وفيما يلي نذكر بعضها:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: "...هي تلك التكنولوجيا المتعلقة بتخزين واسترجاع وتداول المعلومات ونشرها بالوسائل الإلكترونية من خلال التكامل بين الأجهزة..."⁽¹⁾، من خلال هذا التعريف يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة عمليات مرتبة ومتتالية تضم كل من التخزين والاسترجاع والتداول وذلك بطريقة إلكترونية متكاملة.

(*) يتميز عصر المعلومات ب: - سيطرة المعلومات على مختلف المجالات وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني، بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.

- تزايد جرة المعلومات في تكوين السلع والخدمات، بحيث أصبحت تمثل النسبة الغالبة في تكاليف الإنتاج.

- الاستثمار المكثف لنتائج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات والتطورات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة - الاستثمار المكثف لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات، والإلكترونيات والمزج بينهما لتحقيق أعلى درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقي، للمزيد حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال: علي السلمي، " الإدارة بالمعرفة "، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 2(1997)، ص. 162 .

(**) لمزيد من التوسع حول موضوع نشأة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بظهور الكمبيوتر كوسيلة تكنولوجية مهيأة لثورة تأتي بعدها، أنظر على سبيل المثال: بيل جيتس، المعلوماتية بعد الأنترنت: طريق المستقبل، تر: عبد السلام رضوان، عالم المعرفة: الكويت، 1978.

(1) ماجد محمد الزيودي، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية الأردنية"، المجلة العربية لتطوير التفوق، مج3، 5(2012)، ص.93.

- وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضا بأنها: "...التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، وتتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها..."⁽¹⁾، أي أن تكنولوجيا المعلومات تعتمد بدرجة أولى على المعلومات المتاحة عبر البرامج الإلكترونية، الشبكات وقواعد البيانات المختلفة.
 - وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها: "...الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة التنظيمية من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة..."⁽²⁾، أي أن تكنولوجيا المعلومات من آخر ما توصل إليه العقل البشري على الأقل في هذه المرحلة، فهي تهتم بمعالجة البيانات وتخزينها بغية الرجوع إليها وقت الحاجة بطريقة إلكترونية بحتة.
 - ويرى (بيترسون Patterson) أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقصد به: "... تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة المعلومات، إرسالها، تخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة كفاءة، ومن أهم هذه النظم: تكنولوجيا توصيل البيانات، تكنولوجيا الاتصالات عن بعد، تكنولوجيا الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة..."⁽³⁾، يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ترتبط بعملية تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة البيانات والمعلومات عبر كافة مراحلها.
- وعموما يمكننا القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هي خلاصة تطورات معلوماتية مستمرة الغاية منها تسهيل المعاملات بين مختلف المتعاملين في كافة التنظيمات، ومعالجة البيانات المتوفرة على مستوياتها بكفاءة وفعالية أكبر، كما أن هذه التكنولوجيات تسهل عملية الاتصال بين الأفراد، بحيث توفر الوقت والجهد المخصص لمختلف أنشطتهم، ويمكن تطوير هذه التكنولوجيات باستمرار تبعا لما تفرضه المتغيرات البيئية المحيطة.

⁽¹⁾ محمد صالح الحناوي و آخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2004، ص.932.

⁽²⁾ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2010، ص. 107.

⁽³⁾ عبد الله علي فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع: مصر، 2007، ص. 28.

2- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لأي تكنولوجيا طبيعة اقتحامية، بمعنى أنها تقتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة مرغوب أو غير مرغوب فيها، وذلك بما تقدمه من سلع جديدة أو بما تولده من حاجة إلى السلع الجديدة أو الخدمات⁽¹⁾، فالتكنولوجيا تساعد أفراد المجتمع في ممارسة أعمالهم اليومية البسيطة منها والمعقدة، وتكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة لم تترك أي مجتمع إلا واقتحمت جميع أنشطته سواء، السياسية منها أو المدنية، أو العسكرية والتجارية، وعموما قد تميزت التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص⁽²⁾:

1- **تقليص الوقت:** فالثورة التكنولوجية الحاصلة جعلت كل الأماكن متجاورة؛

2- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة؛

3- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتائج حدوث الحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل من التكنولوجيا تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص التكوين للمستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛

4- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات؛

5- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت يناسب المستخدم، فالمشاركين يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛

(1) سعاد بومايلة، فارس بوبا كور، " أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الاقتصاد، 3(2004)، ص-ص. 205-206.

(2) انتصار عريوات، " ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي كآلية لتفعيل سبل التنمية بمختلف أبعادها في الدول العربية "، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي، يومي: 12-13 ديسمبر 2015، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام، جامعة 8 ماي 1945 قالمة)، ص. 6 .

6- **اللاتزامية:** وتعنى إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛

7- **اللامركزية:** وهى خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات، فالأنترنات مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنات على مستوى العالم كله؛

8- **الشيوع والانتشار:** فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات بعد عالمي جعلت من العالم قرية صغيرة وقربت المسافات المتباعدة.

9- **التكامل والاندماج⁽¹⁾:** بين كافة وسائل الإعلام الجماهير وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فمع تطور الحاسبات وشبكات الهاتف وشبكات المعلومات، واستخدام تكنولوجيا البث الفضائي، ظهرت تكنولوجيا متعددة الوسائط، وتكنولوجيا الاتصال التفاعلي بتطبيقاتها المختلفة وأشهرها شبكة الأنترنات. إن هذه الخصائص مجتمعة التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت منها مطلب كافة المجتمعات، لما يمكن أن تقدمه من مرونة وسهولة في إنجاز المعاملات المختلفة في شتى المجالات، بحيث أصبحت الآلة الإلكترونية تؤدي الكثير من الأعمال اليومية التي أرهقت كاهل المورد البشري، بل والى عجز عن أدائها في أحيان أخرى.

3- فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة⁽²⁾، ولذلك بدأت الدول تتسابق في استخدام تكنولوجيا المعلومات نظراً للفوائد التي تحققها، والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي⁽³⁾:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

(1) بغداد باي عبد القادر، " تكنولوجيا الاتصال الحديثة واقتصاد المعرفة: قراءة تحليلية في ميكانزمات التكامل ومعوقاته"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10-11 أكتوبر 2017، جامعة بني سويف: مصر)، ص. 798.

(2) سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، ط 1، دار البازوري العلمية: عمان، 2009، ص. 204.

(3) علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليبي، **الإدارة الإلكترونية**، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، ص ص.

- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- وعموما تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فوائد جمة، لاسيما في مجال تسريع المعاملات وتقليل الكثير من الأخطاء اليومية التي تحتويها المعاملات الورقية، كما أنه تسهم في تخفيف حجم الروتين الذي تفرضه البيروقراطية، غير أن ذلك مرهون بمدى الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات، من خلال استحداثها المستمر ومراقبة سير عملها وإصلاح أعطابها التي قد تتعرض لها والأهم حماية المعلومات التي تحتويها من القرصنة أو الاعتداءات الفيروسية.

المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة: من نظم قواعد البيانات إلى نظم قواعد المعرفة

إن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ترتبطان ارتباطا وثيقا، إذ تغذي إدارة المعلومات تطوير إدارة المعرفة، ويمثل التعامل مع الأشياء إدارة معلومات، والتعامل مع البشر إدارة معرفة وإدارة المعلومات تتعلق بالرسومات والوثائق والتصميم بواسطة الحاسوب والجدول الإلكتروني، وهي تعني التعامل حصريا مع العرض الواضح، في حين تعني إدارة المعرفة اكتسابا لآراء ومفاهيم معمقة وتجارب يتم تجميعها بطريقة منهجية تمهيدا لتبادلها، كما أن هنالك رأي مؤداه أن إدارة المعلومات وإدارة المعرفة وكذا إدارة الوثائق والسجلات تعد بمجموعها عمليات مترابطة تقع ضمن مجال واحد، يدعى نظم إدارة المعرفة.⁽¹⁾

إن نظم إدارة المعرفة تعتبر اليوم من أهم مكونات صناعة تكنولوجيا المعلومات، وهي تقدم دعما كبيرا في مجال اتخاذ القرار، وفي ميادين تطبيقية أخرى لنظم المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن الباحثين اليوم في ميدان نظم المعلومات (*) لا يستقون هذه النظم ضمن نظم المعلومات الإدارية، بل يعتبرونها بمثابة النظم القاعدية لها، ويصطلحون عليها اسم "نظم قواعد المعرفة"، لأنها تقوم بأكثر من تجميع وتصنيف وتحليل البيانات وعرضها، بل وتقوم بإضافة شيء جديد هو عملية الاستخلاص وتقديم الخبرة، والإتيان بأعمال هي عادة من اختصاص الإنسان، مثل

(1) Wick Corey, " Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical communicators", Technical Communication, Vol 47, 4 (2000), p.515.

(*) تسمى النظم التي تتعامل مع البيانات والمعلومات أيا كان نوعها بنظم المعلومات **Information System**، وهذه النظم عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل على جمع البيانات وتخزينها ومن ثمة معالجتها للحصول على المعلومات، كمخرجات نهائية لهذه النظم ونشرها... للزمزيد حول هذا الموضوع أنظر على سبيل المثال:

kneth laudon, et al, Management des Systèmes d'informations, 11^{ème} édition, Pearson éducation: France, p.220.

تقديم النصيحة والقيام ببعض الأعمال الحركية (الروبوت وغيرها)، وبالتالي فهي تعتبر البديل الأرقى لقواعد البيانات⁽¹⁾، سواء في عملية توليد المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات والتي تبرز أهميتها بصفة أكبر من خلال نظم دعم القرار، التي تعمل تطبيقاتها على⁽²⁾:

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار
- معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بسهولة
- توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات

وعموما تقتضي استفادة إدارة المعرفة من نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عدة مفردات من الأنظمة الفرعية، بحيث تسهم هذه الأنظمة في تشكيل منظمات مبدعة بمشاركة الأفراد بالمعلومات في عملية التنفيذ وعلى المستويات المختلفة للمنظمة، من ناحية المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، إضافة إلى عملية الاتصال خارج المنظمات والتي تتمثل بالعلاقات مع أصحاب المصلحة⁽³⁾، ويعتبر كل من نظم الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة إضافة لوجود نظم أخرى، أحد أهم مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال إفادة إدارة المعرفة تكنولوجيا، وفيما يلي شيء من التوضيح حول هذين النظامين، اللذان يعتمدان كلياً على وجود الحاسوب:

أ- الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):

الذكاء الاصطناعي مبني على أساس الإدعاء أنه من الممكن وصف ومحاكاة الذكاء البشري في أنظمة وأجهزة تقنية، لذلك فإن أغلب التعاريف تنصب في التعريف التالي "... بأنه دراسة وتصميم أنظمة أو أجهزة تصور البيئة المحيطة بها لكي تتصرف تصرفات تحاكي التصرفات البشرية..."⁽⁴⁾.

(1) طه حسين نوى، " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، 2011)، ص- ص. 115-116.

(2) حسن أحمد الخصري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربي: القاهرة، 2001، ص. 125.

(3) نجاه وسيلة بلغنامي، دينة طمان، "دعائم إدارة المعرفة في إرساء قواعدها سبيل تحقيق التنمية"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10-11 أكتوبر 2017، كلية الآداب، جامعة بني سويف، مصر)، ص. 877.

(4) سليمان مبارك بن سعد عبد الله، " مقدمة عن النظم الخبيرة وتصميمها "، (ورقة بحث مقدمة للندوة العلمية حول دور النظم الخبيرة في مكافحة الحرائق في المنشأة المدنية، الرياض أيام: 27-29 /12/2010)، ص. 3.

إن الذكاء الاصطناعي والأنظمة المبنية على المعرفة تمتد بتقنيات معلومات مهمة تساعد على تغذية ونمو إدارة المعرفة، والسبب في ذلك أن الذكاء البشري يعتمد بشكل كبير على مثل هذه الأنظمة⁽¹⁾، فالذكاء الاصطناعي يتعلق بعمليات بحث من أجل الوصول لحل، بين الوضع الحالي والوضع المنشود المراد تحقيقه، من خلال سلسلة من الخطوات والإجراءات التي توصل للهدف.

ب- النظم الخبيرة (Expert System):

النظم الخبيرة عبارة على: "... برنامج حاسب يحتوى على خبرة الإنسان، وملكة التميز وقواعد الاستنتاج والبدئية وخبرات أخرى لتقديم نصائح وحلول في تخصص أو مجال معين، ويمكن للنظام الخبير التخزين والمحافظة على الخبرة النادرة التي توجد عند عدد من الخبراء، والتي يكون من الصعب استشارتهم في أية لحظة عند اللزوم، وبعبارة أخرى فإن النظام الخبير يحاول تقليد أو محاكاة الإنسان في تفكيره وطريقته في حل المشكلات في مجال معين..."⁽²⁾، فالنظم الخبيرة تضاهي خبرة الإنسان بل وتحتويها في معظم الأحيان، كما تتشكل النظم الخبيرة من مجموعة من المكونات الرئيسية، القائمة بالأساس على استخدام وتحويل المعرفة وتخزينها للاستخدام وقت الحاجة، أهمها⁽³⁾:

- **قاعدة المعرفة (Knowledge Based):** هي قاعدة بيانات تشتمل على معارف وخبرات في مجال من مجالات المعرفة البشرية مختزنة في شكل تسلسل منطقي، تتميز بالمرونة بحيث يمكن الإضافة إليها أو حذف جزء منها دون المساس بعمل باقي المكونات.

- **آلة الاستدلال (Inference Engine):** وهى ذلك العنصر من نظام الخبرة الذي يحدد كيف سيتم معالجة المعرفة واستخدامها أيا كانت طريقة عرضها للتفكير، كما أنها شفرة النظام التي تستخلص النتائج والتوصيات من قاعدة المعرفة مما يتيح الإجابة عن الاستفسارات.

- **قاعدة البيانات (Data Base):** تحتوى قاعدة البيانات على الملاحظات والبيانات والمعلومات المستنتجة المتعلقة بمشكلة معينة، والمقدمة بواسطة مستخدم النظام، وربما يتصل نظام الخبرة مع

(1) خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات، التقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، 2010، ص. 147.

(2) عباس برايس، " تعليم التحليل والتصميم الإنشائي المقاوم للزلازل باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الهندسي السعودي السادس، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، أيام: 15-18/ديسمبر/2002)، ص.6.

(3) سليمان مبارك بن سعد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص.18.

قواعد بيانات خارجية لتخزين الملاحظات والمعلومات لعمل المقارنات في المستقبل، كما تسمى أحيانا بقاعدة بيانات المعرفة (Knowledge Data Base).

كما أن الأنظمة الخبيرة، ومن خلال ما تضمه من مكونات سابقة الذكر، يمكنها أن توفر ثلاثة من أهم العناصر الأساسية، في مجال إدارة معرفة المنظمات عموماً، والجامعة كونها منبع المعارف على وجه أخص، تتمثل هذه العناصر في⁽¹⁾:

- القدرة على اتخاذ القرار؛
- قاعدة معرفة تحتوى على معرفة حول موضوع معين؛
- القدرة على التميز على أنواع المعرفة وبالتالي سهولة الوصول إليها.
- والى جانب نظم الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، هناك نظم فرعية أخرى من شأنها المساهمة في تقديم الدعم والإنسان لعمليات إدارة المعرفة، وهي كما يلي:
- أنظمة لمكتب
- أنظمة تعاون المجموعة
- أنظمة عمل المعرفة لابتكار المعرفة والمعلومات الجديدة.
- بحيث تعد هذه النظم بمثابة قواعد البيانات المتطورة، التي من شأنها تفعيل عمليات إدارة المعرفة بشكل مستمر ومستحدث، وبفعالية وكفاءة أكبر، والجدول الموالي نوجز فيه أهم ما يمكن أن تقدمه مجمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يمكن أن تقدمه لعمليات إدارة المعرفة بالمنظمة.

جدول رقم (03): دور نظم تكنولوجيا المعلومات في مساندة عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	الأنظمة الأساسية	الأنظمة الفرعية	دور أنظمة إدارة المعرفة المعتمدة على الحاسوب
ابتكار المعرفة	أنظمة عمل المعرفة	- التصميم بمساندة الحاسوب - تطبيقات الواقع الافتراضي	تجهيز عمال المعرفة بالمخططات، التحليلات، الاتصالات، أدوات التوثيق الإدارية وكذلك السبيل للموارد الداخلية والخارجية للبيانات لمساعدتهم في توليد أفكار جديدة.
الحصول على المعرفة	أنظمة الذكاء الاصطناعي	- الأنظمة الخبيرة - نظام المنطق	تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في استنباط المعرفة والحصول عليها من الخبراء البشريين

(1) طه نوى وآخرون، " أثر تطبيق إدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع بالمنظمة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10-11 أكتوبر 2017، جامعة بني سويف مصر)، ص.64.

وترميزها	الضبابي - الشبكات العصبية - الخوارزميات الجينية	وإيجاد النماذج والعلاقات من الكمية الهائلة من البيانات، ويقوم نظام دعم القرار بتحليل قواعد بيانات كبيرة يمكن استخدامها لاكتشاف المعرفة
خزن المعرفة	أنظمة قاعدة المعرفة	تأسيس قواعد معرفة لخزن المعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي يجري تصنيفها وصيانتها بشكل كامل.
مشاركة المعرفة	أنظمة المشاركة الجماعية	تساعد في إمكانية دخول العاملين للعمل في الوقت ذاته على نفس الوثائق، من مواقع مختلفة.
نشر وتوزيع المعرفة	أنظمة المكتب معالجة الكلمات، الناشر المكتبي، التنظيم الإلكتروني للمواعيد، نظام إدارة الوثائق	تقويم أنظمة المكتب وأدوات الاتصال بتوزيع الوثائق والصيغ الأخرى من المعلومات من خلال عمال المعرفة والمعلومات وربط المكاتب عبر وحدات العمل الأخرى داخل وخارج المنظمة.

المصدر: نجاة وسيلة بلغنامي، دينة طمان، مرجع سبق ذكره، ص. 878.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة نظام أساسي بأنظمتها الفرعية من شأنه دعم إدارة المعرفة من خلال عملية تسهيل أنشطة هذه العمليات وتقليل الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز الأعمال المعرفية المنتظرة للمنظمة وكذا بأخطاء أقل ذلك أن ترتيب الخطأ لدى الآلة أقل بكثير .

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إدارة المعرفة بالجامعة

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً بالغ الأهمية في المساهمة على إنجاز الأنشطة التنظيمية المختلفة بكفاءة وفعالية كبيرتين، وهو ما يمكن أن ينطبق على مساعي تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة كنشاط معرفي يحتاج لتكنولوجيات متطورة للتعامل مع التراكم المعرفي الهائل الذي تحويه الجامعة (تخزيناً، توزيعاً، تطبيقاً واسترجاعاً).

1- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعة:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات، كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة، ولما كانت التطورات التكنولوجية تفرض نوعاً جديداً من الموارد المعرفية فهذا يتطلب مزيداً من البحث لتعظيم الاستفادة من هذا المورد من جهة، وكيفية إدارته

من جهة أخرى⁽¹⁾، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، في المنظمات كافة على وجه العموم، والجامعات كمنظمات معرفية بالدرجة الأولى في⁽²⁾:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة؛
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

إذن انطلاقاً من أهمية الدور البارز الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات، في دعم برنامج إدارة المعرفة لاسيما على مستوى المؤسسات الجامعية، ذهب البعض لتعريف إدارة المعرفة من منظور تكنولوجي بحت، من خلال القول بأن إدارة المعرفة هي: "...استخدام التكنولوجيا للوصول للمعلومات أينما كانت..."⁽³⁾، وبالتالي فإن من أهم التحديات التي تواجه العملية التعليمية في مجتمع المعلومات، هو القدرة على استكشاف الطرق الجديدة للتعليم (باستخدام الوسائط التكنولوجية) واستنباط حلول تستند إلى معرفة الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التعليم، والتمكن من تصميم بيئة مناسبة للتعليم التفاعلي، بحيث يعتبر التعليم الإلكتروني باستخدام المقررات الإلكترونية المحسوبة على أقراص الليزر، وشبكة الأنترنت إحدى أهم هذه الطرق، وهو أحد الوسائل التعليمية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية، لإتاحة المعرفة للدارسين الذين ينتشرون خارج القاعات الدراسية، عن طريق استخدام آليات الاتصال الحديثة، كالحاسب والشبكات والوسائط المتعددة وبوابات الأنترنت

(1) حسن بسيوني حسن أيوب، " التطورات التكنولوجية وأثرها على الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية المصرية "، مجلة إتحاد الجامعات العربية، 39(2001)، ص.111.

(2) مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص.17.

(3) E,Claus, " Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study", Studies in Continuing Education, vol 26, 2 (2004), p.328.

من أجل إيصال المعلومات بأسرع وقت وأقل تكلفة وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية، وضبطها وقياس وتقييم أداء المتعلمين⁽¹⁾.

ولكون التعليم مسؤولاً عن تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد أصبحت الحاجة ملحة إلى تفعيل إدارة المعرفة، وذلك بالتخلي عن الأساليب التقليدية المعتادة في إدارتها، وابتكار أساليب جديدة فاعلة تتلاءم مع معطيات العصر ومتغيراته، والجامعات باعتبارها منظمات تربوية مجتمعية في المقام الأول، تمتلك بنية أساسية معرفية قوية لتأهيل العنصر البشري للعمل في ظل اقتصاد المعرفة بكل جدارة، وقد تحتاج إلى شيء من إعادة التصميم لتواكب التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة.⁽²⁾

لقد سهلت تكنولوجيا المعلومات للمنظمات الاستفادة من حلول إدارة المعرفة، من خلال تقديم أدوات ملائمة لتنفيذ هذه العمليات، وقد أدت الحاجة إلى مبادرات إدارة للمعرفة تقوم على تكنولوجيا المعلومات إلى وجود سبب قوي للمزيد من الاستكشاف مع النظر إلى هذه المبادرات على أنها أدوات مساعدة قوية تعيد هيكلة النظام التعليمي الجامعي الموجود، والذي قد يلقي بظلاله أيضاً على الاقتصاد العام لإدارة وتجديد النظام التعليمي الجامعي⁽³⁾، ولعل من أهم نتائج هذه المبادرات على الإطلاق التحول نحو ما يعرف بالجامعة الرقمية.

2- الجامعة الرقمية كأحد المخرجات التكنولوجية في دعم إدارة المعرفة:

لقد أدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى ثورة في التعليم عن بعد وعبر المسافات، حيث تراوح ذلك من التعليم بالمراسلة إلى استخدام النظم الإلكترونية التي أصبحت سائدة بواسطة استخدام الوسائل السمعية البصرية والرقمية، المنقولة عبر المسافات لأنها تثبت في الغالب من الأقمار الصناعية، مما أدى لثورة في طريقة التعليم والتدريس أين ظهرت مجموعة كبيرة من المصطلحات التعليمية الجديدة

(1) عبد عطا الله حمائل، ماجد عطا الله حمائل، " نموذج مقترح لتحسين جودة التعليم الإلكتروني عن طريق حوسبة المقررات الدراسية الجامعية على شبكة الأنترنت والأقراص المدمجة "، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يومي 26-27 نيسان 2006)، ص.63.

(2) عايطي بن عطية حسين القرشي، " دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية: تصور مقترح "، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012)، ص.7.

(3) Kumar A. & Kumar A, " IT based KM for Institutions of Higher Education- A Need ", **Journal of Higher Education in India from Association of Indian Universities**, 43(2005), p. 4.

المتداولة منها التعليم الإلكتروني، التعليم على الخط، التعليم عن بعد، التعليم مدى الحياة، الجامعة الرقمية وغير ذلك من المصطلحات⁽¹⁾

وعلى اعتبار الجامعة منظمة تمارس أدوارها في بيئتها التنظيمية، ولما كان استخدام المعلومات هو جزء من هذه البيئة، فإن مكوناتها تتمثل في قواعد المعلومات ومواردها وخبراتها التي تسهم في حل مشكلاتها. وعليه فإن هذا العنصر الحيوي في المنظمة والمتمثل في بيئة استخدام المعلومات هو المستهدف عند التحول إلى منظمة رقمية أو لنقل جامعة رقمية، حيث يتم هيكلة المعلومات ليكون تداولها والتعامل معها بصورة رقمية عبر شبكة داخلية داخل الجامعة ومع غيرها، باعتماد الشبكة الخارجية (Extranets Network) ومع العالم عبر الشبكة الدولية لتصبح الكلية الرقمية وحدة بناء الجامعة الرقمية، والجامعة الرقمية يمكن أن تكون وحدة بناء الحكومة الإلكترونية^(*)

(E-government) وصولاً للارتباط بالفضاء السيبرنتي^(**)، عبر ممارسات التخاطب الرقمي والمكتبة الرقمية والمحاضرات الرقمية وغيرها⁽²⁾.

⁽¹⁾ يس عبد الرحمان قنديل، " نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الافتراضية"، (ورقة بحث مقدم للمؤتمر العربي الثاني حول الأداء الجامعي وتحسين الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، ماي 2007)، ص. 151.

^(*) **الحكومة الإلكترونية** : تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات، الذي يؤدي إلى التفاعل والتواصل بين الحكومة والمواطنين، وبين الحكومة ومؤسسات الأعمال، والقيام بالعمليات الحكومية الداخلية بين المصالح الحكومية بعضها ببعض إلكترونياً بغية تبسيط وتحسين أوجه الحكومة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء، للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع:

Bernd W. Wirtz & Peter Daiser, **E-Government: Strategy Process Instruments**, 1st edition, German University of Administrative Sciences Speyer: Germany, 2015.

^(**) السيبرنتيك كلمة جديدة ظهرت بمعناها الحالي في سنة 1948م عن طريق العالم الأمريكي (نوربرت فينر Norbert Weiner) بكتابه الأول " السيبرنتيك " أو التحكم والاتصالات في الكائن الحي وفي الآلة.

"Cybernetics of the science of control and communication processes in both Animal and machin" لقد استوحى فينر هذه الكلمة من اللغة اليونانية من كلمة **Kubernetes** أي القيادة، وكان يقصد بها قيادة الريان للسفينة وقد استخدمت هذه الكلمة سابقاً من قبل الفيلسوف اليوناني أفلاطون، أثناء محاوراته عن فن قيادة السفينة وكما استخدمها العالم (أمبير Ambir) عام 1834م عند تصنيفه للعلوم السياسية، والسيبرنتيك في العصر الحالي هو فكر جديد ونظرية شاملة فلسفية وعلمية دخلت العصر منذ فترة وجيزة واستطاعت أن تكون في كل كتاب علمي أو تقني أو فلسفي، للمزيد حول موضوع علم السيبرنتيك أنظر على سبيل المثال:

- Michael D, et al, **Application of Cybernetics and Control Theory for a New Paradigm in Cybersecurity**, Hume Center : Virginia, 2013.

⁽²⁾ بسمان فيصل محبوب، " عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحول إلى جامعة رقمية"، (ورقة بحث مقامة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي يومي: 28/26 أبريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)، ص. 15.

إن الجامعة الرقمية بموجب ما تقدم، تعطي صورة واضحة عن أهمية المعلومات في هيكلها وبنائها التنظيمي، وبالتالي فإن مواردها تتمثل بوسائط المعلومات والقدرة على تخزينها واسترجاعها ونشرها إلى جانب تكنولوجيا المعلومات بصفقتها مصدراً مادياً، وهذا ما يبدو متسقاً تماماً مع مفهوم إدارة المعرفة وعلى وفق مناهج تعريفها، يتقدم ذلك المنهج التقني.

إن مثل هذا الوصف لبيئة المعلومات أحدث تغيرات جوهرية في المفاهيم التنظيمية السائدة في إدارة الجامعة، يتقدم ذلك أنماط التفاعل الاجتماعي والعمل في فضاء افتراضي، وهنا لنا أن نتصور بدقة مضمون التخلي عن الورق في أنشطة الجامعة العلمية والإدارية، واستبداله بالشاشات والصور الرقمية وكيف سينعكس ذلك على طبيعة أدوار منفذي تلك الأنشطة، فضلاً عن طبيعة مهاراتهم في ضوء الممارسات الرقمية المطلوبة منهم، ونتصور سلوكياتهم بموجب أدوارهم ومهاراتهم وطرق إعدادهم المختلفة كلياً عن الممارسات التقليدية لهم أو لمن كان يقوم بمهامهم قبل الترقيم، والواقع يشير إلى نتائج بعض التطبيقات الأولية في كليات تسعى نحو الرقمية، حيث تحقق بصورة ملموسة الآتي⁽¹⁾:

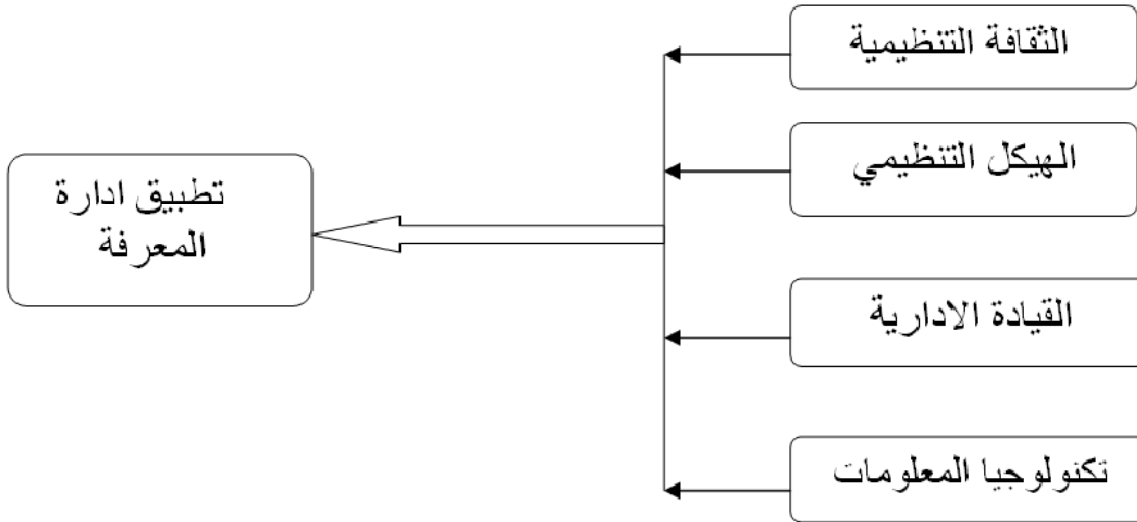
- 1- سرعة إنجاز التقارير وعرض المعلومات إلى جانب دقتها وموثوقيتها.
 - 2- أرشفة دقيقة وأكيدة وسليمة لمعلومات التسجيل وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين.
 - 3- إمكانية فائقة السرعة في الحصول على الوثائق والتخلي عن تجهيز متطلبات تخزينها.
 - 4- زيادة درجة الموثوقية بالتقارير المستخرجة من الحاسوب من كافة الأطراف.
 - 5- استخدام واسع النطاق للمصادر العلمية المتاحة على الشبكة الداخلية والدولية.
 - 6- تطور ملحوظ في مستوى بحوث أعضاء هيئة التدريس ورسائل واطاريح الدراسات العليا.
 - 7- الاستفادة من موقع المجلة العلمية الصادرة عن الكلية في الشبكة الدولية مادياً واعتبارياً.
 - 8- تطور الاتصالات مع الكليات المناظرة والجامعات ومراكز البحوث والمنظمات العربية والدولية⁽²⁾.
- انطلاقاً من النتائج التي يمكن أن تحققها الجامعة الرقمية كأحد أهم مخرجات تطبيق إدارة المعرفة من خلال الاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، يمكن القول أن العامل التكنولوجي يعتبر من أهم العوامل الحاسمة في إحداث نقلة رقمية نوعية على مستوى الجامعة في إطار الاستفادة من إدارة المعرفة بها، لتحقيق الاستمرار والبقاء في المنافسة المفروضة.

(1) المرجع السابق، ص. 16.

(2) بسمان فيصل محبوب، المرجع السابق، ص. 16.

وعموما يمكن القول أن إدارة المعرفة في المنظمات كافة، والجامعات على وجه التمثيل، لا يمكن أن تتحقق ما لم تتوفر متطلباتها الأساسية مجتمعة، والتي تم التفصيل فيها أعلاه، من ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، قيادة إدارية وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

شكل رقم (10): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة



Source: Ghorbani,M, Noghabi, J. & Nikoukar, M. " Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization", **Journal of World Applied Sciences**, vol 12, 11(2011), p.2038.

ووفقا للشكل الممثل أعلاه، يمكن التأكيد باستمرار على أهمية كل المتطلبات مجتمعة، بحيث لا يمكن إهمال أهمية عنصر دون آخر باعتبار أن هذه المتطلبات تعمل في إطار تكاملي لإنجاح إستراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمات عموما والجامعات على وجه أخص، فالثقافة التنظيمية من شأنها تأمين الجانب الثقافي والسلوكي والقيمي لأفراد المؤسسة الجامعية، أما الهيكل التنظيمي فيوفر الإطار التنظيمي المتخصص والمدرّس مسبقا، كما توفر تكنولوجيا المعلومات التقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة لإنجاح مبادرة إدارة المعرفة بالجامعة، من خلال ما تتيحه التكنولوجيا عموما من عملية تسهيل المعاملات بين الأفراد والوحدات وحتى المنظمات، كل هذا في إطار توفر شروط موضوعية في قادة الجامعات بفكر تشاركي منفتح على كافة أفراد المؤسسة الجامعية وممتد لخارجها كون الجامعة شأنها شأن المنظمات الأخرى التي لا تعمل في معزل عن البيئة الخارجية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه وإضافة لتوافر المتطلبات السالفة الذكر، كعناصر أساسية ومنطلقات أولية، يمكن اعتمادها كمؤشرات للحديث عن نجاح مشروع إدارة المعرفة داخل المنظمات عموما، والجامعات كمنظمات معرفية بامتياز، من الضروري الأخذ بعين الاعتبار توفر

مجموعة من الشروط الثانوية الأخرى والتي ينبثق بعضها من المتطلبات الرئيسية المحددة، إضافة إلى شروط أخرى تم تحديد أهمها في ما يلي⁽¹⁾:

- التركيز على قيم المنظمة وأهميته وضمان الدعم المالي من القيادة العليا؛
- وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إنجاز الأعمال داخل المنظمة؛
- تبنى ثقافة الصداقة المعرفية والتي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة، للاستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
- القيام بتغيير مختلف طرق أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية و إشاعتها داخل المنظمة؛
- إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ الأعمال و للتعبير عن أنفسهم؛
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة بما يسهل و يخفف مختلف العمليات؛
- تبني طرق تحفيزية غير عادية تدفع العاملين إلى خلق و استخدام المعرفة المتوفرة؛
- دعم الإدارة العليا التام و الذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة و كذلك توفير الموارد اللازمة.

⁽¹⁾ Davenport , H. & Prusak, L. **Working Knowledge How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press: Boston, 1998, p. 17.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال ما تقدم طرحه في صفحات هذا الفصل، يجدر بنا التأكيد على أهمية ضمان توفر عناصر إدارة المعرفة مجتمعة وبخصائصها المحددة أعلاه، وذلك بغية ضمان نجاح عملية تطبيقها نموذج إدارة المعرفة، في الجامعات شأنها شأن المنظمات الأخرى، فمتطلبات إدارة المعرفة هي بمثابة عناصر الانطلاقة والمتطلبات الضرورية بتوفرها يمكن الحديث عن إمكانية تطبيق إدارة المعرفة كنموذج يسهم في إطلاق الطاقات المعرفية الإبداعية، واستغلالها أحسن استغلال، بغية ضمان وإتاحة الفرصة للجامعات للحصول على الميزة التنافسية التي تسهم في بقائها وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشاءها كمنظمة معرفية بامتياز.

وعموماً فقد توصلنا لمجموعة من الاستنتاجات من خلال عناصر هذا الفصل أهمها:

- يعتبر عنصر الثقافة التنظيمية أحد أهم العناصر الأساسية التي من شأنها إنجاح مبادرة إدارة المعرفة من عدمه، فمن الضروري أن تكون هذه الثقافة أكثر تناسبا وتطبيق إدارة المعرفة فمن الضروري أن تنطوي على قيم تشجع التعلم الذاتي والمستمر بالإضافة لضرورة الحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، بل وخلق ثقافة تنظيمية الهدف منها إرضاء مختلف المتعاملين مع الجامعة.
- من الضروري توفر قيادة إدارية واعية ومهتمة بتطبيق مساعي إدارة المعرفة، قيادة مشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين ومحفزة للعمل الجماعي البناء.
- يعتبر الهيكل التنظيمي المرن من المتطلبات الأساسية ذلك أن الهيكل التنظيمي المرن يسهم في تنفيذ أهداف إدارة المعرفة بالجامعة بطريقة أكثر سهولة وتشاركية.
- تكنولوجيا المعلومات ذات صلة وثيقة بالمعرفة، فالتقنيات التكنولوجية تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف بسرعة ودقة أكبر.

تمهيد:

تعتبر الجامعة بوابة رئيسية، من شأنها الإسهام في تحقيق الاندماج نحو مختلف القطاعات بطريقة علمية مضبوطة، ذلك أن وظائفها المتعددة تتجه نحو مصب واحد متمثل في إمداد المجتمع عموما وسوق العمل على وجه أخص، بمخرجات تكون أكثر توافقا واحتياجاته في إطار مساعي تنموية مخططة مسبقا لذلك فموضوع إصلاح الجامعة من بين الهواجس التي تشغل الدول حتى تظل مواكبة للتغيرات العالمية والاتجاهات الفكرية الحديثة.

وعلى غرار الجامعات الأخرى فإن الجامعة الجزائرية حظيت باهتمام بالغ، من خلال الإصلاحات المتواصلة التي عرفتتها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، بحيث خصصت مبالغ مالية معتبرة وكذا هياكل قاعدية لا يستهان بها في هذا الشأن، ناهيك عن مساعي تكوين كادر بشري مؤهل وقادر على تحمل أعباء هذه الرسالة المجتمعية على أكمل وجه، نسعى عبر هذا الفصل لمحاولة تحليل واقع الجامعة الجزائرية من خلال التطرق للمراحل الإصلاحية الكبرى التي مرت بها، وعلى وجه التحديد ما يعرف بتطبيق نظام LMD، الذي راهنت عليه الدولة الجزائرية ليكون بديلا تنمويا وأكثر تكيفا مع متطلبات البيئة الخارجية التي تعرف انفتاحا وتغيرا متواصلا غير مسبوق، مما جعل الحديث عن إصلاح الجامعة الجزائرية قرارا محتوما لا خيارا، حاولنا في هذا الفصل أن نتطرق إلى العناصر التالية:

✓ المبحث الأول: الجامعة الجزائرية: الأهداف، المبادئ والتطور

✓ المبحث الثاني: إصلاح الجامعة الجزائرية (نظام LMD)

✓ المبحث الثالث: الجامعة الجزائرية: التحديات ومتطلبات التقويم

المبحث الأول: الجامعة الجزائرية: الأهداف، المبادئ والتطور

تعتبر الجامعة أحد أبرز المؤسسات الهامة في المجتمع وذلك لطبيعة الخدمات التنموية التي من شأنها أن تقدمها له، من خلال دراسات وأبحاث وكذا كادر بشري مؤهل يتولى قيادة التنمية في مجتمعه، وكذا هو الشأن بالنسبة للجامعة الجزائرية والتي تتميز بتاريخ عريق، حيث تعتبر من أقدم الجامعات في العالم العربي ولا تزال في توسع وتطور مستمر وفق حقبة زمنية مختلفة، في إطار مساعي السلطات الوصية مواكبة التغيرات الحاصلة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وذلك بوضع استراتيجيات لتسيير التعليم داخل الجامعة الجزائرية في إطار مجموعة من الأهداف والمبادئ التي ترسخ هذه المساعي.

المطلب الأول: الجامعة الجزائرية: الأهداف والمبادئ

من المتفق عليه أن لكل تنظيم قائم بذاته مجموعة من المبادئ التي يستند إليها، والأهداف التي يرمي لتحقيقها بما يميزه عن تنظيم آخر، والجامعة كأحد أهم المنظمات الأساسية للبحث العلمي في المجتمع، تقوم على مجموعة من المبادئ والأهداف السامية والمرتبطة بخدمة المجتمع وتنميته بالدرجة الأولى، بما في ذلك الجامعة الجزائرية.

قبل التطرق إلى أهداف ووظائف الجامعة الجزائرية تجدر بنا الإشارة إلى تعريف الجامعة الجزائرية أولاً، فحسب المرسوم رقم 03-579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"⁽¹⁾، يمكن أن نلمس من خلال هذا التعريف القانوني، أن تتمتع الجامعة الجزائرية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وكونها مؤسسة إدارية بامتياز يجعل منها أكثر استقلالية وحرية في أداء نشاطها البحثي دون ضغوط أو توجيه لنتائج البحث العلمي.

1- أهداف الجامعة الجزائرية:

بالعودة إلى معظم النصوص القانونية الخاصة بالجامعة الجزائرية، لا نجد فيها ما ينص على أهداف الجامعة بشكل مباشر، ولكن نجد أن أهدافها تجسدت من خلال السياسة المنتهجة والتي تبرز من خلال التطور الذي عرفته الجامعة الجزائرية.

وبالنظر إلى المشاكل التي عانت منها الجامعة الجزائرية، وحسب الوظائف الموكلة إليها فإنها لا يمكن أن تحقق أهدافها بمعزل عما يدور حولها، لان الأهداف مرتبطة أساساً بمدى نجاعة ومردودية أداء الجامعة لوظيفتها، فبعد الاستقلال مباشرة كان هدف الجامعة الجزائرية يتمثل في شعار الثورة الثقافية، لكن المشكل القائم آنذاك هو غياب الأطارات العلمية القادرة على تحقيق هذه الثورة ومع إحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970م، عجلت بقيام الإصلاح الأول في 1971م، وقد سعت الدولة من خلاله إلى إحداث نوع من التعايش بين المجتمع وجامعته، وقد تم تحقيق بعض نتائجه، إذ ألغي في هذه الفترة نظام الكليات وحل مكانة نظام المعاهد لإعطاء استقلالية أكثر في التسيير المالي والإداري والتخصص العلمي، رغم ذلك تميزت هذه الفترة بغياب الإصلاح الإداري

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 579/03 المؤرخ في 23 أوت 2004، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، 2004، ص. 21. أيضاً: القانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون - التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية سنة 1999، عدد 24، ص. 8.

والتسيير الجامعي الكفاء، ومع مجيء منتصف الثمانينات ووصول أعداد كبيرة من الطلبة إلى الجامعة بدأت تظهر مشاكل جديدة انعكست على مدى تحقيق الجامعة الجزائرية لأهدافها.

لقد عرفت الجامعة الجزائرية العديد من العراقيل والنقائص منذ الاستقلال، وعبر حقبة زمنية عديدة فالجامعة الجزائرية كانت بعيدة كل البعد، عن تطلعات المجتمع واهتماماته، وبالنظر لهذه النقائص، تم تحديد عناصر أساسية وأهداف خاصة ضمن الملف التمهيدي لاستقلالية الجامعة إذ نجد من بين الأهداف العامة هو: القضاء على الطابع البيروقراطي، تصلب الأجهزة الإدارية والبحث عن تحسينها، ووضع ديناميكية جديدة للبحث العلمي لربطه مباشرة مع اهتمامات المؤسسة الصناعية أما فيما يتعلق بالأهداف الخاصة فهي⁽¹⁾:

- **الاستقلالية الإدارية:** تهدف إلى إعطاء مرونة أكثر في استقلالية وتسيير المؤسسات الجامعية ووجوب تغيير رئاسة الجامعة، ووجوب تكوين مجلس إداري للجامعة شبيه بما هو موجود في المؤسسات الصناعية.

- **الاستقلالية البيداغوجية:** بإحداث تغييرات في المواد والبرامج حسب النوعية الإنتاجية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة الجامعية.

- **الاستقلالية المالية:** وذلك بإعطاء نوع من الحرية تسمح للجامعة بالتفاوض في ميزانيتها، وأن تبحث عن موارد خاصة بها، عبر إبرام اتفاقيات مع المؤسسات والقطاعات الاقتصادية والإنتاجية.

- **البحث العلمي:** بهدف تطويره وجعله أكثر فعالية وارتباط بالمحيط والتنمية الشاملة للبلاد. إلا أن هذا الملف قوبل بالرفض والمقاومة الشديدة، لكن قد تجسدت الكثير من أهدافه ضمن الإصلاحات، التي قامت بها السلطة الوصية بصفة تدريجية في مختلف النصوص القانونية والتنظيمية الصادرة في التسعينات.

وعموما يمكن القول أن السياسات الجامعية الجزائرية، شأنها شأن السياسات الجامعية في المجتمعات الأخرى تهدف إلى إعداد الكفاءات والإطارات المختلفة، التي تتمتع بقيم ومهارات عالية وأنماط سلوك مختلفة، تمكنها من التعامل مع البيئة الخارجية، ومسايرة التطورات والإنجازات الحديثة في مختلف الميادين.

(1) الوزارة المنتدبة للجامعات، الملف التمهيدي لاستقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية، الجزائر، نوفمبر 1989، ص. 05.

لقد عرفت الجامعة الجزائرية العديد من التغيرات في تحديد ورسم أهدافها، بما يتماشى وتطلعات المجتمع المستقبلية، وذلك نتيجة للتطورات التي عرفها المجتمع الجزائري عبر مراحل المختلفة، فبعد الاستقلال كان الهدف المرجو من الجامعة الجزائرية يتمثل في توسيع فرص التعليم العالي وتكوين الأفراد للمساهمة في تنمية وتطور المجتمع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية الثقافية والاجتماعية، حيث كانت تركز أكثر على مطالب المجتمع واحتياجاته في تلك الفترة، بعدها تحدد هدف الجامعة الجزائرية الإصلاحي.⁽¹⁾

ومع التطورات التي شهدتها الجامعة الجزائرية نتيجة التقدم العلمي والثورة التكنولوجية، فقد أصبحت تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها⁽²⁾:

- القيام بنشر المعرفة والعمل على تطوير البحث العلمي.
- إدراج التعليم ضمن الاستثمارات الأساسية، من خلال تكوين الإطارات اللازمة لتلبية حاجات البلد.
- ربط التعليم الجامعي بالمشكلات الوطنية، من خلال القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تعيق نمو البلد.

إن تحقيق الأهداف السابقة يتطلب من الجامعة الجزائرية مراجعة أهدافها باستمرار، وإعادة النظر في المناهج وأساليب التدريس مع أهمية توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية، خاصة وأن العمل الجامعي الناجح يحتاج إلى تحديد دقيق للأهداف، وكذا الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف. وعموما تسعى السياسة الوطنية للتعليم بالجامعة الجزائرية لرصد مجموعة من الأهداف أهمها⁽³⁾:

- العمل على ضمان مهمة التكوين الجامعي لمختلف شرائح المجتمع ذكورا وإناثا.
- المشاركة في تطوير تنمية البحث العلمي والتكنولوجي، وهذا من خلال التطوير والتحصيل العلمي من جهة وتحويل مختلف المعارف من جهة أخرى.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، عن طريق تكوين إطارات في مختلف ميادين النشاط التنموي.
- السهر على حرية تطور العلم والإبداع والبحث، وإعطاء فرصة متساوية للإناث والذكور في الحصول على المعرفة والمشاركة في البحث العلمي.

(1) لحسن بوعبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1998، ص. 129.

(2) عبد الرحمن عيسوي، أصول علم النفس التربوي، دار المعرفة الجامعية: مصر، 2002، ص. 254.

(3) Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, élément de stratégie décennale de développement du secteur 2003-2004, Juillet 2003, p.06.

- ضمان حرية التعبير وتعدد الآراء، مع احترام الأصول والمبادئ والقوانين المعمول بها.
- المساهمة في مناقشة الأفكار محليا ودوليا هذا من اجل تلاقي الثقافات وتطور الشعوب.
- المساهمة في دراسة والحفاظ على التراث الجهوي والوطني والدولي.

2- مبادئ الجامعة الجزائرية:

تقوم الجامعة الجزائرية على مجموعة من المبادئ، التي تتوافق مع خصوصيات ومقومات الشعب الجزائري ومع طموحاته المستقبلية، ويمكن تحديد أهم هذه المبادئ فيما يلي:

أ/ ديمقراطية التعليم:

- طبعت الديمقراطية المنظومة التربوية عامة والمنظومة الجامعية خاصة، منذ الاستقلال إلى يومنا هذا حيث ترمز هذه الأخيرة إلى أكثر من خيار سياسي، وذلك من أجل تحقيق ما يلي: ⁽¹⁾
- إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين، الذين أنهوا بنجاح دراساتهم الثانوية؛
 - ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات، والمعاهد العليا ليتم بواسطتها نشر العلم والثقافة والتكنولوجيا في كل جهات الوطن؛
 - توفير الدعم والرعايا الاجتماعية والاقتصادية لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة، حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص التعليم الجامعي.

وقد ميزت ديمقراطية التعليم السياسة التعليمية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فخلال سنة 1954م كان يلتحق بالجامعة طالب جزائري واحد من بين 15342 مواطناً. وفي سنة 2002م وصلت هذه النسبة إلى قرابة طالب جزائري واحد لكل 50 مواطناً ولم تقتصر ديمقراطية التعليم التي شجعتها مجانية التعليم العالي والاستفادة من الخدمات الجامعية على الذكور فقط، بل شملت الجنسين، حيث بذلت الدولة جهداً كبيراً كي يستفيد الإناث أيضاً من هذه الديمقراطية التعليمية، وذلك من خلال سياسة التوازن الجهوي، التي مكنت من إقامة مؤسسات جامعية في الولايات النائية من الوطن، وهذا ما شجع الإناث على الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي لمواصلة الدراسات العليا، والدليل على ذلك هو أن الجزائر كانت تضم مؤسسة تعليم عالي واحدة في العاصمة، وهي جامعة الجزائر وملحقتين لها بكل من وهران وقسنطينة غداة الاستقلال، بينما في سنة 2010 م أصبحت الشبكة

⁽¹⁾ ذهيبية الجوزي، " الحكم الراشد وجوده مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013)، ص.31.

الجامعية الجزائرية تضم سبعة وسبعون (77) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثلاثة وأربعين ولاية عبر التراب الوطني⁽¹⁾.

مما سبق، يلاحظ أن مبدأ ديمقراطية التعليم عموما والجامعي على وجه الخصوص ساهم بشكل كبير في زيادة نسبة طلبية الدراسات العليا لاسيما الجامعية منها، مما أدى لتطوير وتوسع الشبكة الجامعية في الجزائر.

ب/ جزارة التعليم الجامعي:

فور استقلال الجزائر ظهرت مسألة جزارة المنظومة التربوية بشكل عام والجامعي بشكل خاص كانشغال كبير على مستوى السلطات الجزائرية، فالجزارة كانت تعني تدخلا على مستوى برامج التعليم لتكييفها مع الاحتياجات الوطنية من الإطارات، وقد ترجمت بسياسة تهدف إلى ولوج مكثف للجزائريين إلى وظيفة التعليم لضمان استخلاف المتعاونين الأجانب، فلم يكن عدد الجزائريين في الدخول الجامعي 1962 / 1963 يتجاوز 82 أستاذا، من بين إجمالي أساتذة التعليم العالي البالغ عددهم حينها 298 أستاذا.⁽²⁾

وبالتالي فمفهوم الجزارة يعتمد على الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية، وهذا قصد جعل التعليم الجامعي جزائريا في محتواه وأساليبه وأهدافه، تماشيا مع واقع البلاد وللجزارة معاني أخرى منها⁽³⁾:

❖ جزارة نظام التعليم العالي وخططه ومناهجه والابتعاد عن الاستيراد الثقافي من المجتمعات

الأخرى، إلا بما تقتضيه المصلحة العليا للمجتمع؛

❖ جزارة الإطارات باستمرار قصد الاعتماد الكلي على الكفاءات الوطنية، لتحقيق الأهداف

التعليمية المتوخاة؛

❖ اختيار أهداف التعليم العالي وقيمه ومتطلباته انطلاقا من واقع الجزائر، قصد تحقيق التنمية

الشاملة مع الحفاظ على معالم الشخصية الوطنية.

(1) علي عبد الله، لخضر مداح، " التعليم العالي في الجزائر ومدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته "، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة). ص.96.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 -سنة في خدمة التنمية- 1962- 2012، ديوان المطبوعات الجامعية: بن عكنون، الجزائر، ص- ص.29 - 26 .

(3) رابح بن تركي، التعليم القومي والشخصية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع: الجزائر، 1981، ص- ص. 159 - 160.

وعموما يمكن القول أن عملية الجزارة تشمل إزالة آثار العناصر الدخيلة الوافدة من المجتمعات والثقافات التي لا تمت بصلة للمجتمع الجزائري، كما تعني بجزارة نظام التعليم ومناهجه والبعد عن الاستعارة من المجتمعات الأخرى، أما جزارة الإطارات غايتها الاعتماد على أبناء البلاد من أهل الاختصاص لتحقيق الكفاءة التعليمية وإن كانت إستراتيجية جزارة التعليم ذات فوائد عديدة، إلا أن هذا لا يعني أن لا نتفتح على التجارب العالمية في إطار النظرية التكاملية التي تحكم تقدم المعارف وصقلها وتطورها.

ج/ التعريب:

يأتي التعريب في مقدمة المبادئ التي قامت عليها الجامعة الجزائرية، لأنه يحقق أحد مقومات الشخصية الوطنية، وهو تعبير عن حرية واستقلال الشعب الجزائري، ولقد قامت عملية التعريب على مجموعة من الأسس هي: ⁽¹⁾

- إن اللغة العربية أساس شخصيتنا وتاريخنا وثقافتنا، وينبغي أن تكون لغة حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- إن اللغة العربية هي لغة أمتنا، وبالتالي هي أساس تواصلنا وارتباطنا، وهي أساس ماضينا وحاضرنا ومستقبلنا المشترك.
- إن توحيد التعليم باللغة العربية هو توحيد مختلف الأطوار التعليمية من التعليم الأساسي إلى التعليم العالي وحتى التكوين المهني.

ففي السنوات الأولى من الاستقلال، مس التعريب معهد الدراسات الإسلامية التابع لجامعة الجزائر وفرع اللغة العربية الذي التحقت به أعداد كبيرة من الطلبة، ثم انتقل التعريب تدريجياً إلى تخصصات أخرى، فإلى جانب التخصصات التي كانت تدرس بالفرنسية أنشأت تخصصات معربة، كالصحافة خلال سنة 1965 م، الفلسفة، التاريخ والحقوق ابتداء من سنة 1969 م.

وقد شهدت عملية التعريب انتشارا سريعا في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، انطلاقاً من الدخول الجامعي لسنة 1989م، واستمرت وتيرة التعريب في التزايد بصيغ متفاوتة حسب التخصصات المدرسة، إلى أن عرّبت العلوم الاجتماعية والإنسانية تعريبا تاما خلال الموسم الجامعي 1996/1997م، أما العلوم التكنولوجية والطبية والعلوم الدقيقة فمازلت إلى يومنا هذا لم

⁽¹⁾ على عبد الله، لخضر مداح، " التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة)، ص.2.

تعرب هذا لصعوبة تعريبها من جهة، ولسرعة تطورها من جهة أخرى مما يصعب على مؤسسة التعليم العالي الجزائرية مواكبة هذا التطور السريع.⁽¹⁾

وكان إدخال اللغة العربية في المنظومة التربوية مطلباً ثابتاً للشعب الجزائري، وقد بذلت الدولة جهوداً كبيرة لإدخالها بصفة تدريجية في الطور الجامعي، وهذا رغم العجز الكبير الذي كان يعانيه التعليم العالي فيما يخص الأساتذة المتحكمين في اللغة العربية، ولهذا تعين تكوينهم بالاعتماد على أساتذة من مختلف الدول العربية، وإعادة رسكلتهم في مراكز التعليم المكثف للغات التي أنشئت في المؤسسات الجامعية.

وقد شهدت عملية التعريب انتشاراً سريعاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، أما العلوم التكنولوجية والطبية والعلوم الدقيقة فمازلت إلى يومنا هذا لم تعرب.

د/ التوجه العلمي والتكنولوجي:

يهدف هذا المبدأ إلى المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي، إذ يؤدي إلى التقدم الاقتصادي للوطن والذي سوف ينعكس على الميادين الأخرى، وهذا لا يتأتى إلا بربط الدراسة النظرية بالدراسة التطبيقية، بحيث يكون الطالب قادراً على تطبيق ما تلقاه نظرياً في المجالات التطبيقية كالصناعة، الزراعة، الطب والصيدلة وغيرها.⁽²⁾

لذا تقوم وزارة التعليم العالي باعتبارها هيئة عمومية، بالتنسيق الوطني لأعمال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ومن بين أهم النشاطات الرئيسية التي تتكفل بها، خدمات العلم والتكنولوجيا البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا من خلال الجامعة⁽³⁾، وذلك في إطار انتهاز الدولة الجزائرية بعد الاستقلال لسياسة التنمية الاقتصادية القائمة على التصنيع، ومحاولة توطين التكنولوجيا وتأمين الموارد الطبيعية، فقد كان لزاماً عليها إتباع خيار التوجه العلمي والتكنولوجي في سياسة التعليم العالي، خاصة أمام الحاجة الملحة لإطارات تقنية ذات كفاءة عالية تتولى قيادة التنمية الصناعية.

(1) على عبد الله لخضر مداح، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

(2) غيات بوفلجة، التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1992، ص. 67.

(3) فاطنة بلخير، عسالي أبو القاسم، "دور الجامعة في خلق الاستخدام"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة) ص. 72.

المطلب الثاني: مسار تطور التعليم الجامعي في الجزائر

لقد عرف التعليم الجامعي بالجزائر تطورا ملحوظا عبر حقبة زمنية مختلفة، منذ العهد الاستعماري لوقتنا الحالي، حيث تميزت كل مرحلة بمميزات معينة، ويمكن التفصيل في هذه المراحل من خلال العناصر التالية.

1- الجامعة الجزائرية في العهد الاستعماري:

لقد كان أول ظهور للجامعة الجزائرية خلال الفترة الاستعمارية، وذلك بإنشاء جامعة الجزائر التي تعتبر أقدم جامعة في الوطن العربي والتي أنشئت سنة 1877 م^(*)، حيث تخرج منها أول طالب بشهادة محاماة في سنة 1920م، وهذا بعد الحصول على الاستقلال السياسي، كما ضمت مدارس عليا أربعة (الطب، الآداب، الحقوق والعلوم)، أين عملت السياسة الاستعمارية على غرس الثقافة الفرنسية بين الأهالي، وخلق فئة تقوم بالدور الوسيط بين السلطات الفرنسية والبيئة الاجتماعية الجزائرية حيث بلغ عدد الطلبة الجزائريين 556 طالب مقابل 4522 طالب أوروبي، وأعيد تنظيمها سنة 1909م⁽¹⁾، وهي الجامعة الوحيدة التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار الفرنسي.

كما أعلن المجلس الأوروبي الأعلى باسم الأوروبيين في الجزائر في أول مارس 1908م، بأن العرب شعب حقير وأنهم لا يصلحون إلا خدما للمستعمرين أو عمالا أو بنائين فقط⁽²⁾، وإخلاصا لروح هذه السياسة العنصرية ضد تعليم الجزائريين، كانت الجامعة الجزائرية شبه مغلقة في وجه أبناء الجزائر المتعطشين للعلم والمعرفة ولم تفتح للبعض منهم إلا بصعوبة كبيرة.

وقد أورد رابح تركي في كتابه "التعليم القومي والشخصية الجزائرية" النقاط التي تميز السياسة التعليمية الفرنسية في الجزائرية وهي⁽³⁾:

- حصر تعليم الجزائريين في أضيق الحدود.
- التقليل من إقامة المدارس الخاصة في مختلف مراحل التعليم.

(*) لقد أمضى رئيس الحكومة الفرنسي آنذاك (Gérard Jonnart) قرار نشأة الجامعة الجزائرية، بحيث قال في تلك المناسبة أن: "...الجامعة الجديدة إلى جانب الخدمات التي سوف نواصل في أدائها في سبيل العلم والمهنة الحرة سوف تصبح بإمكانها أيضا تزويد الزراعة والصناعة والتجارة الجزائرية بأيدي عاملة مؤهلة..."، للمزيد من التفصيل أنظر:

Gérard Jonnart, Les amis de l'association de l'université, Université d'Alger : Alger , 1945.

(1) Djamel, Guerid, L'Université D'hier à Aujourd'hui (Actes de Séminaire), centre de recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle : Oran ,1998.

(2) رابح تركي، ابن باديس رائد التربية والإصلاح في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع: الجزائر، 1981، ص.134.

(3) رابح تركي، التعليم القومي والشخصية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص. 147.

- تحديد عدد التلاميذ الجزائريين في كل مراحل التعليم.
- خفض ميزانية تعليم الجزائريين إلى أقل حد ممكن.
- الاهتمام بالتعليم النظري على حساب التعليم الفني والمهني.
- تصعيب الامتحانات أمام الطلبة الجزائريين ووضع شروط قاسية لهم.
- فرض مصاريف تعليمية باهضة بعد المرحلة الابتدائية تفوق إمكانيات معظم الجزائريين.

2- الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال:

في البداية يجدر بنا الإشارة إلى أن الحديث عن إصلاح الجامعة في بداية الاستقلال يفتقد عموماً إلى وثيقة مرجعية، لذلك يعتبر كثير من الباحثين أن الكلمة التي ألقاها السيد الصديق بن يحي وزير التعليم العالي والبحث العلمي في المؤتمر الصحفي المنعقد في سنة 1971م، هي الوثيقة الوحيدة المرجعية المتعلقة بإصلاح التعليم العالي⁽¹⁾.

بعد الاستقلال لم تعد الجامعة الجزائرية الموروثة عن العهد الاستعماري والتي كانت تتماشى وأغراض أقلية أوروبية قادرة على الاستجابة للوضعية الجديدة الناتجة عن عهد الاستقلال، لذلك اتضحت الحاجة الملحة لإصلاح الجامعة وفقاً وما تقتضيه المتطلبات الاجتماعية والثقافية والدينية للبلاد، لذلك يمكن تقسيم أهم المراحل الإصلاحية التي عرفتتها الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال كما يلي:

أ- مرحلة 1962-1970م: تجدر الإشارة إلى أنه وبعد الاستقلال مباشرة بقيت الجامعة الجزائرية تسير بالأسلوب نفسه الذي تركه الاستعمار وذلك من حيث البرامج التعليمية وهيئة التدريس وحتى أنظمة الامتحانات والشهادات⁽²⁾.

تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، بحيث شهدت تغيرات في مختلف الميادين، فكان من المستلزم تأسيس نظام تعليمي، يتيح فرص التعلم لكافة أبناء الجزائر والقضاء على سياسة التجهيل الفرنسية، حيث تميزت هذه المرحلة بمواجهة التشوهات الموروثة عن الاستعمار الفرنسي، فبعد الاستقلال مباشرة بقيت الجامعة بنفس

⁽¹⁾ Dj. Labidi, science et pouvoir en Algerie de independance au 1 e plan de larecherche scientifique 1962.1974, O P U: Alger.1992, p.124.

⁽²⁾ زين الدين بروش، يوسف بركان، " مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق"، (ورقة بحثية مقدمة المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: ضمان جودة التعليم العالي، يومي: 4-5 أفريل، 2012، البحرين)، ص.811.

الأسلوب الذي تركه الاستعمار الفرنسي في برامج التعليم وهيئة التدريس، حتى أساليب وأنظمة الامتحانات والشهادات إلى بعد صدور ميثاق الجزائر في 1964م الداعي ليكون التعليم شاملا، ويهدف استعجالي عمدت الدولة إلى تأسيس جامعات لتغطية العجز ومباشرة التنمية، فقد تم فتح جامعة وهران سنة 1965م، ثم جامعة قسنطينة 1967م، بعدها جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر وجامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران، ثم جامعة عنابة بينما الجامعة الإسلامية للأمير عبد القادر كانت سنة 1984م، والهدف هو تكوين تعليم شامل، إلا أن التنظيم البيداغوجي بقي مطابقا لما جاء به النظام الفرنسي، أين كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وكل كلية مقسمة إلى مجموعة أقسام متخصصة⁽¹⁾، كما يمكن القول بأن نظام التسيير البيداغوجي مطابق للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي⁽²⁾:

- **مرحلة الليسانس:** وتدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات، تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس.
- **شهادة الدراسات المعمقة:** وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.
- **شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة:** وتدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.
- **شهادة دكتوراه دولة:** قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.

لقد ورثت الجزائر في هذه الفترة (بعد الاستقلال) وضعا مزريا على جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية، وأمام هذا الأمر اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بالتعليم عموما والتعليم الجامعي خصوصا، لأن هذا الأخير هو الأكثر أهمية بصفته المنتج للإطارات القادرة على قيادة التنمية، ومع التطور وارتفاع عدد الطلبة الوافدين للجامعة مقارنة بالهيكل المخصصة لهذا القطاع، ارتفع عدد الطلبة من 2725 طالب سنة 1962-1963م إلى 12,243 طالب سنة 1969-1970م، مما أدى لتسجيل عجز في هياكل الاستقبال الأمر الذي استدعى إيجاد حلول مستعجلة، فتنازلت وزارة الدفاع الوطني عن بعض ثكناتها العسكرية في وهران وغيرها من المدن، ورغم زيادة نسبة الطلبة المتخرجين في هذه الفترة، إلا أن الجامعة لم تستطع تغطية الطلب المتزايد على الإطارات في سوق العمل من أجل تلبية

(1) غياث بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص. 110-111.

(2) سمية زاحي، "المكتبة الجامعية فضاء التعلم والبحث في سياق نظام LMD"، على الرابط:

<http://www.sidiamer.com/t76724-topic> تم التصفح يوم: 2017/11/29 على الساعة: 14:53.

احتياجات القطاعات الاقتصادية الأخرى، وعلى هذا الأساس استوحى إصلاح التعليم الجامعي إصلاحا شاملا وعميقا من حيث الهياكل والبرامج التعليمية، حيث تم إنشاء وزارة التعليم العالي سنة 1970، لأن الجامعة قبل هذا التاريخ كانت تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

ب- مرحلة 1971-1980م:

نظرا للإنجازات المتتالية التي شهدتها الدولة الجزائرية في ميدان التصنيع والتأمينات في مختلف القطاعات، مع تزامن مرحلة الشروع في إصلاح التعليم العالي عموما والجامعة على الأخص، مع بداية المخطط الرباعي الأول من 1970-1973 م حتى نهاية - المخطط الرباعي الثاني 1974-1977 م ترسخت فكرة الإصلاح وفقا لما تقتضيه الخصوصية الاجتماعية والمحاور الكبرى للسياسة التنموية، ومن هذا المنطلق جاءت إصلاحات التعليم العالي في شهر جويلية 1971، بعد ما تم فصل الوزارات وقيام كل وزارة بمهامها منفردة عن غيرها، أين تأسست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتأخذ على عاتقها مهمة إصلاح الجامعة، سواء تعلق الأمر بالهياكل التنظيمية أو الإدارية أو البيداغوجية، حيث سعى المرسوم الجامعي لسنة 1971م لتحديد الأهداف المتوخاة من إصلاح التعليم الجامعي⁽¹⁾.

وهكذا كان الإصلاح الذي شاهده الجامعة خلال 1971م، حيث اقترح إعادة إنتاج جامعة تواكب التطور العلمي والمجتمع المعاصر، وهذا بصياغة برامج جديدة من حيث التنظيم البيداغوجي ومفاهيم من حيث طرق التدريس⁽²⁾، وكانت الغاية منه إدماج الجامعة في سياق حركة التنمية الشاملة وديمقراطية التعليم العالي وجزأته، وشمل مختلف الجوانب من حيث البرامج التعليمية المسارات- والتخصصات الجامعية والتسيير البيداغوجي، كما ارتفع عدد الطلبة 24612 طالب إلى 56445 طالب عام 1979-1980م ووصل عدد الأساتذة 7903 أستاذ من بينهم 1535 أستاذ جزائري.

(1) رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر، 1990م، ص. 157.

(2) نور الدين بومهرة، " دور التعليم الجامعي في ترقية الموارد البشرية مقارنة سوسيو اقتصادية لوظيفة الجامعة الجزائرية في ظل العولمة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة 07 أكتوبر، مصراتة، ليبيا، يوم 2010/4/13)، ص. 3.

ووفقا لسياسة الجزارة بالجامعة المتبعة في هذه المرحلة بلغ نسبة الأساتذة الجزائريين 70% في الموسم الجامعي 1980-1981م، ويمكن تحديد المحاور الأساسية لإعادة هيكلة المنظومة الجامعية لسنة 1971م، كما يلي⁽¹⁾:

- إعادة صياغة برامج التكوين: وتكمن السمة الأساسية لهذه العملية في الثلاثية (تنويع، تخصص، احترافية)، فالهدف المنشود هو تطوير التكنولوجيا في الجامعة، وتمثل في تنظيم مسارات دراسية جديدة (مرحلة الليسانس تدوم 04 سنوات - مرحلة الماجستير تدوم سنتين - مرحلة الدكتوراه تدوم 05 سنوات)، وكما ظهرت شهادات جامعية جديدة مثل شهادات مهندس.
- التنظيم البيداغوجي الجديد للدراسة: وتمثل في تنظيم التعليم وفق لنظام السداسيات ولمنطلق المقاييس والمكتسبات القبلية وليس على أساس المعدل السنوي، ويتمثل كذلك في المشاركة الفعالة للطلبة في الدراسة كما تم تخصيص حيز مهم للأعمال الموجهة في البرامج والتي أصبح لها وزن مهم في التقييم النهائي.
- التوسع في التعليم العالي: هدف إلى تمكين أكبر عدد من الشباب من بلوغ المستويات العليا من منظومة التربية والتكوين، مما يسمح بتزويد الاقتصاد الوطني بأكبر عدد من الإطارات السامية.
- إعادة تنظيم شامل للهياكل الجامعية: وتمثلت في الانتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية بحيث يكون لكل واحد منها تخصص في مجال علمي محدد، ويكمن الهدف الرئيسي المرجو من إعادة تنظيم الهياكل الإدارية للجامعة في إدراج التكنولوجيا ضمن مسارات التعليم والتكوين.

ولا يمكن أن ننكر أنه في هذه المرحلة عرفت الجامعة الجزائرية تطورا حاسما سنة 1971م، حيث عرفت بسنة الإصلاحات، وكانت انطلاقة الإصلاح الشامل والعميق للتعليم الجامعي، الذي كان الهدف الرئيسي منه ضمان تكوين الإطارات كما ونوعا، وإقامة جامعة جزائرية أصلية مندمجة بشكل أوسع في عملية التنمية، بحيث شرع في هذه السنة في إحداث المنظمة الوطنية للبحث العلمي بحيث انطلقت هذه المنظمة في تعبئة هيئة التدريس في الجامعات الثلاث: جامعة الجزائر وهران وقسنطينة⁽²⁾، وعلى الرغم من النتائج الإيجابية المحققة على مستوى الجامعة الجزائرية خلال إصلاح 1971م،

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية (1962-2012)، ص-ص. 20-21، متوفر على الموقع الرسمي: www.mesrs.dz

⁽²⁾ نسيمه أمال حيفري، " البحث العلمي في الجزائر: التحديات والرهانات"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي التاسع لمركز جيل للبحث العلمي، يومي: 18-19 أوت 2015)، ص.4.

إلا أنها عرفت مجموعة من الانحرافات من بينها نقص في التسيير على مستوى الهياكل البيداغوجية ونقص التأطير بسبب عدم تكييف مناهج التدريس وموائمتها مع سوق العمل، نتيجة اختلال العلاقة بين التكوين والعمل بسبب العراقيل التالية⁽¹⁾:

- **الهيكل البيروقراطية:** حيث اقر بتحويل الكليات إلى معاهد تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية والمرونة في التسيير، مع إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات، لكن في حقيقة الأمر لا تستطيع إدارة معهد اتخاذ قرار دون الرجوع إلى مستوى أعلى.
- **مركز الجامعة:** إن إعادة هيكلة الكليات القديمة وتحويلها إلى معاهد ذات أحجام صغيرة، أدت إلى زيادة مركزية الجامعة مما أدى إلى تقليص مهام المعاهد.
- **التنظيم البيداغوجي:** في هذا الجانب من التطبيق النصوص التشريعية، غير عادلة حول التعليم ما بعد التدرج مع وجود حواجز في مناقشة الرسائل وتقييم المعارف، مما جعل المراقبة المستمرة للمعارف تختلف من معهد إلى آخر.
- **الاتصال:** تعاني عملية الاتصال في الجامعة من مشكلات عدة.
- **الترقية والأجور:** تعاني أجور أعضاء الهيئة التدريسية بتدني ولا تسمح لهم بالبحث العلمي، أما بالنسبة للترقية غير محددة بوضوح مما عطل العديد منهم عن ترقية لرتبة أساتذة محاضرين.
- **ظروف العمل:** ضعيفة من ناحية الإمكانيات المادية والبشرية، ونقص في المخابر وتجهيزاتها وعدم عقلانية الاستعمال المتوفر منها.

ت- مرحلة 1980-1998م:

لم تشهد فترة نهاية السبعينيات، وبداية الثمانينيات أي تطورات إصلاحية على مستوى التعليم العالي تبعا لسياسة التقييم الشاملة، التي عرفت الدولة على مستوى الجامعة، فقد تم التأكيد على الاستمرار في الإصلاح، بحيث جاءت فترة المخطط الخماسي الأول 1980-1984م لتدعيم بنود إصلاح الجامعة، حيث تمثلت سنة 1983م نقطة تحول في مشروع الخريطة الجامعية التي تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى أفق 2000م، من ديمقراطيته وجزأته والتعريب والتوازن الجهوي مع أولوية التكوين التكنولوجي والعلمي، هذا في ظل الانفتاح على الخارج دون التخلي عن روابط الواقع

⁽¹⁾ Bouzid Nabil, "Formation Universitaire et Préparation des étudiants au monde du travail et l'emploi", (Thèse du doctorat, université M'entouré, Constantine, 2003), p.73.

الجزائري⁽¹⁾، فنجد أن الوزارة تبنت مشروع الخريطة الجامعية كوسيلة لتسيير التعليم الجامعي، حيث حددت من خلالها الأهداف التالية⁽²⁾:

- الوصول إلى عدد الطلبة في حدود 150,000 طالب، مع زيادة فتح شعب جديدة.
 - بناء منشآت يمكنها أن تستقبل ما بين 6000 و 8000 طالب، ولا تتجاوز في كل الأحوال 10.000 طالب.
 - خلق اختصاص نسبي لكل جامعة بحسب المنطقة التي تتواجد فيها، وأيضا متطلبات التنمية لتلك المنطقة.
 - تحسين مردودية وفعالية التعليم الجامعي سواء على مستوى البنى التحتية أو الطاقات البشرية.
- كما وضع في فترة الثمانينات هيكلا جديدا فيما يخص الدراسات في التدرج حيث أصبح هذا الأخير ينقسم إلى قسمين:

- التكوين العالي للتدرج طويل المدى: تتراوح مدة الدراسة فيه بين أربع وسبع سنوات.
- التكوين العالي للتدرج قصير المدى: ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات.

وتميزت العشرية الثانية من هذه الفترة بإصدار قوانين ومراسيم خلال سنتي 1995م و1998م متضمنة إنشاء وتنظيم الوكالة الوطنية لتطوير البحث في مجال الصحة والوكالة الوطنية لتطوير البحث العلمي، والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير، كما توج البحث العلمي بإصدار القانون التوجيهي لسنة 1998م، الذي يمثل الجهاز القانوني الجديد الذي يرسم الملمح العام للبحث العلمي في الجزائر⁽³⁾.

ونتيجة لتدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية في فترة التسعينات، التي كانت لها آثار سلبية على قطاع التعليم الجامعي، عانت الجامعة الجزائرية من أزمة أمنية وعدم استقرار سياسي كبير ففشلت في هذه الفترة كل المبادرات الوزارية للنهوض بالتعليم الجامعي، والحد من البيروقراطية المركزية (مشروع استقلال الجامعات في 1989م، ومشروع الأكاديمية الجهوية) ووضع أقطاب امتياز للحد من تدهور نوعية مخرجات التعليم الجامعي نظرا لضعف القدرات المؤسساتية والتسيرية، وبالتالي فعلى

⁽¹⁾ بوزيد نجوى، "وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال: الدار البيضاء الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع جامعة باتنة، 2010)، ص. 179.

⁽²⁾ رابح تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 158.

⁽³⁾ عبد الله ساقور، "فعالية النظام الجامعي الجزائري في إنتاج المعرفة واستهلاكها - طلبه قسم علم الاجتماع نموذجاً"، مجلة العلوم الإنسانية، 17 (2002)، ص. 103.

الرغم من الإصلاحات التي شهدتها الجامعة منذ الاستقلال إلى غاية التسعينات من القرن الماضي، إلا أن منظومتها تبقى تميزها مجموعة من الظواهر السلبية والتي توجزها الوزارة الوصية فيما يلي⁽¹⁾:

- الانفجار العددي للطلبة الذي نتج عنه سوء التسيير والتأطير.
- تعليم غير متلائم مع متطلبات سوق العمل.
- نظام تقييم أثقل وعطل التحقيق الفعلي للبرامج التعليمية.
- قلة الاختصاصات التي تتلائم مع شعب البكالوريا.
- تسيير غير عقلاني للزمن البيداغوجي بسبب الحجم الساعي المثقل ودورات الامتحانات المضاعفة.
- تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها.

ث - مرحلة 1999م - إلى يومنا هذا:

عرفت هذه الفترة نوعا من الاستقرار في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث شرعت الدولة في وضع مخططات تنموية خماسية 1998-2002م و 2005-2009م، والمخطط الخماسي 2006-2010م، وتهدف جل هذه المخططات إلى تصحيح الأخطاء الموجودة في القطاع والحد من المشاكل التي عرفتھا الفترة السابقة، وهذا بإيجاد السبيل الأنجع للارتقاء بالجامعة وإعطاء مكانة دولية ومرموقة من خلال التعاون مع المنظمات الدولية الإقليمية، وتبني برامج جديدة لمواكبة التطورات العلمية المعاصرة، حيث تميزت هذه الفترة بإصدار القانون 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي، وقد أُرُخ هذا القانون في 14 أفريل 1999 م المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ويسعى هذا القانون إلى تحديد الإطار الشرعي لقطاع التعليم العالي وإلى فتح آفاق جديدة له، وإلى إفادته بترقيات تنظيمية تتكفل بالاستجابة إلى خروقات انتشاره (توسيع بنيته التحتية)، وإلى الطلب الاجتماعي الذي أصبح يتسم بمعطيات جديدة على الصعيدين الوطني والعالمي.

تتضمن المادة الرابعة منه شروط التطور العلمي المبدع والنقدي، وتكرس موضوعية المعرفة واحترام تنوع الآراء، وتؤكد مادته العشرون أن شهادة التعليم العالي دوليا ووطنيا يمنح لحائزيه نفس الحقوق ويضمن القانون العلاقة الضرورية ضمن قطاع التعليم العالي، بين نشاطات التعليم ونشاط البحث

(1) زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سبق ذكره، ص. 81.

(المادة 24)، وذلك بالاشتراك مع الهيئات الوطنية والدولية للبحث التي يوطد معها علاقات تعاون المختلفة (المادة 26) ⁽¹⁾.

وعلى الصعيد المؤسسي يضمن القانون التكفل بالمهام المختلفة (المواد من 31 إلى 39) كما يمكن أن تتخذ هذه المؤسسة شكل جامعة منظمة أساسا في شكل كليات أو شكل مركز جامعي أو مدرسة أو معهد أو خارجة عن الجامعة، ومن ناحية أخرى تنص المادة الواحدة والأربعون على إمكانية إسناد المدارس والمعاهد لدى دوائر وزارية أخرى، وتكون الوصاية البيداغوجية فيها مشتركة بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالقطاع المعني، بينما تنص المادتان (41-42) على الشروط التي يمكن أن يساهم في مهمة تكوين تقني من مستوى عال على أشخاص معنويين خاضعين للقانون الخاص، ومن جانب آخر يقر القانون بحرية الانضمام إلى الجمعيات وبحق الاجتماع وفقا للشروط المحددة في التشريع المعمول به (المادتان 60-61) إلى الأساتذة والطلبة عن إنشاء مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية (المادة 63)، ويلغي هذا القانون نصوصا سابقة أو يكملها بتحديد طرائق تطبيقه.

وعموما يهدف هذا القانون إلى ⁽²⁾:

- ❖ جعل الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني من أجل تجنب التصلب الناجم عن اعتبار مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.
- ❖ رفع نوعية التعليم والتكوين عن طريق تعزيز البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات.
- ❖ توفير وسائل الاتصال ومد شبكة الانترنت قصد رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني للطلبة والأساتذة.
- ❖ تكريس الاستقلالية المالية، وفرض المراقبة البعيدة لمؤسسات التعليم العالي حول الإنجازات التي توصلت إليها إلى جانب هذا الإصلاح في 1999م.
- تميزت هذه الفترة أيضا بإدخال إصلاحات* كانت مستوحاة من الدول الأنجلو-ساكسونية، وهي استحداث نظام LMD (ليسانس، ماستر، دكتوراه) وأخذ مكانته في بلادنا تدريجيا من سنة

⁽¹⁾ يمينه شيكوا، " التربية والتعليم في الجامعة الجزائرية السياسات والإستراتيجيات"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي حول: التربية والتعليم في العالم الإسلامي: التجربتان الجزائرية والمليزية في الميزان، يومي: 29-30 أفريل 2015)، ص.8.

⁽²⁾ عبد الكريم حرز الله وكمال البداري، نظام ل.م.د.، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية: الجزائر، 2008، ص- ص. 54-55.

2005/2004م، والذي يهدف إلى: إنشاء تعليم جامعي تساهميا في خطواته، تطوريا في تنفيذه، يعطي للجامعة حرية أكثر في تحديد مجالات التكوين والشهادات المرفقة، وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في المبحث الموالي .

(*) **ملاحظة:** إن معرض حديثنا عن نظام ل.م. د يعتبر أحد أبرز التوجهات الإصلاحية التي عرفتتها الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال-على غرار جامعات عالمية-، غير أن تطرقنا لهذه التجربة لا يعني حصر مساعي الإصلاح للجامعة الجزائرية في هذه التجربة فحسب، بل يعود الأمر لكون نظام ل.م. د أحد أبرز التطبيقات التي من شأنها تحقيق مساعي بلوغ إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية نظرا لما يمتاز به هذا النظام من مرونة وقابلية للتكيف مع متطلبات المجتمع والتوجهات العالمية، من خلال توفير الحرية الكاملة للطلاب في اختيار مساره الأكاديمي والمهني، غير أن الأمر يتوقف على التطبيق السليم لهذا النظام من خلال مدى توفير البيئة الملائمة لتطبيقه، كما يمكن اعتبار إدارة المعرفة مدخل ملائم لمحاولة تقويم هذا النظام وتفعيل الدور المناط به، وهو ما يتطلب في البداية ضرورة التطرق لواقع نظام ل.م. د في الجامعة الجزائرية.

المبحث الثاني: إصلاح الجامعة الجزائرية (نظام LMD)

لا يختلف اثنان على أهمية التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الشاملة، وكذا النهوض بالأمم والشعوب، ذلك أن الدول المتقدمة لم تحرز سبق والتطور في مختلف المجالات، إلا لأنها أولت جامعاتها ما تستحقه من اهتمام بالغ، وتخطوا الجزائر اليوم خطوات هامة نحو هذا المسعى، وإحدى هذه الخطوات تبنيها لنظام (LMD) (*) ضمن الإصلاحات التي تقوم بها على مستوى التعليم الجامعي، بحيث تعول على هذا النظام في نقل الجامعة الجزائرية نقلة نوعية؛ انطلاقا من كونه نظاما تعليميا دوليا يتماشى وطموحات الجزائر في استجابة جامعاتها للضوابط والمعايير الدولية، ومن ثم تحقيق الجودة في تعليمها العالي، خاصة في ظل التطور الكمي الهائل نتيجة الطلب الاجتماعي المتزايد على هذا النوع من التعليم، وكان وراء تبني هذه الإصلاحات تزايد ظهور الاختلالات التي عرفتھا المنظومة الجامعية في الجزائر والتي تراكمت عبر السنين، بحيث أصبحت الجامعة الجزائرية غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية الحاصلة، والتي أثرت بصفة مباشرة على الأوضاع الداخلية، في كافة المجالات، مما جعل أمر الحديث عن إصلاح الجامعة الجزائرية أكثر من ضرورة، فكان نظام LMD في نظر صناع القرار هو البديل.

(*) نظام LMD أنشئ يوم 25 ماي 1998 بمناسبة مرور 800 سنة على مرور إنشاء جامعة السريون الفرنسية، وقد نوقش وأُعتمد لأول مرة من قبل وزراء التعليم العالي لأربع بلدان أوربية كبرى هي: ألمانيا إنجلترا فرنسا وإيطاليا، وقد تكيف مع هذا المشروع ابتداء من عام 1999، 29 وزيرا أوربيا ثم امتد ليشمل معظم البلدان الأوربية فالعربية، للمزيد أنظر على سبيل المثال:

Karin Serbanescu-Lestrade, " La mise en oeuvre du Processus de Bologne en France et en Allemagne ",(Thèse de Doctorat ; Universite Paris Nanterre, 2007).

المطلب الأول: دوافع وأهداف إصلاح الجامعة الجزائرية

إن توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق نظام LMD، لم يكن وليد الصدفة إنما نتيجة ظروف فرضتها التغيرات العالمية الجديدة، حيث تضمنت الإستراتيجية أحد المحاور الأساسية "إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي"⁽¹⁾، ولعل من أهم دوافع الإصلاح والتوجه نحو تطبيق نظام LMD أن تكون الرغبة في تخطي نواحي النقص في النظام الكلاسيكي وتطبيق ما توصلت إليه الأبحاث البيداغوجية الحديثة، مع تحسين أوضاع الجامعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة. فبعد التقرير الذي قدمته اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية في الجزائر، الخاص بالجانب الجامعي لتكوين الطالب، تبين أن النظام الحالي المتبع في التدريس، يحتوى على اختلالات كبيرة أصبحت تتراكم عبر السنوات، وذلك لعدم استجابة المنظومة الجامعية للتحديات التي يفرضها التطور السريع في مجالات العلوم والتكنولوجيات والاقتصاد والإعلام والاتصال وعدم تلبيتها لاحتياجات المحيط الاجتماعي والاقتصادي وكذا عدم التواكب والديناميكية المتسارعة في عصر المعلومات والاتصالات⁽²⁾.

وعلى ضوء توصيات هذه اللجنة، وتوجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أبريل 2002م، حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية عشرية لتطوير هذا القطاع للفترة 2004/2013م، وتتضمن هذه الإستراتيجية في أحد محاورها الأساسية، إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم الجامعي، حيث تتمثل المرحلة الأولى لهذا الإصلاح في وضع نظام LMD ذو هيكلية تستجيب للمعايير الدولية وتكون مصحوبة بتحسين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية وباعتماد تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي.

1- دوافع إصلاح الجامعة الجزائرية:

إن التفكير في إصلاح الجامعة الجزائرية لم يكن وليد الصدفة وإنما هو حتمية، فغياب التوافق بين مضامين الجامعة ومتطلبات المجتمع وسوق العمل، وعزلة الجامعة عن محيطها الاقتصادي

(1) زكية مقري، الطيب جمعة، "مساهمة لتقييم نظام LMD في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية لعينة من طلبة ل م د بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 10-12 ماي 2011م)، ص.3.

(2) مفلح بن عبد الله، "نظام LMD ومستقبل الجامعة الجزائرية"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: علاقة التعليم العام بالتعليم العالي، يومي 1-2/11/2009م، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر)، ص.1.

والاجتماعي وهذا ما يعكسه انتشار ظاهرة البطالة في وسط الجامعيين، فالإصلاح فرضه مجموعة من الظروف المحلية والخارجية، يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾:

أ- في مجال استقبال وتوجيه وانتقال الطلبة:

- إن اعتماد الجامعة على نظام توجيه مركزي، سبب خيبة أمل للكثيرين، وأدى لإنسدادات تجسدت من خلال نسبة الرسوب العالية بالإضافة إلى نمط انتقال سنوي يفتقر للمرونة، هذا ما أفرز تسريبات معتبرة زادت من حدتها الآثار السلبية لإعادة التوجيه.
- ثقل نظام التقييم والتطبيق الفعلي للبرامج المقررة وعدم تنسيق الكثير من التخصصات المفتوحة في الجامعة مع شعب البكالوريا الموجودة.

ب- في مجال هيكلية التعليم وتسييره:

- هيكلية أحادية مع وجود مسارات تكوين معلقة بالإضافة إلى ضعف نظام تقييم.
- حجم ساعي مثقل ودورات امتحان مضاعفة مما يعيق السير البيداغوجي الحسن.
- ضعف التكوين وقلة التأطير والتأهيل المهني:
- نسبة التأطير غير كافية نجمت عنها مردودية ضعيفة للتكوين خاصة فيما بعد التدرج وذلك بسبب هجرة الأساتذة الباحثين .
- تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه لم يحقق الأهداف التي أنشأ من أجلها.
- عدم وضوح القانون الخاص والإمكانيات وفرص التشغيل والتي لم يعبر عنها بوضوح من طرف المتعاملين الاقتصاديين.
- إن إصلاح التعليم العالي يعتبر مطلباً رئيسياً للاندماج والتكيف مع النظام العالمي الحالي المتعدد الجوانب حيث يأتي التعليم في الأولويات ضمن تلك الجوانب، ولتحقيق التفاعل الإيجابي بين منظمات التعليم العالي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- كما أجرى بعض الباحثين دراسات حول اختلالات النظام الجامعي الجزائري، مما جعل موضوع إصلاح المنظومة الجامعية أكثر من ضرورة، ويمكن حصر بعض مظاهر هذه الاختلالات في الآتي⁽¹⁾:

(1) فوزية قديد، " فعالية إدارة المعرفة بالتعليم العالي بالجزائر: دراسة ميدانية لجامعة الجزائر 3 "، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2015)، ص.227.

أ- إشكالية المضامين والأهداف: إذ هناك تناقض بين مضامين التعليم الجامعي وطرق تبليغها، وكذا علاقتها مع متطلبات المجتمع وأسواق التشغيل ومتطلبات الاقتصاد ناهيك عن دورها في تكوين الفرد الجزائري، ونشر قيم الثقافة والإبداع الفن والبحث العلمي بأشكاله المختلفة، وفي هذا الإطار فإن مختلف الجامعات الجزائرية لا تتوفر على هياكل منظمة وعقلانية للبحث العلمي، فضلا عن الأوضاع المتدهورة للأساتذة الباحثين من النواحي الإدارية والتربوية والعلمية.

ب- عزلة الجامعة عن محيطها: إن وضعية التطابق بين ما تنتجه الجامعة وما يحتاجه المحيط تبرز في الأساس في بطالة الخريجين من حاملي الشهادات، وهذا بالرغم من انتشار أطروحة انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والثقافي والاجتماعي وطنيا، التي لم توفق في تفعيل الجامعة وإخراجها من عزلتها، لأن بلورة تلك الأطروحة لم يتم في إطار تشاركي يضم مختلف الفاعلين في الحقل الاجتماعي، علاوة على غياب استراتيجية منبثقة من توجهات فكرية وتربوية واقتصادية منسجمة.

ت- استكشاف وتقييم البدائل الممكنة: في حقيقة الأمر لم يكن أمام الحكومة الجزائرية عدة بدائل مطروحة للاختيار فيما بينها، لأنها انطلقت من قناعة مفادها أن بديل الإصلاح الجامعي لا يعد تقليد بحث على الحكومة فعله، بل هو ضرورة ملحة في عالم يتسم بديناميكية متسارعة في المجال الاقتصادي والمعرفي والتكنولوجي.

وعموما، فقد جاء اختيار الجزائر لهذا النظام بعد معاينة وتشخيص معمق للمنظومة الجامعية انتهى إلى⁽²⁾:

- وجود اختلال هيكلي تراكم عبر السنين جعل الجامعة الجزائرية متأخرة على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

- عدم قدرة التكوين العالي على الاستجابة بنجاعة إلى التحديات التي فرضها التطور غير المسبوق للتكنولوجيات، وظاهرة عولمة الاقتصاد والاتصال وأخذا في الاعتبار ما يلي:

• العلاقات الدولية التي فرضت وجود قواسم مشتركة اقتصادية، وثقافية بين أمم العالم.

(1) علي سموك، " المشروع التربوي الجزائري بين معوقات الأزمة وواقع العولمة: مقارنة سوسيولوجية "، مجلة العلوم الإنسانية، 07 (2005)، ص. 120.

(2) إسكندر سكماكجي، " التعليم العالي الجزائري في ظلّ نظام (ل.م.د) بين واقع التدويل، وحتمية الخصوصية، ومطمح الجودة؟"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: التربية والتعليم في العالم الإسلامي: التجربتان الجزائرية والماليزية في الميزان، يومي: 28/29 أبريل 2015، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر)، ص- 5-4.

- التجارب الناجحة التي أثبتت نجاعة اعتماد إصلاحات عميقة في منظومة التكوين.

- قدم المناهج التعليمية المستعملة في الجامعات الجزائرية والتي تتوافق وبيئة التعليم العالي القديمة ولا تتوافق مع البيئة التعليمية الحالية، خاصة في ظل المتغيرات الدولية التي فرضت بيئة تعليمية سماتها المعرفة والتي أساسها المروء البشري⁽¹⁾.

انطلاقا من هذه الأسباب وأخرى، أصبح من الضروري دعم الجامعة الجزائرية بالوسائل البيداغوجية والعلمية والبشرية والمادية والهيكلية التي تمكنها من الاستجابة بفعالية لتطلعات المجتمع في مجال تحسين نوعية التكوين ورفع تشغيلية الخريجين، وأن تصحيح هذه الاختلالات يمر حتما عبر إصلاح عميق وشامل للتعليم الجامعي، خاصة وأن أي عملية إصلاح تتطوي علي أهداف عامة وفرعية، بما في ذلك إصلاح المنظومة الجامعية.

2-أهداف إصلاح الجامعة الجزائرية:

يمكن القول أن إصلاح المنظومة الجامعية من خلال تبني نظام LMD، المبتغى العام منه هو تحديد إطار جديد للتعليم الجامعي، بما يتوافق مع المعطيات الجديدة على الصعيدين الوطني والعلمي، كما يمكن تحديد مجموعة من الأهداف الجزئية الهامة والمرجوة من تبني هذا النظام كما يلي⁽²⁾:

- تحسين نوعية التدريس والتكوين في مؤسسات التعليم العالي والجامعات الجزائرية؛
- ربط الجامعة الجزائرية بمتطلبات سوق العمل، والاستجابة بصورة كبيرة للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية في النظام الجامعي العالمي؛
- الاعتراف بالشهادات الجامعية الجزائرية على المستوى الدولي؛
- العمل على دمج وانسجام نظام التعليم العالي في الجزائر؛
- تحقيق تبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر؛
- ضمان تكوين نوعي عالي من أجل اندماج أحسن في الحياة المهنية؛

(1) عدمان مريزق، كريم قاسم، " التدريب الموجه بالأداء للموازنة بين سياسات التعليم ومتطلبات السوق"، (ورقة بحثية مقدمة، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة)، ص. 24.

(2) عقيلة صدوقي، " استثمار الجامعات الجزائرية في رأس المال المعرفي: جامعة الجزائر 3 نموذجا"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10-11 أكتوبر 2017، جامعة بني سويف بمصر)، ص. 133.

- التكوين للجميع على مدي الحياة؛
 - استقلالية المؤسسات الجامعية الجزائرية وانفتاحها على العالم؛
 - تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لاسيما منها تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها؛
 - التوجه أكثر نحو التفتح على التطور العالمي بالخصوص ما يتعلق بالعلوم والتكنولوجيا؛
 - إقامة التعاون الدولي مع تنويعه تبعا للأشكال الأكثر ملائمة؛
 - إرساء أسس الحوكمة المبنية على المشاركة والتشاور.
- كما يجدر بنا التأكيد على أن قضية تدويل التعليم العالي^(*)، تعد من أبرز الأهداف المتوخات من انتهاج نظام LMD ويبرز ذلك من خلال⁽¹⁾:
- التفتح والتنافسية اللتان أصبحتا تميزان أنظمة التعليم الجامعي، حيث تستأثر الأنظمة الأكثر نجاعة باستقطاب أفضل الكفاءات والاستفادة من خدماتها.
- إنشاء فضاءات جامعية إقليمية ودولية (فضاء مغاربي، أوروبومتوسطي...)، تسهل حركية الطلبة والأساتذة والباحثين في مختلف الأقطار، ومن ثم تشجيع التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث.
- وبإمكان الجامعة الجزائرية من خلال انخراطها في هذه الفضاءات أن ترسي مصداقيتها على الصعيد الدولي وأن تحقق أفضل استفادة من هذه التبادلات. وعليه، كان اختيار الإصلاح المتمثل في النظام LMD يندرج ضمن هذا المسعى الذي يستجيب لأهداف الإصلاح ويحقق تناغم التعليم الوطني للتعليم الجامعي مع أنظمة التعليم الجامعي في العالم، من خلال المساعي الجادة للدولة الجزائرية في تشجيع وتأطير البحث العلمي عبر الجامعات.

^(*) **تدويل التعليم العالي:** يقصد به التوجه الذي يسعى إلى إضفاء البعد الدولي، أو بعد متعدد الثقافات على أنشطة التعليم العالي بهدف الارتقاء بكفاءة البرامج الأكاديمية والبحثية وتعزيز قدرات العلم والتكنولوجيا، وتختلف عملية التدويل عن ظاهرة العولمة في كونها توجها استراتيجيا يتعين على الجامعات والمؤسسات البحثية تبنيه ورسم السياسات المؤدية إلى تحقيق أهدافه، وحتى يمكن التفريق بين ظاهرتي العولمة والتدويل فقد ذهب بعض خبراء التعليم والبحث العلمي بمنظمة اليونسكو إلى تسميته "بالتدويل غير الهادف للريح"، وقد تبنت منظمة اليونسكو إستراتيجية تدويل التعليم العالي والبحث العلمي منذ 1998م، حينما أقرت في نهاية حقبة التسعينات مبدأ التدويل كوسيلة للارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية من خلال إضفاء بعد دولي متعدد الثقافات على جميع جوانبها وأنشطتها وأخيرا أقرت المنظمة الدولية مبدأ التدويل بوصفه أحد معايير تقييم أداء مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي.

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

ففي ظل هذه المعطيات تسعى وزارة التعليم العالي سنويا إلى تدعيم بنيتها التحتية من جامعات ومعاهد وغيرها بحيث تضم الشبكة الجامعية الجزائرية، مئة وستة (106) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني، وتنظم خمسون (50) جامعة، ثلاثة عشرة (13) مركزا جامعيًا، عشرون (20) مدرسة وطنية عليا و عشرة (10) مدرسة عليا، إحدى عشرة (11) مدارس عليا للأساتذة، وملحقتين (2) جامعتين⁽¹⁾.

كما تسهر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر على توزيع موارد الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي بنسبة 90% على مخابر البحث الجامعية أما 10% المتبقية فتخصص لمراكز البحث التي تشرف عليها الوزارة، فعلى سبيل المثال بلغت نفقات تمويل النظام الوطني للبحث العلمي ما قيمته 69.77 مليار دينار وذلك للفترة الممتدة ما بين 2008-2014م، 23.83 مليار دينار منها خصص لمحيط البحث فيما وجه 19.15 مليار دينار للبرامج الوطنية، و 26.79 مليار دينار لنفقات التجهيز، كما بلغ عدد المخابر البحثية الجامعية الناشطة 1361 مخبر يشغل 27584 باحث وطالب في الدكتوراه⁽³⁾، وهو ما يؤكد باستمرار على الأهمية التي توليها الدولة للبحث العلمي الجامعي، بحيث يمكن تلخيص جملة أهدافها ودوافعها الإصلاحية للمنظومة الجامعية في مساعي مواكبة التغيرات الخارجية المحيط، في إطار المنافسة التي تفرضها تطورات عالم اليوم، بحيث يعتبر تميز الأداء وجودة الخدمة الحاسم الوحيد للبقاء، وهو ما ينصرف للضرورة توفره في الجامعة الجزائرية أيضا.

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، على الموقع الإلكتروني: <https://www.mesrs.dz/ar/centres-universitaires>

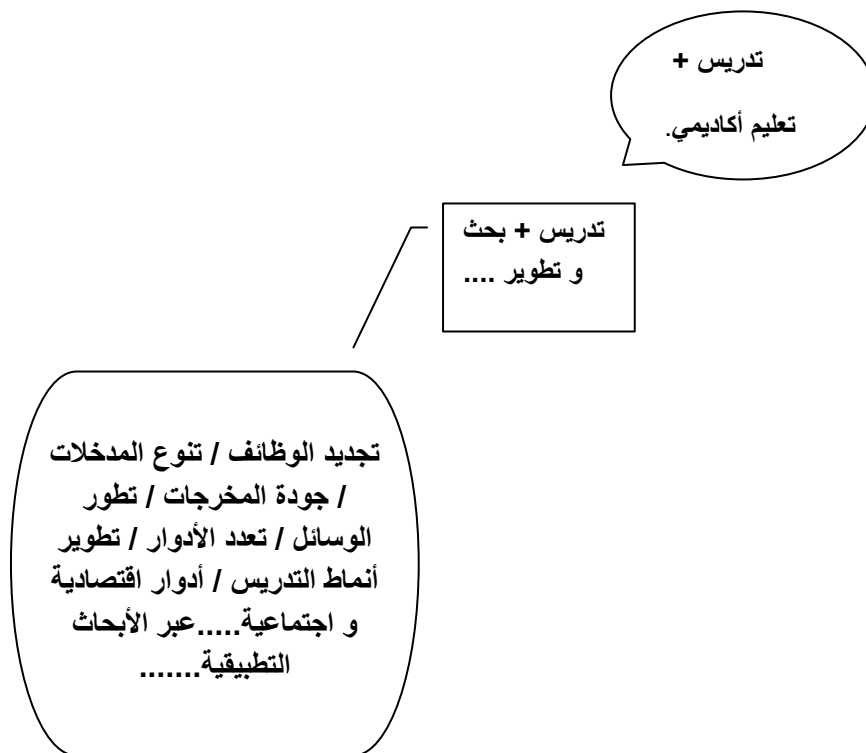
تم تصفح الموقع يوم: 10-12-2017، على الساعة: 22.08.

⁽²⁾ عقيلة صدوقي، مرجع سبق ذكره، ص.133.

المطلب الثاني: الهيكلة الجديدة للجامعة الجزائرية

لقد فرضت التغيرات العالمية المحيطة على كافة المنظمات، إعادة ترتيب أولوياتها وأهدافها وفقا لما يضمن لها البقاء والتكيف، ومن ثمة تغير آليات تحقيق هذه الأهداف إن تطلب الأمر ذلك، بحيث لم تستثنى الجامعة من هذا الأمر، فالجامعة لم تعد فضاء ينظم ويتحقق فيه اكتساب المعرفة ونقلها وإنتاجها وتطويرها ونشرها فحسب، بل باتت تفرض نفسها أكثر من أي وقت مضى، كعامل حاسم للتنمية وتحقيق التنافسية الاقتصادية، وفقا لتطور مهامها التي يمثلها الشكل التالي:

الشكل رقم(11): تطور مهام الجامعة



المصدر: م. س أوكيل، " حول إدارة الكفاءات والمعارف في البلدان النامية والعربية: تقارب الاستفادة من العقول المهاجرة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي يومي: 28/26 أفريل 2004، كلية الإدارة الصناعية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية)، ص.4.

من خلال الشكل المعبر عنه أعلاه، يمكن القول بأن مهام الجامعة كمؤسسة بحث علمي موجهة لخدمة المجتمع بالدرجة الأولى، تعرف تطورا مستمرا وفقا لتطور احتياجات هذا الأخير، وذلك من خلال التجديد المستمر للوظائف وتطوير أنماط التدريس لتحقيق أدوار اقتصادية واجتماعية هامة، عبر تقديم أبحاث علمية ملموسة تتوافق ومتطلبات المجتمع الذي وجدت لخدمته.

لذا فإن نظام LMD يتكفل بهذا البعد المزدوج، من خلال إدخال ممارسات بيداغوجية جديدة ومقاربات ابتكارية في بناء برامج للتعليم والتكوين مستوحاة مباشرة من احتياجات المجتمع، فإصلاح التعليم الجامعي على الصعيد البيداغوجي يمكن الطالب من:

1- اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها في مجالات أساسية تتساق مع المحيط الاجتماعي المهني، مع توسيع فرص التكوين من خلال إدماج وحدات تعليمية استكشافية وأخرى للثقافة العامة باعتبارها العناصر المكونة لمقاربة متداخلة التخصصات بصفتها تلك معابر في مختلف المراحل المشكلة للمسالك التكوينية.

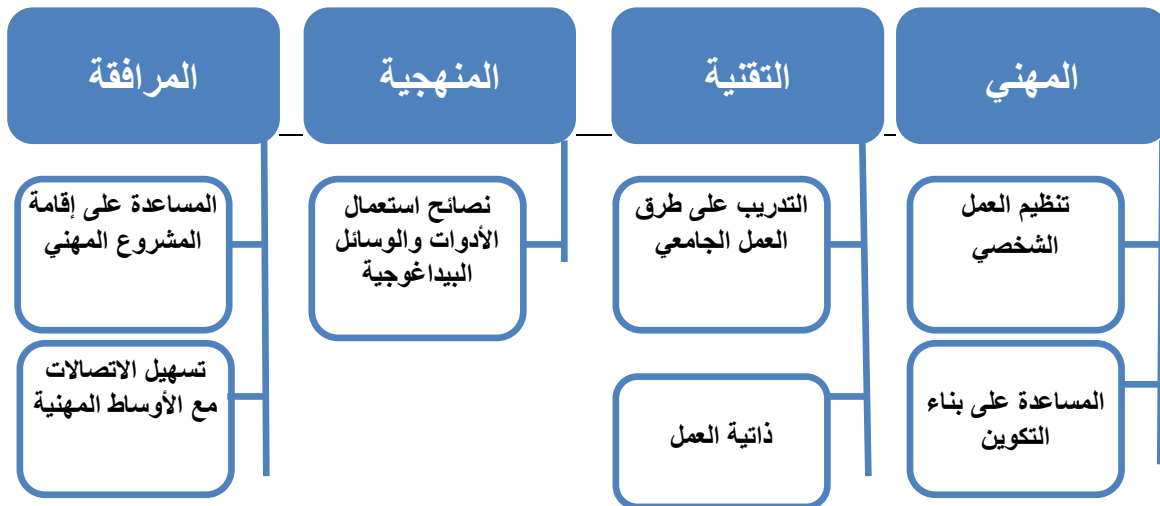
2- اكتساب مناهج عمل تنمي الحس النقدي وملكات التحليل والتركيب والقدرة على التكيف.

3- أن يكون الفاعل الأساسي في مسار تكوينه من خلال بيداغوجية نشطة مدعومة بفريق بيداغوجي طوال مساره الدراسي.

4- الاستفادة من توجيه ناجع وملئم يوفق بين رغباته واستعداداته قصد تحضيره الجيد، إما للحياة العملية عبر تعظيم فرص اندماجه المهني أو لمتابعة الدراسة الجامعية⁽¹⁾.

وهو ما يمكن أن يعبر عنه الشكل التالي:

الشكل رقم (12): المهام البيداغوجية لنظام LMD



المصدر: سكندر سكماكجي، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المهام البيداغوجية التي يتضمنها نظام LMD، متعددة بين: مهنية، تقنية، منهجية وكذا مهام مرافقة، بحيث تنصب هذه المهام في إطار توجيه الطالب ومرافقة الطالب بطريقة مهنية علمية لتحقيق الأهداف الأكاديمية العملية المتوخاة من هذا النظام عموماً.

⁽¹⁾ وزار التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

ووفقا للأهمية التي يمكن أن يقدمها إصلاح الجامعة من خلال ما يقدمه نظريا نظام LMD، إرتأت الجهات الوصية على الجامعة الجزائرية، تبني هذا النظام من خلال استحداث هيكلية جديدة تتوافق وهذا الطرح.

1- الأطوار التعليمية المستحدثة في الجامعة الجزائرية

إن تجسيد هذه الأهداف يتجلى من خلال وضع هيكلية من ثلاثة أطوار تعليمية للجامعة الجزائرية وهي كالآتي:

أ- شهادة الليسانس (La Licence)

هذه المرحلة تكون بعد تحصيل الطالب على شهادة البكالوريا، وبعد التسجيل في المسار التكويني المختار، وتتكون متطلبات الحصول على هذه الشهادة من وحدات تعليمية موزعة على (6) سداسيات، كما تتضمن مرحلتين، تتمثل أولاهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات، أما ثانيهما فتتمثل في تكوين متخصص، وعموما ينقسم طور الليسانس إلى غايتين⁽¹⁾:

- غاية ذات طابع مهني تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل.
- غاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماستر.

ب- شهادة الماستر (Le Master):

تدوم هذه المرحلة التكوينية سنتين، تسمح لكل طالب حاصل على شهادة ليسانس فرع أكاديمي، إن توفرت فيه شروط الالتحاق، كما أنه يمكن مشاركة الحائزين على ليسانس فرع مهني بعد فترة قصيرة يقضونها في عالم الشغل، كما تهدف دراسات الماستر إلى إعداد الطالب إلى مهن التصور والإشراف والتسيير والقيادة سواء في القطاعات العمومية أو الخاصة أو إلى مجال البحث لتمكينه من الالتحاق بمستوى الدكتوراه، وبذلك فإن مستوى الماستر لا يعتبر مجرد مواصلة للدروس المعروضة، وإنما يشكل حلقة للتخصص وتعميق الدراسات التي لها صلة بما اكتسبه الطالب سابقا، وتتوزع دروس الماستر على أربع سداسيات يخصص آخرها للقيام بتربص بحث بإحدى مؤسسات أو مخابر البحث أو بتربص مهني بإحدى المؤسسات الاقتصادية أو ما شابه ذلك، ويسند الماستر حينما يتحصل

⁽¹⁾ عالية زروقي، " إصلاحات التعليم العام وعى ومواكبة لتحديات العولمة"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: التعليم العالي وعلاقته بالتعليم العام، يومى 1-2/12/2009، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر)، ص. 7.

الطالب على مجموع 120 رصيد⁽¹⁾، بحيث يفترض أن تمكن هذه الشهادة الخريج من الانخراط أكثر فأكثر في عالم الشغل، باعتبار تخصصه في مجال معين وبطريقة معمقة تسمح له بأن يكون مؤهلا لاستلام وظيفة هو أهل لها.

03- شهادة الدكتوراه (Le Doctorat):

يضمن هذا الطور من التكوين الذي تبلغ مدته الدنيا ستة سداسيات ما يلي⁽²⁾:

- تعميق المعارف في تخصص محدد.
- تحسين المستوى عن طريق البحث ومن أجل البحث (تنمية الاستعدادات للبحث، معنى العمل في الفريق...).

ويتوج هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة.

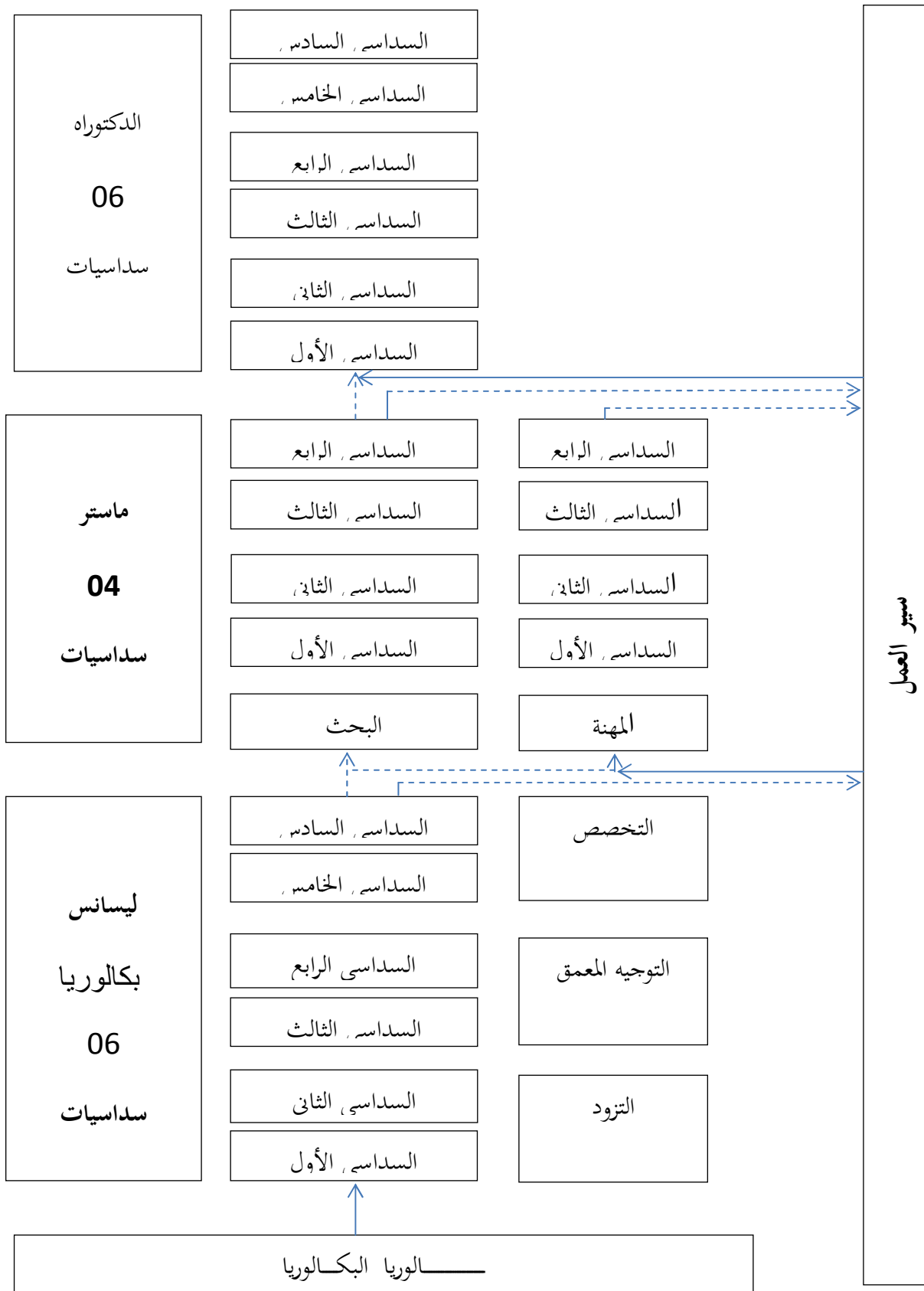
إن هذه الهيكلة الجديدة توفر لكل متعلم وفي كل مرحلة من مراحل الحياة، ومهما كان المستوى الذي تم بلوغه والدوافع المعبر عنها فرصة الاقبال على تكوين جديد أو تحسين تكوين سابق سواء خلال ممارسة مهنة أو بعد تجربة مهنية⁽³⁾، كما تسمح هذه الهيكلة من تحسين مستوى الطالب في أقل مدة ممكنة، ويمكن توضيح هذه الهيكلة الجديدة بالشكل التالي:

(1) زهرة خالص، "واقع الإصلاح في الجامعة الجزائرية حيثيات LMD نموذجاً"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول : التعليم العالي وعلاقته بالتعليم العام، يومي 1-2/12/2009، جامعة حسينية بن بوعلى الشلف، الجزائر)، ص. 4.

(2) سمية الزاحي، "مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة"، (أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014)، ص. 253.

(3) زهرة خالص، مرجع سبق ذكره، ص. 196.

شكل رقم (13): الهيكلية الجديدة للإصلاح الجامعي LMD في الجزائر



المصدر : وزارة التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص. 30.

- إن هذه الهيكلة الجديدة تقدم رؤية متطورة للتكوين الجامعي حيث تركز على:
- وضع مخطط لتطوير الجامعة يأخذ في الحسبان مجمل الانشغالات سواء منها الاقتصادية والعلمية أو الاجتماعية والثقافية وهذا على الأصعدة المحلية والجهوية والوطنية.
- عروض تكوين متنوعة ومعدة بالتشاور مع القطاع الاقتصادي.
- بيداغوجية نشيطة حيث يكون الطالب الفاعل الأساسي في رسم مسار تكوينه من خلال مشاركته في بناء مشروعه المستقبلي، وضمان مرافقته من قبل فرقة بيداغوجية تمدّه بالنصح والإسناد طوال مساره التكويني.
- تقييم دائم ومستمر للتعليم وللمؤسسات التعليمية⁽¹⁾.

2- تنفيذ خطط الإصلاح LMD والمفاهيم المرتبطة به:

من أجل فعالية الهيكلة الجديدة للنظام الجامعي، يجب أن ترافقها عملية التنفيذ، ومن خلال خصائص النظام LMD، وما يوفره من سهولة ووضوح ومرونة قررت الحكومة الجزائرية تنفيذه منذ سنة 2004م بشكل جزئي، وتم ذلك بصدور قرار رسمي في شكل مرسوم تنفيذي يتضمن استحداث شهادة الليسانس - نظام جديد⁽²⁾، متبوع بقرار 23 جانفي 2005م الذي يشرح نظام التعليم في شهادة الليسانس ولتحقيق التنفيذ الجيد يجب المعرفة الحقيقية لما يراد فعله، وهذا يكون على عدة مستويات وهي⁽³⁾:

أ- **على مستوى المؤسسة الجامعية:** حيث يقع على عاتق مؤسسة التعليم الجامعي القيام ببناء عروض التكوين بالتركيز على قدرتها العلمية والبيداغوجية الخاصة بها، مسخرة في ذلك إمكانياتها في مجال البحث بمساهمة الشريك الوطني وحتى الأجنبي، ليس فقط من أجل تغطية احتياجاتها الخاصة، بل أيضا من أجل الاستجابة لمطالب المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

وعليه يجب أن تحرص الجامعة على أن يكون عرض التكوين المقترح متماشيا مع تخصصاتها العلمية، وأن يوفر مسارات متنوعة، ومعايير ما بين مختلف هذه المسالك لتسهيل عملية

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 15-16.

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004، المتضمن إحداث شهادة ليسانس: نظام جديد، الجريدة الرسمية، العدد 75، ص. 02.

⁽³⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 19.

توجيه الطلبة وإعادة توجيههم، من أجل ذلك يتعين على المؤسسة الجامعية تعبئة وتجنيد فرق تكوين متعددة التخصصات.

ب- **على المستوى الجهوي:** حيث تبدي اللجان الجهوية للتقويم برأيها في مدى انسجام عروض التكوين ونوعيتها وملاءمتها، وكذا في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، والهياكل المسخرة من طرف الجامعة المعنية، وهذا في إطار الاحترام الصارم لأحكام دفتر الشروط.

ت- **على المستوى الوطني:** تتمثل مهمة اللجنة الوطنية للتأهيل^(*) في اعتماد عروض التكوين المقدمة من طرف اللجان الجهوية للتقويم، وتأهيلها وتقييم آثار هذه العروض على تنمية البلاد، من خلال وضعها في الإطار الشامل لإستراتيجية التكوين التي سطرته وزارة التعليم العالي طبقا لتوجهات السياسات العامة، وعلى هذه اللجنة أن تتأكد كذلك من نوعية وسمعة مختلف الشركاء الذين يساهمون في عروض التكوين إلى جانب فحص ما تقدمه مختلف اتفاقيات التعاون الوطنية والدولية المرافقة لعروض التكوين⁽¹⁾.

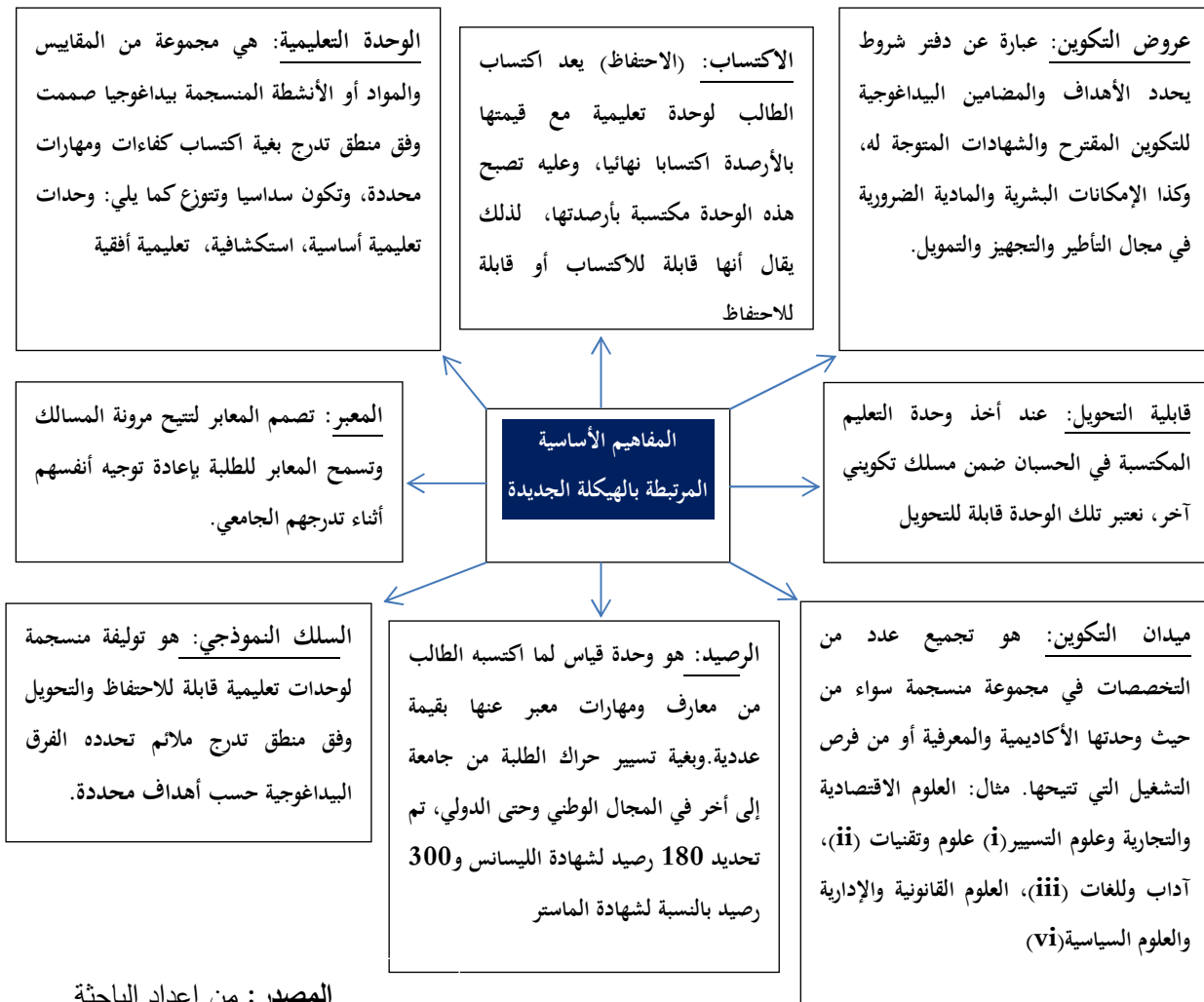
لقد ارتبط بعملية إصلاح المنظومة الجامعية في الجزائر من خلال تبني نظام LMD، بروز هيكلية جديدة، مختلفة عن سابقتها، تتطوي هذه الهيكلية على مجموعة معتبرة من المفاهيم، التي لاقت في بداية الأمر صعوبة في استيعابها من قبل الكادر البشري الجامعي المسؤول عن تنفيذها، وهو ما أدى لبروز بعض المشاكل والصعوبات على مستوى التطبيق، لكن تم تدارك الأمر عبر مساعي توحيد الفهم لهذه المفاهيم، بغية تجاوز مشكلة التأويلات المختلفة لها وبالتالي تجاوز التضارب في التنفيذ الحاصل في بداية الإصلاح.

الشكل المقابل يوضح أهم المفاهيم التي انطوت عليها منظومة الإصلاح الجديدة، LMD

^(*) اللجنة الوطنية للتأهيل: وهي لجنة تتكون من خبراء جامعيين وممثلي مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، تسهر على تحقيق انسجام خريطة التكوين العالي.

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 19-20.

شكل رقم (14): الإطار العام للهيكل الجديدة للإصلاح



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود مجموعة معتبرة من المفاهيم الجديدة^(*)، منها على سبيل

المثال:

- ميدان التكوين الذي يعبر عن توليفة من التخصصات المنسجمة فيما بينها بحيث يمكن أن تشكل تخصصا واحدا.
- الرصيد وهو وحدة قياس مكتسبات الطالب من خلال تحويلها لنقاط بغية محاولة تحديد قدراته العلمية بقيمة عددية، لتسهيل معرفة إمكانية انتقاله للسنة أو الطور الموالي.
- الوحدة التعليمية: وهي تعد بمثابة مضامين المادة العلمية التي يجب أن يتلقاها الطالب، بحيث تمثل مجموعة من المقاييس المحددة والمدرسة مسبقا بحسب تخصص هذا الأخير.

^(*) للمزيد من التفصيل حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالهيكل الجديدة لنظام LMD، أنظر على سبيل المثال: نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، أنباء الجامعة، 25 (2012)، ص. 6.

3- تنفيذ الإصلاحات:

من أجل فعالية الهيكلة الجديدة للنظام الجامعي، يجب أن ترافقها عملية التنفيذ، ونظرا لخصائص النظام LMD، وما يمكن أن يوفره من سهولة ووضوح ومرونة قررت الحكومة الجزائرية تنفيذه منذ سنة 2004م بشكل جزئي، وتم ذلك بصدور قرار رسمي في شكل مرسوم تنفيذي يتضمن استحداث شهادة الليسانس - نظام جديد⁽¹⁾، متبوع بقرار 23 جانفي 2005 الذي يشرح نظام التعليم في شهادة الليسانس⁽²⁾.

ووفقا لهذه الخطوة (التنفيذ)، تتحدد إمكانية نجاح هذا النظام على مستوى الجامعة الجزائرية من عدمه، ذلك أن أي منهج إصلاحي متبع يتطلب توفير الإمكانيات البشرية، المالية، الهيكلية والقانونية المناسبة والمدرسة بعناية ودقة والابتعاد عن العشوائية في التنفيذ لتجنب الحكم على إصلاح ما بالفشل، وتجاهل فكرة أن الفشل يكمن في كثير من الأحيان في ضعف الفكر التنفيذي المنتهج.

وعموما تركز عملية إنجاح الإصلاح من هذا النوع على مسعى رصين ومحكم، مدعوم بالتزام كل مكونات الأسرة الجامعية، وانخراطها الطوعي في مسار هذا الإصلاح، وقد تم تجسيد هذا المسعى من خلال الطابع التدريجي والتشاركي الذي اعتمدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مقاربتها لتنفيذ الإصلاح، وفي حرصها على مرافقته بالإجراءات التالية:

أ- في مجال التأطير: وذلك من خلال:

- وضع مخطط لتكوين المكونين مدعوم بسياسة إعادة تفعيل البحث، البحث العلمي.
- تشجيع التكوين "مدى الحياة" للأساتذة والباحثين والإطارات.
- مساهمة الكفاءات الجزائرية المقيمة في الخارج من خلال اتخاذ تدابير تحفيزية وإضفاء مرونة على المعلومات الإجرائية.
- تدعيم مشاركة الإطارات والكفاءات والخبرات من خارج القطاع قصد المساهمة في تصميم عروض التكوين وتنشيط الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية والمشاركة في الندوات وتأطير التبرصات المهنية.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004، المتضمن إحداث شهادة ليسانس: نظام جديد، الجريدة الرسمية، العدد 75، ص. 02.

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مؤرخ في 23 يناير 2005، يحدد تنظيم التعليم وضبط كفاءات مراتبه المعارف والكفاءات والانتقال في دراسات الليسانس "نظام جديد"، الجريدة الرسمية، العدد 7، ص - ص. 1-7.

• ترقية وتأطير الطرائق التعليمية الحديثة عبر تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال المطبقة في التعليم⁽¹⁾.

• إعلام الأساتذة ومسيري البيداغوجيا وتحسيسهم بمضامين الإصلاح من خلال برمجة دورات تحسيسية.

ب- في مجال البيداغوجيا:

- تكيف أنظمة الالتحاق والتقييم والتدرج والتوجيه البيداغوجي.
- تثمين الأعمال التطبيقية عبر توفر الوسائل المادية على مستوى مخابر التدرج والبحث خاصة، وأن مخابر البحث تشكل مستقبلا النواة المركزية لكل تكوين فيما بعد التدرج.
- تثمين التريضات في الأوساط المهنية.
- تطوير أنماط تكوين جديدة تعتمد أساسا على تكنولوجيا الاعلام والاتصال مثل: التعليم عن طريق الخط، التعليم الالكتروني.
- مراجعة رزنامة العطل الجامعية من أجل تسيير ناجح للزمن البيداغوجي.

ت- في مجال الخريطة الجامعية:

يقصد بالخريطة الجامعية عملية بناء برامج التكوين بالمؤسسة الجامعية وفق احتياجات الميادين الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وهو أفضل أسلوب لمساهمة الجامعة الجزائرية في تفعيل التنمية⁽²⁾، وبالتالي تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال نظام LMD لإعادة توزيع هذه الخريطة بشكل يجعلها تدمج مفهوم سياسة الموقع والتنظيم الشبكي للمؤسسات الجامعية، وترقية أقطاب الامتياز، من أجل ضمان تناغم متوازن ما بين الطلب على التكوين وإمكانيات مختلف المؤسسات الجامعية في الجزائر، والواقع الاجتماعي والاقتصادي للبلاد على المستوى المحلي والوطني.

ث- في مجال تنظيم الهياكل البيداغوجية وهياكل البحث⁽³⁾:

- وضع هياكل تتكفل باستقبال الطلبة وتوجيههم (خلايا LMD).

(1) أيمن، يوسف، " تطور التعليم العالي: الإصلاح والآفاق السياسية"، (رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع السياسي، قسم علم الاجتماع، جامعة يوسف بن خدة، 2008). ص- ص. 57-58.

(2) علي لونيس وصالح الدين تلاغيت، " تطبيق نظام ل.م.د كمتغير لتحقيق الجودة في التعليم بالجامعة الجزائرية"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول البيداغوجيا، جامعة بسكرة، نوفمبر 2008)، ص. 30.

(3) يمينه شيكوا، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

- تنظيم الترتيبات في الوسط المهني ومتابعتها.
 - تنظيم التعليم.
 - تشكيل فرق بيداغوجية وفرق التكوين.
 - تأسيس نظام الوصي لمرافقة الطلبة طوال مسارهم الدراسي.
- ج- في مجال تسيير وتقييم المؤسسات الجامعية: إدخال نمط جديد للتسيير مبني على أسس الحكومة بهدف:
- تحسين القدرات التسييرية لمسؤولي المؤسسات.
 - تدعيم الحوار والتشاور بإقرار قواعد أخلاق المهنة الجامعية وآدابها.
 - تأسيس الأجهزة المكلفة بالتقييم وضمان الجودة في التعليم العالي.
 - قيادة الجامعة نحو مزيد من الاستقلالية والمسؤولية البيداغوجية.
- ح- في مجال التعاون الدولي: تدعيم الشراكة خاصة في مجال تكوين المكونين، وإرساء تعليم جديد وإعادة تفعيل البحث العلمي بالارتكاز على⁽¹⁾:
- وضع فضاءات جامعية إقليمية ودولية، ترمي إلى ترقية تعاون ثنائي ومتعدد الأطراف ذي نوعية يشجع التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث.
 - تدعيم مدارس الدكتوراه وتوسيعها قصد تحسين نوعية التكوين في الدكتوراه ومردوديته.
 - ترقية جاذبية الجامعة من خلال توفير أفضل الشروط الكفيلة باستقطاب الكفاءات الوطنية المقيمة في الخارج فضلا عن جذب التأطير الأجنبي ذو المستوى العالي.
- خ- في مجال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية:
- من خلال مسعى وإستراتيجية تهدفان إلى إرساء أسس مناخ جامعي يطبعه الرضا في إطار الحوار والتشاور.
 - إصدار قانون أساسي خاص للأساتذة والباحثين يكون محفزا ويضع الأستاذ في مصف النخبة الوطنية⁽²⁾.
- إن هذا الإصلاح لا ينبغي أن يقدم على أنه عملية تصحيح للنظام الجامعي الجزائري، بل يجب أن يضع الجامعة الجزائرية في مصاف أنظمة التعليم في العالم.

(1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

(2) المرجع السابق، ص-ص. 22-23.

المطلب الثالث: المكتسبات الاقتصادية والاجتماعية للإصلاحات LMD في الجزائر

- رغم أن تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر لم يرقى إلى المستوى المطلوب، بسبب العقبات الكثيرة التي واجهته، إلا أن الجامعة الجزائرية ما زالت تعول عليه في تحقيق الكفاءة العلمية والمهنية وذلك من خلال مجموع المكتسبات التي يفترض أن يحققها هذا النظام والتي نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:
- تسهيل استقبال الطلبة الجدد، وتوجيههم بوضع كل الترتيبات الضرورية لمرافقتهم بناء على مخطط عام يسمح بتوجيه تدريجي ومضبوط، من خلال تنظيم محكم للتعليم وملاحج التكوين في كل التخصصات.
 - القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة للطلبة، وتنظيم أحسن للدراسات وتقليص الحجم الساعي الأسبوعي، ومن جهة أخرى سيسمح هذا النظام نظرا لمرونته ووظيفته بالانتقال من منطق المسارات الحتمية إلى منطلق المسارات الفردية الاختيارية بشكل أكثر سيولة مع مراعاة انسجامها التأهيلي.
 - رفع مستوى التعليم الجامعي وتنظيميه، وجعله متلائما مع التعليم العالي في كل أنحاء العالم وتسهيل المبادلات التي باتت ضرورية بالنسبة للجامعة، وكذا تسهيل الحركية والتعاون والاعتراف المتبادل للشهادات.
 - تشجيع انفتاح الجامعة الجزائرية على عالم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحيين البرامج وتحسين المردود العلمي والمهني، ومنح التعليم العالي نوعا من المرونة اللازمة، وقدرة أكبر على التكيف.
 - توفير حركية أكبر للطلاب، خاصة أن مبدأ يتمثل في جعل الطالب يصل إلى أعلى مستوى تسمح له به قدراته ومهاراته الذاتية، وذلك من خلال تنويع مدروس للمسارات التعليمية، كما أن هذا الدور كذلك يسمح للطلاب في جميع مستويات الدراسة بالاندماج في سوق العمل.
 - تثمين العمل الشخصي للطلبة، وتقوية نظم المراقبة المستمرة للمعارف بغية تحقيق تكوين نوعي.
 - إن تقليص مدة التكوين العالي التي يفرضها هذا النظام ستجعل منه تكوينا مستمرا ومرنا لذلك ينبغي تعزيز وتقوية استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم العالي.

(1) بركة مشنان، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015)، ص.169.

ويمكن التفصيل في مكتسبات تطبيق نظام LMD في الجامعات عموماً، والجامعة الجزائرية على وجه الخصوص حسب طبيعتها الاقتصادية والاجتماعية كما يلي:

1- المكتسبات الاقتصادية:

- ينجم عن تطبيق نظام LMD مجموعة من الآثار الاقتصادية يمكن محاولة إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:
- **اعتماد الابتكار والتجديد:** من بين أهدافه الابتكار والتجديد، وتطبيقه يكسب فوائد تستجيب لمتطلبات الواقع الاقتصادي والاجتماعي، عبر تبني مشكلاته كمشاريع بحوث من خلال اتفاقيات التعاون. أولاً ثم منهجية الابتكار والاختراع وإنتاج المعارف التي تكون عن طريق البحث العلمي التي تحقق أهداف التنمية المستدامة، كمشاريع بحوث في إطار عمل المخابر والصندوق الوطني للبحث.
- **عدم تفويت الفرص الاقتصادية:** من مميزات هذا النظام اختصار زمن التكوين العالي إلى ثلاثة سنوات، من أجل عدم تفويت الفرص على المتخرج من أجل إيجاد وظيفة أو خلق مؤسسة في ظروف تتميز بالتغير والسرعة.
- **المساهمة في التنمية المستدامة:** بدأنا نعتمد على أسلوب التنمية المستدامة، الذي يتطلب نمو الوسائل المتاحة واستحداث الوسائل الجديدة، التي تؤدي إلى تطوير متعدد في المجتمع لصالح الأجيال الحالية، حيث اعتمدت على نظام تعليمي جديد له تصور في خلق مجتمع معرفي يعتمد على تكنولوجيات حديثة.
- **تحرير الجامعة من السيطرة المفرطة⁽²⁾:** هذا بإعطاء الإمكانية للأساتذة باقتراح برامج التكوين بعيداً عن أي شروط وأوامر لاستيفاء الجانب العلمي، وتلبية التخصص لحدود دنيا عن الشروط كالتلاؤم مع متطلبات سوق العمل وتوفير التأطير اللازم.
- **الاستجابة المباشرة للمتطلبات الاقتصادية:** فلسفة هذا النظام تهدف إلى جعل الخريج يستجيب مباشرة إلى المحيط الاقتصادي، من خلال الشهادات المهنية العليا خصوصاً من خلال إبرام اتفاقيات

(1) سعدان شبايكي، مليكة حفيظ، " لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم العالي ل م د ؟ "، مجلة البحوث والدراسات

العلمية، 4 (2010)، ص-ص 3-7.

(2) سعدان شبايكي، " الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي (ل م د)"، مجلة البحوث والدراسات العلمية

05 (2011)، ص ص 11-12.

تعاون، في إطار ربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي تم استحداث أول بيت للمقاولاتية(*) بجامعة قسنطينة سنة 2007، ثم تم تعميم هذا الإجراء ليشمل كافة الجامعات الجزائرية وذلك انطلاقا من سنة 2014، حيث أن بيت للمقاولاتية تعتبر أداة ترتكز عليها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في الجزائر، وذلك من أجل تحسين الطلبة وزرع الروح المقاولاتية لديهم، إضافة إلى مرافقة حاملي أفكار المشاريع لتجسيد أفكارهم ميداني.

• المساهمة في المحافظة على البيئة والتوازن الايكولوجي:

إن إصلاح نظام التعليم الجامعي LMD يعتمد منهجية تعليم تزرع روح التجديد أولا، وذلك بالاستجابة إلى متطلبات الواقع العلمي الموازية التي تضع مشكلات وأهداف التنمية الشاملة، كمشاريع بحوث في إطار عمل المخابر والصندوق الوطني للبحث، الاقتصادي والاجتماعي عبر تبني مشكلاته كمشاريع بحوث من خلال اتفاقيات التعاون كمسعى أول ثم منهجية الابتكار والاختراع عبر سياسة البحث.

• المنافسة والنجاعة:

لقد سلعت العولمة كل شيء، بحيث أصبح من أهداف المشروع الاقتصادي مقاومة المنافسة الشرسة والنجاعة في التعاطي مع معطيات السوق، من أجل التوليف بين بدائل تحمي من الإقصاء ولفظ السوق وتغير رغبات وميول المستهلك، الذي لم يعد هو الآخر سوى مقود لتقنيات التسويق المفرطة، ومن ثم كان لزاما أن يهدف نظام التعليم الجامعي LMD إلى التأكيد على أهمية العقل وحاجته إلى المثيرات العلمية لمعالجة مواقف التحديث بميزاتها المختلفة، حيث يتم الإدراك من خلال طبقات متعددة من التنظيم الذاتي وحجم ضخم من نظام الاتصال بين ما سبق تعلمه بالإضافة إلى العناصر الجديدة التي تحتاج إلى إدخال في العمل لروح النجاعة والمنافسة من أجل البقاء⁽¹⁾.

وعموما تعتبر الآثار الاقتصادية لتطبيق نظام LMD ذات أهداف قيمة، في إطار مساعي توجيه البحث العلمي لبلوغ تنمية اقتصادية فعلية، وهنا نؤكد على أن هذا النظام نظريا يعبر عن فلسفة بحثية فاعلة في مجال إصلاح وتطوير الجامعة، لكن الأمر يتوقف على المعطيات البيئية التي يطبق بها

(*) المقاولاتية هي: "... حركية إنشاء أو استغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد و ذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة..." للمزيد حول فكرة المقاولاتية في الجزائر أنظر على سبيل المثال: نجوية الحدي، المقاولاتية كرهان لامتناهات البطالة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 4 (2017).

(1) سعدان شبايكي، " الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي (ل م د)"، مرجع سبق ذكره، ص- ص.

هذا النظام وهو ما يمكن أن ينصرف إلى الجامعة الجزائرية، بحيث يعتبر أمر بلوغ الآثار الاقتصادية المذكورة سابقا متوقف على مدى توفر البيئة الجامعية المناسبة للإصلاح ككل.

2- المكتسبات الاجتماعية⁽¹⁾:

• تكوين ذي نوعية:

لا يمكن لمجتمعات أن تتطور ثقافيا واجتماعيا، دون اعتماد تكوين ذي نوعية من شأنه زرع القيم الايجابية في المجتمع من مثل التفكير الواعي والانتماء والهوية في عالم لا مناصب فيه من مقاومة العولمة الجارفة إلا بضرورة إبراز الذات الخاصة.

• محاربة الأفكار الهدامة:

تتماسك المجتمعات التي لم تتعود على التعددية السياسية والفكرية على التكوين في خلق الاسمنت الذي يحارب كل أشكال الغلو والتهميش، وذلك بتناول كل القضايا بعلمية وبعيدا عن كل أشكال التوجيه والعمل على استبعاد الأفكار والأحكام المسبقة التي كان يفرضها واقع سياسي فرضته ظروف بناء المجتمع وفق منظور لا مجال فيه لاحتواء كل شيء ووفق اتجاه وحيد لا مجال فيه أيضا للأخذ والعطاء العلمي محليا ودوليا.

• التكوين مدى الحياة:

يسمح نظام التعليم العالي LMD من تمكين الدارسين، من تكوين دائم عبر الاحتفاظ ورسملة النتائج سواء بين أطواره الثلاثة أو داخل الطور الواحد من ناحية، ومن ناحية أخرى تمكن القوانين المنظمة للمعادلات من الاندماج في النظام الجديد، ووفق ما يتوفر من إمكانيات فضائية وتأطيرية تجعل بالإمكان الاستمرار في التكوين والتحصيل تقريبا بشكل دائم.

• الحراك كوسيلة للتفاعل الاجتماعي:

يرتكز نظام التعليم LMD على تمكين الطالب من الحراك البيداغوجي بين مؤسسات التكوين الجامعي بيسر كبير، بحيث أن عروض التكوين لا تتواجد بنفس التسمية والمحتوى في كل الجامعات وإنما هي عروض خاصة بكل مؤسسة جامعية، ومن ثم فإن الطالب بإمكانه البدء في مؤسسة واستكمال تخصصه في مؤسسة جامعية أخرى مع الاحتفاظ بنتائجه، أو عند الاقتضاء إجراء معادلة

⁽¹⁾ مليكة حفيظ وآخرون، " فلسفة وأهداف نظام التعليم (ل م د) في المنظور الجزائري"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، 04 (2010)، ص. 14.

بين التكوين السابق المتحصل عليه والتكوين اللاحق، وهذا كله يسهم بلا شك في تنمية روح الاندماج المجتمعي لدى المتكون.

• اعتبار التعليم استثمارا في الموارد البشرية⁽¹⁾:

إن النظرة القديمة إلى التنمية البشرية على أنها مشروعات استهلاكية لا تؤدي إلى مردود اقتصادي مباشر نظرة فيها قصور، بحيث أصبح ينظر إلى برامج التنمية البشرية والخدمات الاجتماعية على أنها ذات عائد اقتصادي غير مباشر، ينجم عن اكتساب المهارات والمعرفة كنتيجة لنظام تعليمي يراعى فيه خلق الفكر الفاعل، الذي لا يحصل إلا بمواصفات تعليمية يطلب أن تؤدي إلى آثار اجتماعية مباشرة.

وعموما حتى تتحقق المكتسبات الاقتصادية والاجتماعية المتوخاة من تطبيق نظام LMD على مستوى الجامعات الجزائرية، يجب الانطلاق الفعلي والجاد في محاولة تكييف مختلف الثقافات التنظيمية الجامعية وتوجيهها نحو تفعيل هذا النظام ليأخذ مساره الإيجابي، وليس مجرد تطبيق جامد قانوني منفصل على اعتبار المورد البشري أهم مورد من شأنه دعم بقية الموارد المادية الهيكلية لتحقيق الأهداف الإصلاحية المسطرة، مع ضرورة مراعاة باستمرار الخصوصية المجتمعية للمجتمع الجزائري، ذلك أن الجامعة جزء لا يتجزأ من مجتمعها.

(1) مليكة حفيظ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

المبحث الثالث: إصلاح الجامعة الجزائرية: التحديات ومتطلبات التقويم

إن ما حققته الجزائر في السنوات الأخيرة من تقدم بالغ الأهمية في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك عبر إيلاء أهمية كبيرة لهذا القطاع، حيث يعتبر توجه الوزارة الوصية نحو اعتماد الإصلاحات المتمثلة في تبني النظام الجديد LMD أحد أهم مظاهر هذا الإهتمام، وذلك من أجل السعي نحو التحول والتأقلم مع متطلبات المجتمع من جهة ومتطلبات العصر من جهة أخرى، إلا أن هذا النظام كسابقته لم يخلو من تحديات واجهت عمله بالإضافة إلى مجموعة من العراقيل التي بلغت حد التشكيك في مصداقيته مما حال دون تطبيق أهدافه، بما يستدعي ضرورة الحديث عن تقييم وتقويم هذه الإصلاحات حتى تكون أكثر فعالية ونجاعة، ومن ثم الحديث عن إمكانية بلوغ الجامعة الجزائرية مصاف الجامعات العالمية.

المطلب الأول: تحديات إصلاح التعليم الجامعي في الجزائر

لقد مر التعليم الجامعي في الجزائر بمجموعة من التطورات تخللتها جملة من الإصلاحات تماشيا ومتطلبات التنمية ومتغيرات العصر من أجل الوصول إلى جامعة نموذجية، ولكن على الرغم مما عرفه التعليم العالي في الجزائر من تطورات لاسيما من حيث عدد الجامعات^(*)، وكذا إصلاحات استهدفت تقويم الاعوجاج وتحقيق التكامل بين البرامج والتوجهات التكوينية والتنمية، إلا أن هذه الإصلاحات شخّصت في كثير من الأحيان بالفاشلة من طرف كثير من الدارسين، إضافة لعدم تكيفها والنقص في تطبيقها، خاصة ما تعلق بارتفاع عدد الخريجين والبطالين الأمر الذي نجم عنه أيضا نقص في التأطير سواء من حيث الكمية، النوعية، ضعف في طاقات الاستيعاب والتمويل، وغيرها من المؤشرات لظواهر أعمق تشكل في جوهرها عدد من المشكلات المهمة التي تواجهها الجامعة الجزائرية اليوم⁽¹⁾.

وعموما يتفق الجميع على أن حالة الجامعة الجزائرية سيئة، من حيث تراكم المشاكل في مختلف المستويات (المادية والبيداغوجية)، فهي معرضة لنمط تسيير لا عقلاني وغير فعال، يمنعها من ضمان أهم الوظائف التي تنتظر منها من حيث تكوين نخبة لخدمة العلم والعصرنة، فقد وصل النسق الجامعي الجزائري إلى مرحلة ضياع، ويرجع إلياس مايري⁽²⁾ السبب الأول لفشل جامعتنا للنظام السياسي الذي يفرض النمط الاجتماعي، مما ينعكس على الجامعة التي تصبح بذلك مهتمة أكثر بتكوين نمط من المواطنين المتميزين بالرداءة والخضوع على حساب الواجهة، العقلانية والإبداع، حيث يرى أن الجامعة اليوم أصبحت مرادفا لـ "العقول المغلقة"، وي طرح بهذا مساهمة الجامعيين في فشل هذا النسق، إضافة إلى تطرقه إلى أسباب أخرى تدور حول أنماط تحليلية، من بينها التحليل النقدي حول الجامعة، والذي يعتبره "إلياس مايري" مؤشرا لقياس العلاقة بين الجامعة والمجتمع، فيقول أن هناك مسافة بينهما تؤدي إلى نتائج سلبية، وذلك لعدم تعبير خطابات مختلف مكوناتها التي يصفها بلغة الخشب بدءا بوزارات الجامعات، رئاسة الجامعة أو الإدارات في مستوى المعاهد من جهة،

(*) تشير الإحصائيات إلى أنه وعلى مدى ثلاثة أعوام فقط من عام 2000م إلى 2003م تضاعف عدد الجامعات الجزائرية من 13 جامعة إلى 26 جامعة، وتزايد عدد الطلبة في التعليم العالي وبمعدل سريع من 238 ألف في 1994/1995 إلى 750 ألف طالب في 2002/2003، للمزيد حول هذا الموضوع أنظر: محيا زيتون، التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق، مركز دراسات الوحدة العربية: بيروت، 2005، ص. 198.

(1) حنان بوشلاغم، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر: (الواقع، المأمول)"، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 35 (2017)، ص. 84.

(2) MAIRI lies, Faut il fermer l'université?, ENAL: Alger, 1994, p.63.

والخطابات الناتجة بين أعضاء الهيكل التعليمي والطلبة من جهة أخرى مما يبرز أنّ هناك هوة بين الخطابات والواقع، تخلق نوعا من التشقّق وعدم الرضا داخل الجامعة الجزائرية.

وعموما يمكن إيجاز أهم التحديات التي تعترى الجامعة الجزائرية فيما يلي:

1- تحدي عدم توافق المناهج الجامعية المستوردة مع البيئة التعليمية في الجزائر:

تؤكد الدراسات والبحوث على أن ضعف ارتباط التعليم بالتنمية ناتج أساسا كونه مستورد من ثقافات أخرى في محتواه ولغته⁽¹⁾، وهو ما ينطبق على النظام الجامعي الجديد LMD الذي يعتبر في الأصل تجربة تعليمية أوروبية تتوافق مع بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، وأريد له أن يكون علاجاً للمشاكل والتحديات التي يواجهها التعليم الجامعي عندهم في منتصف العشرية التاسعة من القرن العشرين، ثم تبنته الجزائر كما سبق الذكر منذ بداية السنة الجامعية 2004/2005م، وقد أكد الخبراء الجزائريين أن تطبيق هذا النظام سيكون فاشلا، ذلك أن استيراد المناهج والنظم التعليمية الأجنبية المعدة أساسا لبيئة تختلف ثقافيا واجتماعيا وسياسيا واقتصاديا عن بيئتنا، أخطر من ذلك بكثير إلى درجة تجعل المقارنة بينهما عملا غير مبرر، لدى العقلاء المدركين لحقيقة التحديات التي تفرضها قضية الوجود ومسألة الخصوصية، في مقابل طوفان العولمة الجارف، إن ذلك يشكل بحق أول التحديات التي يواجهها إصلاح التعليم الجامعي في بلادنا.

إن تبني المناهج الأجنبية دون مراعاة ولا تكييف لها مع البيئة المحلية يعد فعلا أحد أهم الأسباب الحقيقية لضعف التعليم وفشل محاولات الإصلاح في مجتمعنا، إلى جانب النقل الحرفي للمقررات وبرامج المواد من مقررات بعض الدول المتطورة مثل فرنسا⁽²⁾، فالتحديات التي يطرحها اعتماد الإصلاحات ذات النظم الأجنبية يمس هوية الأجيال وثقافتهم، وسياسة البلد واقتصاده، ومستوى الطلاب وتحصيلهم.

2- تحديات ربط الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي:

إن الحديث عن الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي، يفرض علينا تحليل العلاقة (جامعة-مجتمع)، في إطار الترابط المتلازم بينهما ذلك أن الدور الأساسي للجامعة خدمة

(1) إدارة التربية، الإستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: تونس، 2005، ص.82.

(2) عبد القادر تواتي، " تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل م د في الجزائر"، (ورقة بحث قدمت في الملتقى السنوي حول: إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق، البويرة، الجزائر، يوم: 22 أفريل 2013)، ص. 54.

المجتمع بالدرجة الأولى، تطرح هذه العلاقة مشكل تثمين دور الجامعة ومردودها حسب كفاءة خريجي الجامعات والمعرفة التي يكتسبونها، حيث تحظى الجامعة من خلال هؤلاء المتخرجين بالاعتراف الاجتماعي انطلاقا من إبراز فعاليتهم وقدرتهم على تحقيق منفعة عملية محددة في مجال الحياة المهنية في سوق العمل، فالمدلول العميق للجامعة يبدو من خلال تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الذي يقيمها بغية تحقيق أهداف، طبقا لمشاكله ومطامحه وتوجيهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي، فالجامعة إذن مؤسسة للتكوين، تتلقى أهدافها من المجتمع الذي يمدّها بالمدلول الواقعي، وبهذا لا يمكننا تجنب قضية أهداف الجامعة حتى ولو كان ذلك من خلال العلوم التي عليها أن تدرسها وتنتشرها، ويتعلق الأمر في مجتمعنا بتكوين إطار كفاء تقنيا⁽¹⁾.

وفي ظل التغيرات التي تعرفها الجامعة الجزائرية (إصلاحات LMD)، فهي تواجه تحديات عديدة بدءا بعدم التحكم في التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها، وعدم التمكن من التنسيق بين مردودها الكمي والكيفي، مما انعكس على سوق العمل، حيث أصبحت الفئة الجامعية معرضة لظاهرة البطالة أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى عدم مراعاة احتياجات النسق الخارجي عنها فيما يتعلق بالطلب الاجتماعي وطبيعة التخصصات الأكاديمية المدرسة فيها، فتصبح قيمة الشهادة الجامعية على المحك من حيث مصداقيتها وفعاليتها في الحياة العملية، فيخرج الطالب الجامعي بشهادة غير معترف بها في سوق العمل، لا من حيث طبيعة التكوين أو من حيث لغته أيضا فيطرح بذلك مشكل اللغة، حيث يتكون الطالب في أغلبية التخصصات لاسيما الإنسانية منها باللغة العربية في حين أن المؤسسات المستخدمة تسير في مجملها باللغة الفرنسية، مما يصعب عملية التواصل، إضافة إلى طبيعة التسيير البيروقراطي وما تفرضه من عراقيل وصعوبات تعترض الأستاذ الباحث، والبحث العلمي الجامعي عموما الذي بقي معزولا عن سيرورة التنمية الشاملة للمجتمع الجزائري، وبقي في الإطار الأكاديمي النظري مع عدم تثمين الأبحاث العديدة المنجزة في تخصصات مختلفة رغم إبداع البعض منها، وما لهذه الوضعية من تأثير على دور الأستاذ الباحث والذي مازال يطالب بالقانون الخاص الذي يسيره . هذا كله إضافة إلى مشكل التأطير الذي أصبح يشكل عائقا كبيرا يحتم إعادة النظر في التكوين ما بعد

(1) أمينة مساك، فاطمة تابروكية، " الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبررات اعتمادها في الجامعة الجزائرية "،

مجلة العلوم القانونية والسياسية، 15 (2017)، ص. 52.

التدرج، من خلال تقييمه حسب الواقع، لا سيما بعد اتساع نطاق شبكة التعليم العالي بفتح جامعات ومراكز جامعية جديدة.⁽¹⁾

3- تحديات متعلقة بمتطلبات وضع النظام الجديد حيّز التطبيق وكيفية:

هذه التحديات يمكن إجمالها في ضعف التحضير الكافي لتطبيق النظام الجديد على مستوى الجامعة الجزائرية بسبب⁽²⁾:

- غموض المقررات الدراسية وغياب برامج واضحة ومفصلة للمحاور المدرسة لمعظم المواد: في بداية السنة تمنح المقاييس للأساتذة من أجل تدريسها وعند مطالبة الأستاذ الإدارة بالبرنامج التدريسي للمقياس يتلقى رد منها بعدم وجود برنامج وزاري يحدد المحاور الأساسية الواجب تدريسها خلال السنة، وحتى إن وجدت هذه البرامج، فهي إما فيها نقص أو تكرار أو غموض في بعض المحاور وهذا بالطبع سوف يؤثر بشكل أو بآخر على المناهج التعليمية المتبعة في الجامعات الجزائرية.

- التخطيط والتنظيم غير السليم للبرامج والمناهج المتبعة في التعليم العالي: وتولية عملية إعداد البرامج لأشخاص ليسوا في التخصص.

- النقل الحرفي للمقررات المعتمدة من مقررات بعض الدول المتطورة: مثل فرنسا وهذا في عدة مقاييس على رأسها مقاييس العلوم الاقتصادية والتي لا تتوافق مع مستوى الطالب الجزائري في البيئة الحالية.

- ارتفاع عدد الطلبة و تركيز إدارة الجامعة على الكم لا الجودة: إن أصل هذا المشكل ينطلق أساس من عدد الناجحين في شهادة البكالوريا وارتفاع عدد الناجحين مما يزيد عدد الملتحقين بالجامعات ومع ضعف المنهاج المتبع وضعف الطالب على السواء أدى بالإدارات على مستوى الوزارة وعلى مستوى الجامعات إلى التركيز على الكم على حساب جودة الطالب، ومع مرور الوقت أثر هذا على المناهج والمقررات الدراسية بحيث فيها نوع من التساهل والتقصير من طرف الأساتذة والإدارة من أجل زيادة عدد الناجحين.

- انفصال المناهج التعليمية عن الواقع المؤسسي: تعمل الدول الغربية على تعزيز المناهج التعليمية من خلال ربطها بالواقع المؤسسي، على خلاف الدول العربية وعلى رأسها الجزائر هناك شرح كبير بين المناهج التعليمية والطرق الأكاديمية المدرسة في الجامعات والواقع المؤسسي، وهذا

(1) أمينة مساك، فاطمة تبتروكية، مرجع سبق ذكره، ص.43.

(2) عدنان مريزق، كريم قاسم، مرجع سبق ذكره، ص.25.

بالطبع يؤدي إلى إضعاف مصداقية المناهج والطرق التعليمية المتبعة، بحيث من المفترض أن تكون الجامعة المنتج الأساسي للمورد البشري الذي يمكن استغلاله مباشرة من طرف مختلف المؤسسات. وعلى العموم وبالنظر لجملة الأهداف التي يرمي إليها نظام ل.م.د وبالنظر لواقع الجامعة الجزائرية، يمكن إجمالاً أهم التحديات التي يعرفها واقع اعتماد نظام LMD في الجامعة الجزائرية كما يلي⁽¹⁾:

- نظام ل.م.د لحد اليوم يسير بذهنيات التعليم الكلاسيكي، وهذا ما ينافي مرونة ل.م.د كنظام يفعل التنمية كمشروع هام.
- نظام ل.م.د الرامي لتطبيق معايير الجودة العالمية، لا يزال يعاني من ويلات القرارات السياسية التي تكبح وتيرة نموه وتحبس أنفاسه، وهذا ما يضعف جدارة ومؤهلات العنصر البشري الذي يعد غاية ووسيلة المشروع التنموي.
- نظام ل.م.د الذي يستتبط فعاليته من محيطه الاقتصادي والاجتماعي، يتعرض لنفور من داخل وخارج الجامعة وهذا ما قد يقلل من شأن الشهادة ويقلص من فرص التشغيل.
- نظام ل.م.د الذي يرمي لترقية روح التكوين الذاتي للعنصر البشري يعاني من رداءة وضعف التحصيل العلمي المكتسب من أطوار التعليم السابقة (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، وهذا ما ينقل كاهل الأستاذ الجامعي في ترسيخ المعلومات والتقنيات الحديثة للطالب.
- نظام ل.م.د الذي يرمي لخدمة المجتمع اقتصادياً، يواجه قاعدة اقتصادية هشة ونشاطات تسودها الضبابية والغموض.
- نظام ل.م.د الذي يرمي لمشاركة كافة الأطراف الفعالة خاصة الأساتذة في إعداد وتحديث برامجه، يعاني من سلوكات وقرارات ارتجالية بعيدة كل لبعد عن الواقع.

(1) عادل سعدو، أسماء هارون، " التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام ل م د في الجزائر"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة)، ص.141.

المطلب الثاني: متطلبات تقويم الإصلاحات الجامعية في الجزائر

إن قراءة فاحصة للإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية في التعليم الجامعي، تجعلنا نستنتج أن هذا النظام يسعى إلى إعداد وتهيئة وتنمية مخزون من الرأسمال الفكري، يضم أساتذة وقادة ومديرين وعاملين مؤهلين للتفكير الإستراتيجي الابتكاري، وهو ما يجعل منه نظاما لتكوين مجموعات فكرية بأقل جهد وفي أقل وقت وبأقل تكلفة أيضا، ولكن بالرجوع إلى واقع الميدان التعليمي في الجزائر، يتبين أن عملية التكوين الموجودة حاليا في جميع المراحل الدراسية، وخاصة في الجامعة الجزائرية، لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في الاستجابة لظروف بيئتنا وشروط البحث العلمي بسبب ما يلي⁽¹⁾:

- الوضعية العامة للبلاد التي أثرت سلبا على المستوى العام للمنظومة التربوية، وأسباب خاصة تعود أساسا إلى المشكلات البيداغوجية المتمثلة في ضعف الدروس خاصة النظرية منها بسبب نقص المصادر وكثرة الوحدات مع خلوها من وظيفة خاصة.
- ضعف التنسيق بين القطاعات المستخدمة وعدم تطابق الملامح النظرية مع المهن الفعلية، كما أن درجة المهارة التي تتناسب مع الأداء المطلوب في العمل.
- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة وتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة، وذلك بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل احتضان العدد الهائل للطلبة.
- هجرة الكفاءات والأدمغة الجزائرية مهما كان الثمن، وعدم بقائها في الداخل للمساهمة في التأسيس وتكوين وتنمية البلاد لعدم وجود حوافز.
- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات، وليست بحوث تتجزأ بهدف التطبيق العملي لها، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية.
- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات (حاملو الشهادات) الذين يفتقرون في كثير من الأحيان إلى كفاءات تستجيب لمتطلبات السوق انطلاقا من هذه الأوضاع وأخرى، والتي عرفت ولا زالت تعرفها الجامعة الجزائرية على الرغم من انتهاء إصلاحات جديدة، ساهمت في دول أخرى لاسيما الغربية منها في ترتيب الجامعات المراتب الأولى، لكنها ولأسباب مختلفة لم تحقق هذه

(1) حنان بوشلاغم، مرجع سبق ذكره، ص. 85.

الإصلاحات المنتظر منها على مستوى الجامعة الجزائرية، ومن أبرز النقاط الواجب مراعاتها عند محاولة تقويم النظام الجديد LMD ما يلي:

• الاستعانة بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات بصفة جادة ومدرسة:

وذلك قصد تخفيف نقائص التأطير، من جهة، وأيضا من أجل تحسين نوعية التكوين، تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية، تم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم، تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التكوين، لهذا تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل⁽¹⁾:

• مرحلة استعمال التكنولوجيا: المحاضرات المرئية على الخصوص، قصد امتصاص الأعداد

الكبيرة للمتعلمين، مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين؛

• مرحلة الاعتماد على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة: متمثلة في التعلم عبر الخط أو

التعلم الإلكتروني وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية؛

• مرحلة التكامل: خلالها يتم المصادقة على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره بواسطة قناة

المعرفة التي يتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها النطاق الجامعي، حيث تستهدف جمهورا

واسعا من المتعلمين.

ويرتكز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني، موزعة

على غالبية الجامعات، ويمكن ولوج هذه الشبكة عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARN).

غير أن هذا البرنامج يحتاج إلى تفعيل بطريقة جادة، فالأمر لا يقتصر على توفير الإمكانيات

التكنولوجية المتطورة على مستوى الجامعة الجزائرية، بل يتعداه لمساعي جادة تهتم بتكوين مورد بشري

قادر على حسن استغلال هذه التكنولوجيات وتوظيفها متى تطلب الأمر ذلك، والتحرر من الوضعية

السائدة في الجامعة الجزائرية، والتي تتسم بوجود إمكانيات تكنولوجية أغلبها معطلة بسبب الاستخدام

الغير سليم لها، بحيث يمكن أن يؤكد هذا الضعف، ترتيب الجزائر من خلال مؤشر المعرفة العالمي

⁽¹⁾ الربيع قرين، " تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016)، ص. 242.

(GLOBAL KNOWLEDGE INDEX)^(*) لسنة 2017، حيث احتلت المرتبة 105 من أصل 131 دولة، من حيث الاستخدام التكنولوجي، بما يمكن اعتبارها من المراتب المتأخرة جدا، نظرا لأهمية التكنولوجيات الحديثة في تطوير التعليم عموما والجامعي على وجه الخصوص، وعلى اعتبارها أحد أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، بما يساهم في إمكانية إعطائنا حكما مبدئيا مسبقا حول ضعف توفر أحد أهم متطلبات دراستنا هذه، وبالتالي الدعوة لتطوير وتنمية الجانب التكنولوجي قبل الحديث عن أي إصلاح جامعي في الجزائر.

• ربط الجامعة الجزائرية بمتطلبات السوق المحلية والعالمية:

وفي هذا الإطار أكدت منظمة اليونسكو في تقريرها حول التعليم ما بعد عام 2015م على أهمية مواكبة نظم التعليم العالي لمتطلبات التحديات المعاصرة وأهداف التنمية المستدامة، وهذا يتطلب إعادة التفكير في نوع المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة للمستقبل، وطبيعة العمليات التربوية والتعليمية المطلوبة؛ وكذلك في ماهية السياسات التعليمية والإصلاحات اللازمة لتحقيق التغيير المنشود، ولابد في هذا السياق من توفر وسيلة لرصد أداء مؤسسات التعليم العالي وتقييم هذه المؤسسات، وفق منهجية معيارية، تراعي في الوقت نفسه خصوصيات البيئة المحلية في كل دولة؛ مع الموازنة بين الأهداف العالمية والسياقات المحلية لتحقيق تنمية عصرية شاملة ومستدامة⁽¹⁾، وهو ما يجب أن تسعى الجامعة الجزائرية لتحقيقه، من خلال تقييم جاد وهادف لمؤسساتها والتأكد فيما إن كانت تسعى فعلا لبلوغ تنمية مستدامة جادة.

فعند مسابقة برامج التعليم الجامعي متطلبات الاقتصاد، وعندما تؤدي قطاعات التعليم المختلفة كل المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، حينئذ سوف تكتسب القوى العاملة المهارات التي تتطلبها التنمية الاقتصادية⁽²⁾، وذلك باعتبار أن إحدى الإشكالات الكبرى التي تعاني منها جامعاتنا تتمثل في ذلك الانفصال الموجود بين التعليم العالي وسوق الشغل، حيث أن الجامعة الجزائرية لم تستطع مسايرة التطورات الحاصلة في مختلف الأنساق الاجتماعية، أو أنها لم تسهم في تطويرها مما جعلت سرعة

(*) احتلت الجزائر المرتبة 96، من حيث المعرفة حسب هذا المؤشر الذي احتوى مؤشرات فرعية هامة تم اعتمادها لترتيب 131 دولة، ومن بين هذه المؤشرات التعليم العالي (بمرتبة 60)، وكذا مؤشر البحث والتطوير والابتكار (بمرتبة 55)، إضافة إلى مؤشرات تفصيلية أخرى يمكن معرفتها من خلال الإطلاع على الملحق رقم (1).

(1) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير مؤشر المعرفة العربي 2016، دار الغرير للطباعة والنشر: الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص. 53.

(2) دفيد ليم، ضمان الجودة في التعليم العالي، تر: عبد العزيز الهواشي وسعيد بن حمد الربيعي ط1، عالم الكتب: القاهرة، 2005، ص ص. 22-23.

تطورها بطيئة كسرعة التطور الحاصل خارجها، فالقصور الذي حصل في الخارج ربما تكون متسببة فيه ومتأثرة به في نفس الوقت.

إن الجامعات لم تبقى محطة للتزود بالعلم والمعرفة فقط، بل أصبحت مؤسسة ذات أبعاد تقنية واقتصادية واجتماعية تقدم للمجتمع الأفكار والاختراعات وترفع من شأن المجتمع بما تسهم به من دراسات وأبحاث، ففي المجتمعات الحديثة تتنافس الجامعات على تقديم أفضل الخدمات وإقامة روابط مع كل القطاعات الاقتصادية في المجتمع ولم تقتصر على الجوانب الصناعية فقط، بل تعدته إلى التجارة عن طريق تقديمها لخدمات لنوع من الطلاب غير النظاميين، فالأعمال التجارية مثلا أصبحت تقوم على المعرفة فقد أصبح إرسال الموظفين إلى الجامعات مرة أخرى كطلاب غير نظاميين ذريعة⁽¹⁾، وهو ما يفرض ضرورة ربط الجامعة الجزائرية بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي وذلك بصفة فعلية حتى تكون التخصصات الجامعية أكثر توافقا ومتطلبات البيئة الخارجية.

• تفعيل دور هيئة التدريس :

إن دور الأستاذ في الوقت الحالي لم يعد دور المنتج والملقن للمعلومات والمعارف، كما لم يعد دور الشارح والمفسر لجميع الحقائق والنظريات، بل أصبح أشمل من ذلك، ويوصف بأنه دور المطلع على الدراسات والتجارب المحلية والعربية والعالمية، ودور المستخدم لإستراتيجيات تدريس حديثة مثل: التعلم التعاوني، والاكتشاف الموجه، وحل المشكلات وغيرها، ليطور وينمي لدى المتعلمين قدراتهم العقلية العليا مثل: التفكير الإبتكاري والإبداعي والناقد والحر، والقدرة على الربط والاستنتاج والتحليل والتقويم، والأستاذ المعد جيدا في عصر المعرفة والعولمة ومنافسة سوق العمل يعمل جاهدا على تنمية روح الرقابة الذاتية، وغرس القيم الأخلاقية في نفوس طلابه، والمحافظة على الهوية الثقافية والحضارية والقومية، كما أنه يشجع المتعلمين على حب المعرفة، والتعلم الذاتي المستدام باستخدام مصادر التعلم وتقنية المعلومات الحديثة، والتطلع لكل ما هو جديد⁽²⁾.

وهو ما تحتاجه بالفعل هيئة التدريس على مستوى الجامعة الجزائرية في إطار مواكبة الأفكار التعليمية الجديدة المبنية على فتح المجال للطلاب، من أجل الإبداع وتقديم ما لديه من قدرات بطريقة فاعلة، خاصة وأن عصر التكنولوجيا فرض على الأستاذ الجامعي في كافة التخصصات التحسين

(1) بول اشوين، تغيير التعليم العالي، تر: احمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، 2007، ص.117.

(2) ليلي زرقان، " اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة -في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجا"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة التربية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، 2012/2013)، ص. 123.

والرفع من مهاراته بصفة مستمرة، في مقدمة هذه المهارات على سبيل المثال الإلمام بكيفية استخدام وكذلك التدريب على استخدام، الوسائط المتعددة مثل: إعداد شرائح باستخدام برنامج Power point في الرسومات البيانية ثنائية وثلاثية الأبعاد، والقدرة على استخدام برنامج Excel وتصميم مواقع تعليمية على شبكة الأنترنت وتحميلها، خاصة وأن تخصصات العلوم الإنسانية لم تعد بعيدة عن استخدام مثل هذه الوسائط.

• حاجة الجامعة الجزائرية لتحقيق ومراقبة الجودة باستمرار:

أصبحت مسألة الاهتمام بالجودة في الجامعة الجزائرية أمرا ملحا، وذلك لاعتبارات عديدة منها اتهام هذه المؤسسات بتراجع ترتيبها في التصنيف العالمي، وبعدم القدرة على تأهيل الشباب بما يتناسب، مع احتياجات سوق العمل وبالتالي ارتفاع نسبة البطالة، والحاجة لجلب عمالة من الخارج، حيث يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عموما، على الارتقاء بأداء المؤسسات إلى المستوى الذي يحقق طموحات أصحاب المصالح، وذلك في معالجة بحوث تهتم بقضايا التنمية وإنتاج يد عاملة مؤهلة ومدرّبة⁽¹⁾.

وعلى العموم فقد تم إنشاء خلايا ضمان الجودة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ الدخول الجامعي 2008.2009 على مستوى كل الجامعات الجزائرية، بإنشاء اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي، مما يؤكد اهتمام السلطات العمومية بنهج ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية والذي يتمحور حول أربعة محاور وهي: التكوين، البحث، الحوكمة والإطار العام لحياة الطلبة، وبالأخص فيما يتعلق بـ⁽²⁾:

- وضع مؤشرات الجودة؛

- التقويم الداخلي داخل الكليات؛

- دور خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ووضع طريقة للتقويم الذاتي داخل الكليات عن طريق فريق للتقويم الداخلي وذلك بالاستعانة ببرنامج نموذجي؛(SYLLABUS)

- الإجراءات المعتمدة لتمديد الديناميكية الحالية وتنصيب منهج ضمان الجودة.

كما تم تفعيل برنامج تقوده وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وممول من طرف الجزائر والإتحاد الأوروبي (ESRS/PAPS) والذي يهدف إلى مرافقة ودعم الإصلاحات الأساسية في الميدان

(1) ذهبية الجوزي، مرجع سبق ذكره، ص.45.

(2) ربيع قرين، مرجع سبق ذكره، ص. 240.

لتحديث النظام الجامعي، وهذا من خلال إيجاد آليات لإدماج الطلبة في عالم المؤسسات، وتقوية قدرات المؤسسات الجامعية وتحسين نوعية التعليم⁽¹⁾.

على الرغم من أهمية المبادرات التي أطلقتها السلطات الرسمية في مجال تحقيق الجودة على مستوى الجامعات الجزائرية، إلا أن مطلب تفعيلها بصورة جادة يبقى ضروريا في إطار تحقيق المنافسة العالمية بين الجامعات بغية مساعدة الجامعة الجزائرية إلى بلوغ مصاف الجامعات المتقدمة بحثيا، كما أن هذا المسعى من شأنه تقويم عملية الإصلاح الجامعي التي تتبعها الجهات الوصية في كل مرة، باعتبار أن جودة المخرجات الجامعية تعتبر من أهم مساعي الإصلاح، وبالتالي فاعتماد هذا المبدأ يمكن اعتباره عاملا فاعلا في إعادة المساعي الإصلاحية عن المنعرج الذي أخذته.

وعموما تجدر الإشارة باختصار إلى أنه وفي حقيقة الأمر من الضروري وقبل التطرق لمتطلبات تقويم الإصلاحات الجديدة، بل والأوضاع الجامعية السائدة في الجامعة الجزائرية على وجه العموم وجب القيام بتقييم جاد ومفصل لهذه الإصلاحات (لا يتسع المقام للتطرق إليها) فبعد مرور أكثر من عشر سنوات على هذه الهيكلة الجديدة، التي عرفها قطاع التعليم العالي في الجزائر، لا بد من إجراء ولو تقييم جاد وممنهج، لمعرفة مدى فاعلية هذه الإصلاحات وما هي الثمار التي تم جنيها.

⁽¹⁾ ربيع قرين، مرجع سبق ذكره، ص. 240.

خلاصة واستنتاجات:

في ختام هذا الفصل، يمكن القول بأن الشبكة الجامعية الجزائرية عرفت توسعا كبيرا، حيث أصبحت منتشرة عبر مختلف التراب الوطني، إذ لا تكاد تخلو ولاية من جامعة أو مركز جامعي، كنتاج لتطور مستمر عبر حقبة تاريخية مختلفة، توجت بتبني إصلاح الجامعة من خلال انتهاز نظام LMD، وإعادة هيكلة الجامعة الجزائرية وفقا لما يتطلبه هذا النظام، في إطار مساعي تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة منه.

وعموما فإن التطور الذي شهدته الجامعة الجزائرية سواء من حيث عدد المقبلين على التعليم الجامعي، أو من حيث عدد الجامعات والموسوم بالمتزايد، يشكل بالنسبة للجامعة تحدي من نوع خاص، وذلك من حيث الكفاية الداخلية للجامعة الجزائرية، سواء تعلق الأمر بالكفاية من الوسائل البيداغوجية أو الطاقم التأطيري، الذي تقع على عاتقه مهمة تأطير وتكوين نوعي لهذا الكم الهائل من الوافدين. بالإضافة إلى تحدي الكفاية الخارجية للجامعة الجزائرية، وذلك من خلال ضرورة مواكبة مخرجاتها مع الأهداف التنموية للبلاد، وعليه فالموائمة المنشودة هنا هي الموائمة النوعية لا الكمية، وهذا ما يحيلنا إلى التطرق إلى نوعية المداخل المعتمدة للنهوض بالجامعة الجزائرية، في إطار مساعي تكيفها ومتطلبات السوق العالمية بحيث لا مجال للانعزال عن التطورات الحاصلة، بل المواكبة والاندماج في الركب هما الأساس، ولن يتحقق ذلك إلا بإتباع منهج سليم ومضبوط للوصول لتحقيق أهداف قيمة تعطى للجامعة الجزائرية قيمتها المجتمعية الحقيقية، كونها منتج أساسي للمعرفة وأحد أهم المؤسسات البحثية التي تساعد على تقديم حلول وبدائل اقتصادية، اجتماعية وسياسية، تساعد هذا الأخير على الاستمرار والتطور.

نسعى في الفصل التالي إلى القيام بدراسة ميدانية بجامعة باتنة 1-، للبحث في مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها، باعتباره أحد أهم وأكثر المداخل موائمة لتحقيق ما تم التطرق إليه أعلاه، كون الجامعة المنتج الأول للمعرفة فهي أحق المنظمات بهذا المدخل، خاصة إذا أكدنا وباستمرار على أن المجتمعات مبنية على ما تمتلكه من معارف ليس ذلك فحسب بل على مدى قدرتها على استخدام هذه الأخيرة، استخدما سليما وفي الوقت المطلوب وهو ما يتقاطع مع وظيفة مدخل إدارة المعرفة.

تمهيد:

تعرف الدراسة الميدانية بأنها عملية إسقاط لما تم إثباته نظريا في ذات البحث، للتأكد من مدى تطابق الأفكار والمعطيات النظرية مع حالة الدراسة المختارة، غير أن نتائج البحوث المنتظرة من الدراسة الميدانية مرهونة بدقة الخطوات والإجراءات الميدانية المعتمدة، ويمكن القول بأن نجاح البحث أو فشله يتوقف على هذه المرحلة، لأن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي وتتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية الصحيحة، كما يمكن من خلال الدراسة الميدانية تحديد أفضل الوسائل اللازمة لتحليل إشكالية البحث المطروحة، وتعزيز ما تم طرحه من افتراضات في الجانب النظري، عبر تحليل البيانات المحصل عليها واستخلاص النتائج بغية محاولة الوصول لرؤية شاملة وواضحة في مجال مساعي تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية، من خلال فهم وتدقيق متطلباتها الأساسية، المدروسة على حالة جامعة باتنة-1.

وعلى أساس ما تقدم خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية، من خلال التطرق للعناصر التالية:

✓ المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

✓ المبحث الثالث: رؤية إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المبحث لتقديم وصف مفصل، لمجمل الإجراءات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية من أجل الحصول على البيانات الإحصائية المطلوبة، بغية الانتقال بعدها إلى مرحلة تحليلها لاستخلاص النتائج المحصلة من الحالة المختارة والمتمثلة في جامعة باتنة-1، في إطار مساعي تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من خلال محاولة حصر متطلباتها الضرورية، بحيث ننطلق في هذه الإجراءات من خلال ضبط وتوضيح حدود دراستنا (زمانيا، مكانيا وبشريا)، مروراً بتحديد أدوات جمع البيانات للدراسة الميدانية وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحصيل البيانات، وصولاً لتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

1- الحدود البشرية للدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة الأساتذة الجامعيين الدائمين بجامعة باتنة-1، والمقدر عددهم ب 1105 أستاذ للسنة الدراسية الجامعية 2018/2017، وكذا الإداريين الموظفين بجامعة باتنة -1- والمقدر عددهم ب 821 إداري من ذات السنة الجامعية، وهو ما يعبر عنه الجدولين التاليين :

جدول رقم: (04) تعداد الأساتذة الدائمين بجامعة باتنة-1-

الرتبة	التعداد	النسبة
أستاذ التعليم العالي	164	15.20%
أستاذ محاضر قسم-أ-	168	15.57%
أستاذ محاضر قسم-ب-	119	11.03%
أستاذ مساعد قسم-أ-	511	47.36%
أستاذ مساعد قسم-ب-	143	13.25%
المجموع	1105	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى دليل نظام (ل.م.د)، الصادر عن نيابة مديرية جامعة باتنة-1- للبيداغوجية للسنة الجامعية 2017-2018.

جدول رقم(05): تعداد الإداريين الموظفين بجامعة باتنة-1-

الرتبة	التعداد	النسبة
الإداريين الموظفين	821	69%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى دليل نظام (ل.م.د)، الصادر عن نيابة مديرية جامعة باتنة-1- للبيداغوجية للسنة الجامعية 2017-2018.

كما تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا تعداد الأساتذة الدائمين وكذا الإداريين الموظفين بصفة دائمة فقط كمجتمع دراسة دون غيرهم من المتعاقدين (حسب ما يبينه الجدولين السابقين)، باعتبارهم حسب اعتقادنا الأكثر تعاملًا وبصفة مستمرة مع مجريات العمل الجامعي بجامعة باتنة-1- والأكثر دراية به، وهو ما من شأنه أن يساهم في محاولة الحصول على إجابات للأسئلة المطروحة أكثر صدقًا.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

2- الحدود الزمنية للدراسة:

انطلقت الدراسة الميدانية في أوت 2016، حيث تم الشروع في صياغة أسئلة الاستمارة والتي تم عرضها على مجموعة من المحكمين(*) المتخصصين في مجال العلوم السياسية والإحصاء، والذين تم اختيارهم لاختبار الصدق الموضوعي للاستبيان، وذلك في الفترة الممتدة بين 2017/07/9 إلى 2017/10/24، وبعد التقيد بمختلف آراءهم وتوجيهاتهم تم وضع الصورة النهائية للاستمارة في نوفمبر 2017، ليتم مباشرة الشروع في توزيعها على عينة من أساتذة وإداريي جامعة باتنة-1، لتستغرق العملية أزيد من خمسة أشهر (توزيعا وجمعا للاستمارة)، ليتم بعدها مباشرة التوجه نحو عملية تفرغ البيانات المحصل عليها وتحليلها لاستخلاص النتائج المطلوبة.

3- الحدود المكانية للدراسة:

تقديم بجامعة باتنة-1 - (1):

يعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر سابقا(قبل أن يتم إعادة تسميتها بباتنة 1 الحاج لخضر) إلى شهر سبتمبر سنة 1977م بباتنة، حيث تأسست بداياتها بموجب المرسوم رقم 79/77 المؤرخ في 20 جوان 1977م في إطار مركز جامعي، يضم قسمين، أحدهما للعلوم القانونية والثاني للغة والأدب العربي، وقد كانت المزرعة القديمة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية بالولاية.

وسرعان ما شهد المركز تطورا نوعيا في الهياكل البيداغوجية، حيث تم اعتماد معهدي البيولوجيا والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا في سنة 1978م، واتخذ من المستشفى العتيق مقرا لهما، ولا يزال إلى اليوم يحوي أقساما وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر.

وفي سنة 1979م تدعم المركز بثانوية تم فيها استقبال معهدي العلوم القانونية واللغة والأدب العربي إضافة إلى فتح معهد جديد للعلوم الاقتصادية.

واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة، حيث تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري بعد إدخال التحسينات اللازمة ليكون مقرا لمعهد الفلاحة سنة 1980م.

(*) يضم الملحق رقم(2) قائمة للأساتذة المساهمين في عملية تحكيم إستبيان الدراسة.

(1) على الرابط:

<https://mtapost.com/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AD>

[/D8%A7%D8%AC-%D9%84%D8%AE%D8%B6%D8%B1](https://mtapost.com/%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B6%D8%B1) تم تصفح الموقع يوم: 24/أوت 2017، على

الساعة: 17:40.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

وعملا على التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة أعيدت هيكلته سنة 1985 ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، غير أن التطورات التي شهدتها التكوين الجامعي بولاية باتنة دفعت الوصاية إلى إلغاء نظام المعاهد الوطنية، وتأسيس جامعة باتنة لتضم العديد من المعاهد والتي تتفرع بدورها إلى دوائر، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 89/136 المؤرخ في 01 أغسطس 1989، وهذه المعاهد حسب المادة 2 من ذات المرسوم هي⁽¹⁾:

- معهد العلوم الطبية ومعهد العلوم القانونية

- معهد العلوم الاقتصادية ومعهد اللغة والأدب العربي

- معهد الزراعة

فبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات، شرعت جامعة باتنة في التكيف مع هذا النظام الجديد لتتشكل في النهاية من سبع كليات ومعهد للوقاية والأمن الصناعي وفق المرسوم التنفيذي رقم 247/04 المؤرخ في 29 أغسطس 1998 حيث تتوزع على المراكز التالية:

- المجمع الجامعي الجديد والمسمى الحاج لخضر ويضم كلية العلوم وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الوقاية والأمن الصناعي بالإضافة إلى معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية وكذا معهد الري والهندسة المدنية والهندسة المعمارية.
- القطب الجامعي الجديد بفسديس ويضم قسم العلوم الإنسانية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- المركز الجامعي رقم 1 (عبروق مدني) يضم كلية التكنولوجيا.
- المركز الجامعي رقم 2 (بن بعطوش عبد العالي) ويضم كلية الحقوق.
- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- مركز كلية العلوم الطبية ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة.
- مركز البحث بالمحافظة سابقا.

وبتاريخ 11 أبريل 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-109 الذي يهيكل جامعة باتنة إلى:

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 1 أوت 1989 والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، الجريدة الرسمية، العدد 31، المادة 2، ص. 829.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

07 كليات: كلية العلوم، كلية التكنولوجيا، كلية الطب، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية الآداب واللغات.

04 معاهد: معهد الوقاية والأمن الصناعي، معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحي.

فروع الجامعة (الكليات والمعاهد والمدارس التي تدرس فيها)

- كلية العلوم.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الطب.
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- معهد الوقاية والأمن الصناعي.
- معهد الهندسة المدنية، الري والهندسة المعمارية.
- معهد العلوم البيطرية والعلوم الزراعية.
- معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد الميكانيك ومعهد الري.

بعدها شهدت جامعة باتنة نهضة كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي، إذ تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة الحاج لخضر، كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة مما جعلها تستقطب العديد من الطلبة من داخل وخارج الولاية حيث ارتفع عدد المسجلين بها من

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

10 آلاف طالب سنة 1989 ليصل إلى 44310 طالب سنة 2006، ثم إلى 59239 طالب في 2012/2013.⁽¹⁾

واستمررا في تحسين الحياة الجامعية للطلبة، سجل على مستوى جامعة باتنة أيضا مشروع القطب الجامعي الجديد بفسديس في إطار البرنامج الخماسي 2006/2005، والذي شرع في استغلاله التدريجي مطلع الموسم الجامعي 2013/2014، لما لا يقل عن 22 ألف مقعد بيداغوجي وأكثر من 12 ألف سرير و31 مخبر بحث، إلى جانب العديد من المرافق الهامة وتم استغلاله الكلي في سنة 2015 وأطلق عليه اسم جامعة باتنة-2، وتم تحويل حوالي 7 آلاف طالب شهر سبتمبر 2015 إلى جامعة باتنة-2- بعد رفع بعض التحفظات التي كانت تعيق استغلاله الكلي منها ربطه بشبكة التمويل بالماء، حيث تم تحويل طلبة التخصصات التي لا تتطلب إمكانات كبيرة لاسيما المخابر منها: شعب الرياضيات والإعلام الآلي والبيولوجيا، على أن يلتحق طلبة باقي المعاهد والكليات الأخرى تدريجيا بهذا المرفق الجديد، ليتم رسميا تقسيم جامعة باتنة إلى باتنة-1 و باتنة-2-⁽²⁾.

يأتي هذا التقسيم لاعتبار جامعة باتنة من بين أكبر الجامعات الجزائرية بالنظر إلى مكوناتها البيداغوجية والبشرية والهيكلية، لتتمتع الجامعتين الجديتين بالاستقلال المالي والإداري، وذلك بصدر المرسوم رقم 181/15 المؤرخ في 11 جويلية 2015⁽³⁾، الذي عدّل المرسوم التنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 1 أوت 1989 والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، والذي بمقتضاه تم إعادة تسمية " جامعة الحاج لخضر باتنة" بـجامعة باتنة-1-^(*)، كما تم بمقتضاه أيضا تحديد عدد الكليات والمعاهد التابعة لها وفق ما يعبر عنه المخطط التالي:

⁽¹⁾ يحيوي إلهام وآخرون، " دور التخطيط الإستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، أيام 9-11 فيفري 2016، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، ص. 158.

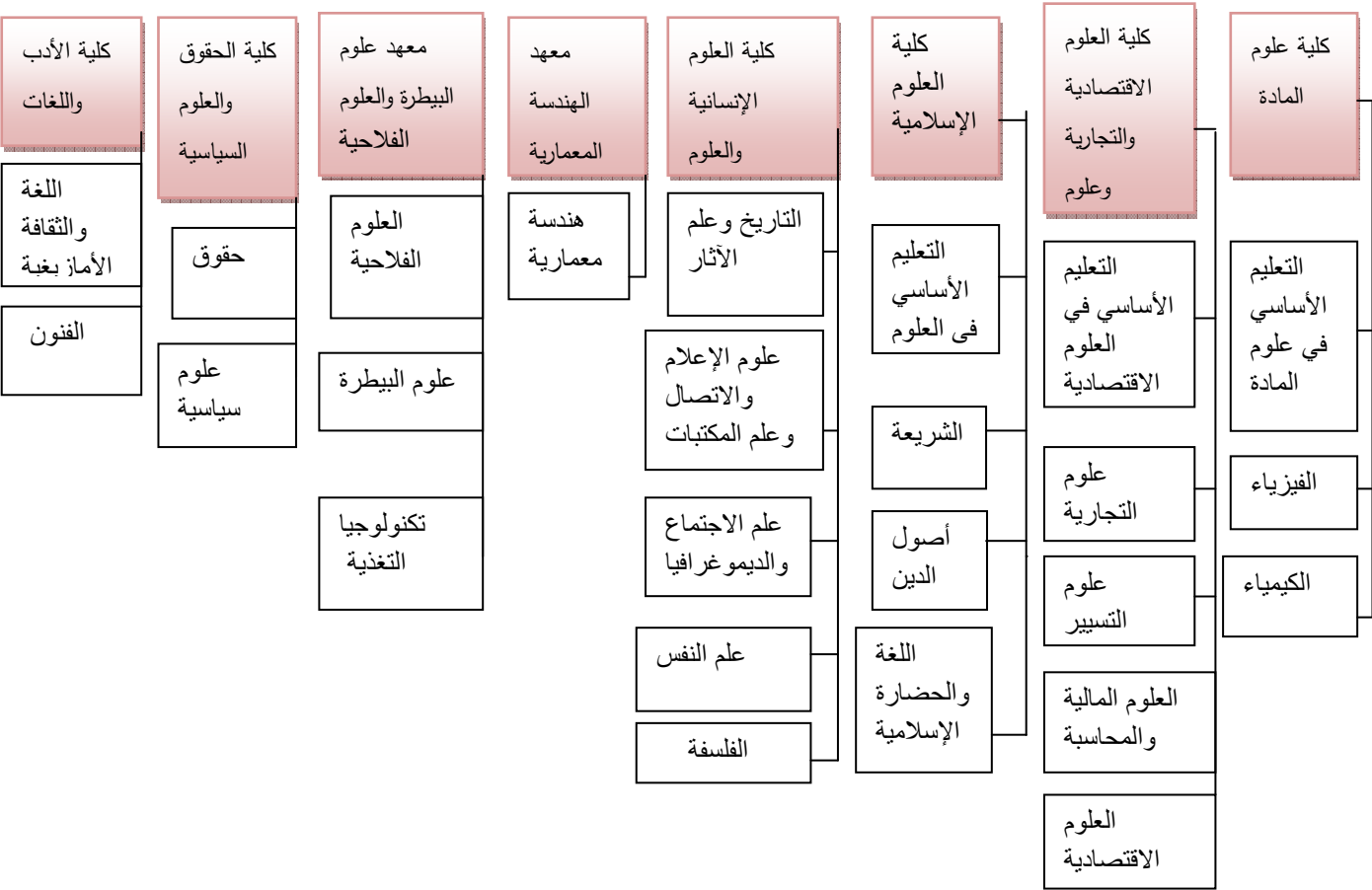
⁽²⁾ المرجع السابق، ص. 158.

⁽³⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 15 -181، المتضمن إنشاء جامعة باتنة-1، الجريدة الرسمية العدد 38 المؤرخ في 12 جويلية، 2015، المادة 2، ص. 8-9.

^(*) **ملاحظة:** تطرقنا في النبذة التاريخية لجامعة باتنة (1) بداية للتعريف بـجامعة باتنة ككل (المسماة سابقا الحاج لخضر)، وذلك بغية محاولة توضيح المراحل التي مرت عليها الجامعة الأم قبل أن يتم تقسيمها إلى جامعتين هما باتنة-1 و باتنة-2، خاصة وأن عملية التقسيم حديثة العهد (2015) إذ لا يمكن الحديث عنها بمعزل عن موضوع نشأتها الأولى قبل التقسيم، غير أن ما يهمنا في دراستنا هذه هو جامعة باتنة-1، كعينة للدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

الشكل رقم (15): كليات وأقسام جامعة باتنة-1



المصدر: نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا، الدليل الإعلامي لجامعة باتنة-1- الخاص بتسجيلات البكالوريا 2017.

وفقا للشكل أعلاه فإن جامعة باتنة -1- تضم 8 كليات، والتي تعتبر مجتمع دراستنا وهي:

- كلية علوم المادة. - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - كلية العلوم الإسلامية. - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية . - كلية اللغة والأدب العربي والفنون.
 - معهد الهندسة المعمارية والعمران - معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية.
- أمّا بخصوص الهياكل البيداغوجية فإنّ جامعة باتنة 1 تتوفر على ما يعادل 37000 مقعدا بيداغوجيا مستغلا، وقد بُرّمت مشاريع لإنجاز 1000 مقعدا بيداغوجيا للهندسة المعمارية و 500 مقعدا بيداغوجيا خاصا بالعلوم الفلاحية والعلوم البيطرية ، وكذا 1500 مقعدا بيداغوجيا بكلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة إنجاز قاربت الـ 15 %.
- وتجدر الإشارة إلى أنّ الهياكل البيداغوجية مقسّمة كالآتي:
 - **المدرّجات:** وعددها 70 مدرجا بطاقة استيعاب بلغت 15767 مقعدا بيداغوجيا.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- قاعات المحاضرات: وعددها 20 قاعة بطاقة استيعاب بلغت 2100 مقعدا بيداغوجيا.
- قاعات الدراسة والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية: وعددها 348 قاعة بطاقة استيعاب بلغت 21977 مقعدا بيداغوجيا
- مخابر البحث: وعددها 156 مخبر بطاقة استيعاب نظرية بلغت 3831 مقعدا بيداغوجيا.
- قاعات الرسم والورشات: عددها 37 وبطاقة استيعاب تبلغ 848 مقعدا بيداغوجيا.
- قاعات المحاضرات الكبرى: عددها 02 بطاقة استيعاب 600 مقعد بيداغوجيا بكل قاعة.
- قاعات الانترنت: 12 قاعة بطاقة استيعاب بلغت من 10 إلى 18 مقعداً بيداغوجيا بكل قاعة.
- كما أنّ هناك بعض الهياكل المخصصة للدّعم البيداغوجي، مثل:
- مراكز الحسابات: وعددها 58 مركز للبحث، بطاقة استيعاب فعلية بلغت 1292 مقعدا بيداغوجيا.
- المكتبات الجامعية: وعددها 31 مكتبة موزعة على مختلف الأقسام بالكلّيات والمعاهد بطاقة استيعاب تبلغ 3862 مقعدا بيداغوجيا.

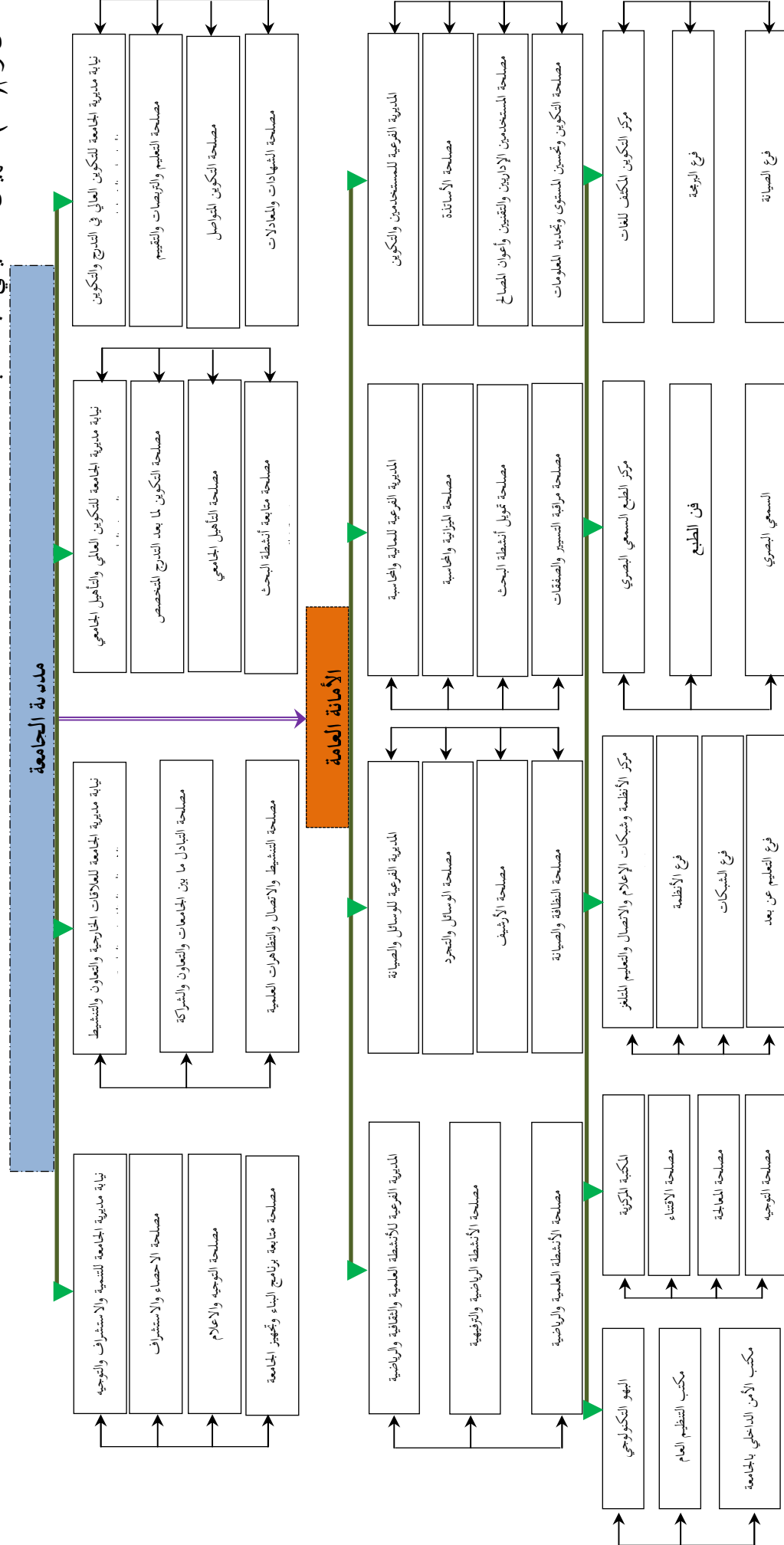
ب - الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1

اعتمدت الهيكل الجديدة للجامعة بمقتضى المادتين رقم 07 و 08 من المرسوم التنفيذي رقم 03/ 379 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 23 أوت (1) 2003، والذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بسيرها وتنظيمها، ويمكن توضيح ذلك وفقا لما يبينه الهيكل التنظيمي الذي يعبر عنه الشكل الموالي:

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التنفيذي رقم 03/ 379 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 23 أوت 2003، الجريدة الرسمية، العدد 51، ص5 وما بعدها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لتطبيقات إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لجامعة باقة-1-



المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة بائنة-1

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

وانطلاقاً من الشكل أعلاه، ونظراً لأهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يمكن التفصيل لوحدات الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة-1 من خلال التطرق لصلاحيات كل وحدة، بحيث نجد أن الهيكل التنظيمي ينقسم إلى قسمين وهما:

أ- مديرية الجامعة وتضم كل من:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات⁽¹⁾: وتتكفل ب:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريبات المنظمة من قبل الجامعة .
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة للكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة .السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات .
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة التعليم والتدريبات والتقييم .
- مصلحة الشهادات والمعادلات .

مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي .

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: وتتكفل ب:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد . القيام بكل نشاط من شأنه تامين نتائج البحث.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه .
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة .

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج ما بعد التدرج المتخصص.

(1) بيانات محصلة عن مصلحة المستخدمين بجامعة باتنة-1.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- مصلحة التأهيل الجامعي .
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
 - 3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية⁽¹⁾:
وتتكفل بما يأتي:
 - ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة
 - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث .
 - القيام بأعمال التنشيط والاتصال .
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها .
 - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه .
- وتشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتتكفل بما يأتي:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك بطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا .
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي تتضمنها الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة .
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الإحصاء والاستشراف .
- مصلحة التوجيه والإعلام .

(1) بيانات محصلة عن مصلحة المستخدمين بجامعة باتنة-1.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .
- ب-الأمانة العامة تتكفل هذه المصلحة بما يلي⁽¹⁾:
 - تحضير مشروع الميزانية ومتابعتها؛
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة؛
 - ضمانات متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي الهياكل التالية:
- 1- **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** تتكفل هذه المديرية بما يأتي:
 - متابعة تنفيذ الميزانية؛
 - تحضير تفويض الاعتماد إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تسييرها؛
 - مسك محاسبة الجامعة؛
 - متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.
- وتشمل هذه 03 مصالح وهي: مصلحة الميزانية والمحاسبة، ومصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة وتسيير الصفقات.
- 2- **المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** حيث تتكفل هذه المديرية بما يلي:
 - ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير؛
 - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة، وغير المنقولة؛
 - مسك سجلات الجرد؛
 - ضمانات تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- وتشمل أيضا هذه المديرية على 03 مصالح وهي: مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة ومصلحة الأرشيف.
- 3- **المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية:** تتكفل هذه المديرية بما يلي:
 - ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة؛
 - دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية؛
 - القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

(1) بيانات محصلة عن مصلحة المستخدمين بجامعة باتنة-1.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- وتشمل هذه المديرية على المصالح التالية: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

4- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتكفل هذه المديرية بما يلي⁽¹⁾:

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين، وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة؛
- تنسيق وإعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة؛
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات وتشمل هذه المديرية على:

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتكفل بما يلي:

- إعداد مخطط التكوين وتنفيذه؛
- تحديد احتياجات القطاع في التكوين؛
- دراسة وتنفيذ خصوصيات القطاع بالتنسيق مع مؤسسات التكوين؛
- متابعة إدماج المستخدمين المكونين من طرف القطاع.

ب- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتكفل بما يلي:

- توظيف وتسيير مستخدمي الإدارة المركزية والمصالح الخارجية التابعة لها؛
- إحصاء الاحتياجات الخاصة بالموارد البشرية للإدارة المركزية؛
- إعداد تقارير دورية حول تقييم الموارد البشرية للقطاع.

- وتشمل على 03 مصالح وهي: مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال المصالح، ومصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ت- المصالح المشتركة:

- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:
- يهتم هذا المركز بكل ما له علاقة بتزويد الجامعة بشبكتي الانترنت، حيث يوفر ما يلي:
- تغطية جميع مراكز الجامعة بشبكة الانترنت بواسطة الألياف البصرية والتكنولوجية اللاسلكي؛
- توفير الخدمات التالية:

- خدمات صفحات الواب على موقع الجامعة <http://ar.univ-batna.dz>

⁽¹⁾ بيانات محصلة عن مصلحة المستخدمين بجامعة باتنة-1.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

- البريد الإلكتروني: batna.dz_mail.univ
 - منتدى الجامعة: http://forum.univ_batna.dz
 - ربط الهياكل البيداغوجية ببعضها البعض عن طريق شبكة الانترنت لتمكين الأسرة الجامعية من الاستفادة من نظام معلوماتي متكامل؛
 - التكوين والتأطير من خلال اتفاقيات مع الأكاديمية المحلية الأمريكية (CISCO).
- 5- المكتبة المركزية:
- تعد أهم المرافق التي يتردد عليها الطلبة يوميا تتكون المكتبة المركزية من 03 طوابق:
- الطابق الأول:** توجد به قاعة الأساتذة، قاعة الاجتماعات، قاعة المحاضرات، قاعة الميدياتيك.
- الطابق الثاني:** مخصص للكتب والدوريات في اختصاصات التكنولوجيا الهندسة والعلوم.
- الطابق الثالث:** مخصص للكتب والدوريات في اختصاصات الصيدلية، الطب، البيطرة، علوم الأرض، كما يوجد فيها جناح بالكتب والدوريات في اختصاص العلوم الإنسانية.
- 6- **البهو التكنولوجي:** وُجد البهو التكنولوجي بالمركز الجامعي رقم 01 عبروق مدني، وهو من أهم الدعائم التقنية للكلية والأقسام، حيث يتكون من 10 مخابر وورشة للصناعة الميكانيكية، ويقوم ب:
- ضمان الدعم التقني للكلية والأقسام في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية؛
 - تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.
- 7- **مركز منشورات الجامعة:** أنشأ هذا المركز في 23 جانفي 1995م بقرار من رئاسة الجامعة ويقوم هذا المركز ب:
- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة؛
 - طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية؛
 - طبع ونشر الكتب ووضعها تحت تصرف الطلبة والأساتذة بالاستفادة منها؛
 - المركز السمعي البصري: يوجد مقر هذا المركز بقاعة المحاضرات الكبرى، وهو مركز مجهز بأحدث التقنيات التي تحتاجها الجامعة، لتغطية مختلف الملتقيات والنشاطات العلمية بهدف الاستفادة منها لاحقا من طرف الطلبة والأساتذة، ومن الأعمال التي يقوم بها هذا المركز نجد:
 - الدعم التقني والتكنولوجي للتعليم والبحث العلمي والإدارة؛
 - ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية؛
- 8- **مركز التعليم المكثف للغات:** يوجد هذا المركز بكلية التكنولوجيا حاليا، ويتكفل بما يلي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهيدية وتحسين المستوى وتجديد في اللغات؛
- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية:

بغية إجراء دراستنا الميدانية، نحتاج للاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات اللازمة، وكذا أدوات إحصائية من شأنها توجيهنا شيء فشيء للوصول إلى نتائج إحصائية يمكن الاستفادة منها من خلال محاولة تحليلها، وتحويلها إلى نتائج فكرية ملموسة بشأن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية على وجه العموم، وبغية تحديد هذه الأدوات بطريقة تتناسب أكثر فأكثر مع أهداف دراستنا، قمنا كخطوة أولى بإجراء دراسة استطلاعية، لنحاول بعدها إختيار الأدوات اللازمة والتي من شأنها مساعدتنا على إجراء دراستنا على أكمل وجه.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة وسابقة لجمع البيانات الأولية عن موضوع البحث، وتحديد أدوات الدراسة وتكيفها مع موضوع البحث بدقة وكذا صياغة فرضيات البحث الميداني، أو ما يعرف في أدبيات التحليل الإحصائي بالفرضيات الاستطلاعية على ضوء هذه الخطوة.

ويعرف كل من (فيجيا وسميت Vijaya Sumeet r) الدراسة الاستطلاعية على أنها: "... دراسة استكشافية أولية يلجأ إليها الباحث لتحديد طبيعة المشكلة في شقها الميداني، وجمع البيانات اللازمة خاصة بالنسبة للمواضيع الجديدة، أو تلك التي تقل فيها المادة العلمية المحصلة حول إشكالية البحث بحيث توفر هذه الدراسة قدرا كافيا من الفهم من خلال مناقشة أفكار البحث مع ذوي الخبرة، والاستناد إلى توجيهاتهم لصياغة الإشكالية المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج، فغالبا ما تسهم البحوث الكشفية في توليد أفكار جديدة..."⁽¹⁾.

وانطلاقا من الأهمية التي يمكن تحقيقها من خلال القيام بدراسة استطلاعية، قمنا بإجراء دراستنا الاستطلاعية كأول خطوة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومعلومات عن العينة، بحيث شملت هذه الخطوة ما يلي:

- جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، أو ما يعرف بالجانب النظري للدراسة.

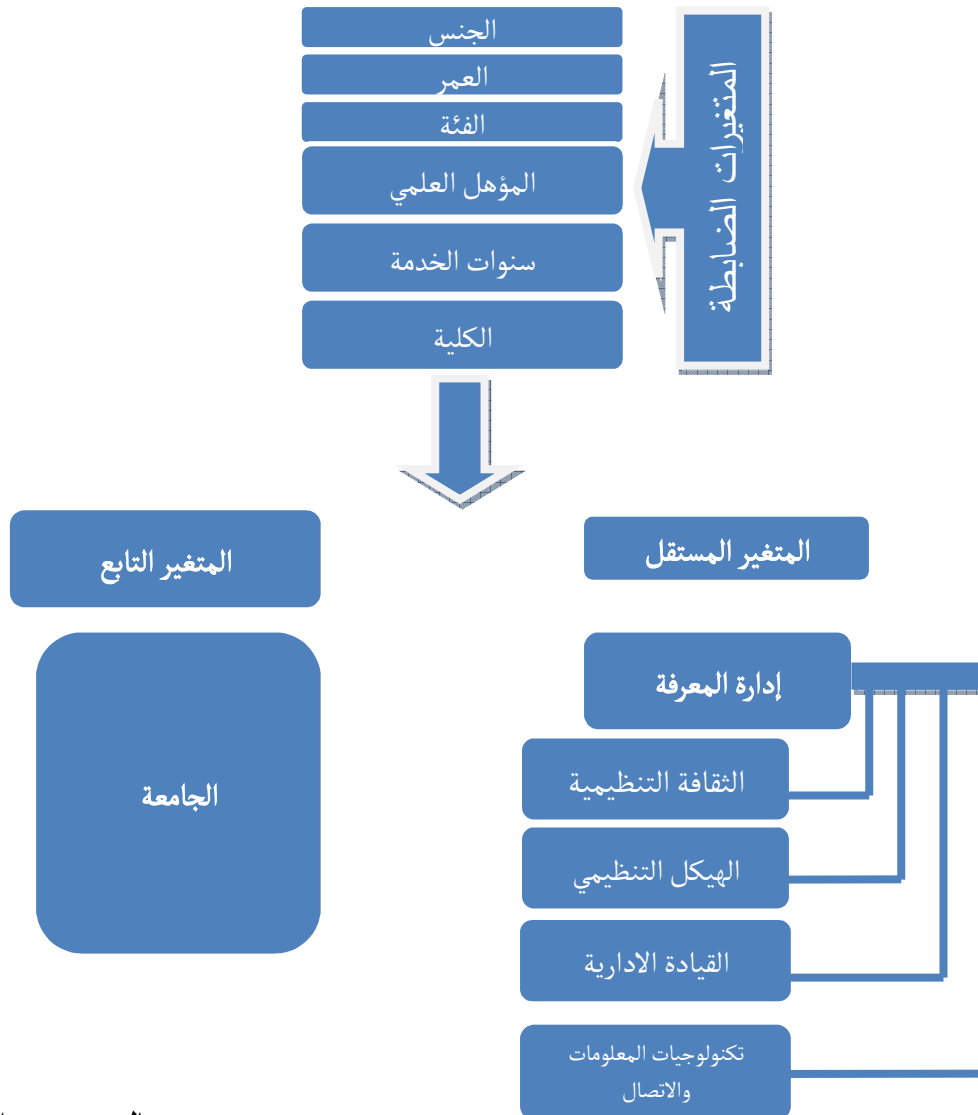
⁽¹⁾ Vijaya Manerikar, Sumeet Manerikar, "A Note on Exploratory Research", A Peer Reviewed Research Journal, Vol. XVII, 1(2014), p.p.95-96.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- مناقشة ذوى الاختصاص والخبرة من الأساتذة الجامعيين حول المعلومات النظرية الملائمة للدراسة.

- مناقشة بعض الموظفين في الإدارة الجامعية بجامعة باتنة-1- بغية الاقتراب أكثر من العمل الإداري لاسيما في شقه الهيكلي التنظيمي، وكذا القيادة الإدارية وغيرها من المعلومات التي من شأنها مساعدتنا في محاولة ضبط متغيرات الدراسة الميدانية وبالتالي ضبط أسئلة الاستبيان. واعتمادا على نتائج الدراسة الاستطلاعية وبغية الإجابة على الإشكالية المحددة أعلاه، واختبار الفرضيات السابقة ميدانيا، في إطار دراسة العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومساعي النهوض بالجامعة الجزائرية، قمنا بتصميم نموذج افتراضي لدراستنا، كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم(17): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

يعبر النموذج أعلاه عن وجود مجموعة من المتغيرات المستقلة، تتمثل في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، والتي يفترض بأنها تؤثر إيجاباً في عملية النهوض بالجامعات كونها منظمات معرفية بامتياز تحتاج لإدارة تهتم بتدبير معارفها، ويتأكد ذلك من عدمه من خلال الدراسة الميدانية المحددة في بحثنا هذا والتي تضم كافة المتغيرات الضرورية لتحليل هذه العلاقة بما فيها المتغيرات الشخصية.

كما تضمنت هذه الخطوة أيضاً عملية توزيع الاستبيان في صورته الأولى على عينة من إداري وأساتذة جامعة باتنة-1- والمقدر عددهم بـ 40 فرد، كعينة استطلاعية (تجريبية)، للتعرف على مدى فهم المبحوثين للألفاظ والعبارات المستخدمة في الاستبيان، ودرجة وضوحها، مما نتج عن ذلك إعادة ضبط الاستبيان وفقاً للملاحظات التي تم استنتاجها من الاستبيانات المستردة من العينة التجريبية، قصد التأكد من صدقه وثباته أكثر فأكثر.

2- **أدوات جمع البيانات:** بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان كما تم الإشارة إليه في مقدمة هذا البحث، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، وذلك بغية محاولة ضمان الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان أكثر فأكثر، ويتوجيه من الأستاذ المشرف والأستاذة المحكمين، قامت الباحثة بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا. وقد تكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على أربعة عناصر تمثلت في "الجنس-العمر- الفئة- المؤهل العلمي - سنوات الخدمة -الكلية"

المحور الثاني: مفهوم إدارة المعرفة : ويتكون من 18 عبارة

المحور الثالث: محور متطلبات إدارة المعرفة: ويتكون من 28 عبارة موزعة بالتساوي على متطلبات إدارة المعرفة الأربعة والمحددة ب:

1-الثقافة التنظيمية: 07 عبارات.

2- القيادة الإدارية: 07 عبارات.

3- الهيكل التنظيمي: 07 عبارات

4- تكنولوجيا المعلومات: 07 عبارات.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

وقد اعتمدنا في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال أي على مقياس ليكرت الثلاثي نسبة لعالم النفس (رينسيس ليكرت R. Likret)، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات، مع وجود أسئلة مفتوحة بنسبة قليلة جدا لفتح المجال للمبحوثين لإبداء رأيهم بنوع من الحرية في التوضيح.

3- أدوات التحليل الإحصائي:

يعتبر التحليل الإحصائي من الطرق العلمية الهامة التي من شأنها الإجابة على إشكالية موضوع الدراسة كونه يتضمن 4 خطوات تحليلية أساسية هي⁽¹⁾:

- وضع الفروض
- جمع البيانات
- تجهيز البيانات وتصنيفها
- تحليل البيانات بما في ذلك عرضها بيانيا وتلخيصها وإجراء بعض الاختبارات اللازمة لقبول أو رفض الفرض.

وبغية تحقيق الخطوات السالفة الذكر يمكن اعتماد مجموعة من الأدوات التحليلية الإحصائية وذلك بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي: الاستبيان (تم التطرق لتعريف الاستبيان في مقدمة الدراسة)، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، ويتوجبه من المشرف قامت الباحثة بحصر الأسئلة وبإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.

كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية :

-مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد درجة الموافقة.

- النظام الإحصائي Spss

-النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.

-المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.

-الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات.

(1) عبد اللطيف عبد الفتاح، أحمد عمر، المدخل في الإحصاء ورياضياته، ج1، وكالة المطبوعات: الكويت، 1972، ص ص. 124-128.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- معامل الثبات α كرونباخ: للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان .

- اختبار T-test: لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.

- تحليل التباين الأحادي One Way Anova: لإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات بغية تفسير الظواهر من خلال تحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير مستقل، فإذا كانت قيمة الدلالة للظاهرة أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي المقدر بـ $\alpha \leq 0.05$ ، فإننا نقبل بفرضية العدم أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال البحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة

تعتبر عملية اختبار كل من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان في دراستنا هذه، من أهم الدلائل التي تبين صلاحية الأداة لاختبار ما أعدت له.

1- صدق الأداة:

يشير صدق الأداة في الدراسات الميدانية، إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثمة إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه⁽¹⁾ وقد عرفه (ماسيك Music) على أنه: "... تقييم شامل يوفر من خلاله الدليل المادي والمبرر النظري اللازمين لإثبات كفاية وملائمة ومعنى أي تأويل أو فعل يبني على درجة الاختيار..."⁽²⁾، وانطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن عملية التأكد من صدق الأداة تمكن من التأكد من صلاحية أداة الدراسة لاختبار المبحوثين من عدمه، وللتأكد من صدق الأداة المستخدمة في دراستنا الميدانية والمتمثلة في الاستبيان قمنا بإجراء اختبار الصدق الظاهري، وكذا اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

(1) فضيل دليوا، " معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية "، مجلة العلوم الاجتماعية، 85(2014)، ص.3.

أنظر أيضاً على سبيل المثال:

Maxwell, J. A, "Understanding and Validity in Qualitative Research", Harvard Educational Review vol 62, 3(1992), pp.279-299.

(2) أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط1، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 1999، ص.

1-1 الصدق الظاهري:

يعتبر اختبار الصدق الظاهري أحد أبرز أدوات القياس التي يتم الاعتماد عليها في أدبيات الدراسة الميدانية، وهو يعبر في مجمله على أن المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته أي أنه صادق في صورته الظاهرة، وقد عرفه أحد الباحثين بأنه: "... قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغيرات المختلفة..."⁽¹⁾، بمعنى أن الاستبيان صادق في شكله الظاهري العام لاختبار المبحوثين الموجه لهم.

وفي إطار مساعي اختبار الصدق الظاهري للاستبيان المصمم لهذه الدراسة، قمنا بعرض الاستبيان على (06) محكمين^(*) يحملون درجة دكتوراه في العلوم السياسية، ولهم أكثر من خمس سنوات خبرة، وقد تم عرض الاستبيان عليهم ابتداء من 2017/07/9 إلى 2017/10/24، وذلك بغية الاستفادة من ملاحظاتهم حول عبارات الاستبيان والتي تشمل كل من:

- مدى وضوح عبارات الاستبيان وسلامتها لغويا.
 - مدى ارتباط عبارات الاستبيان بموضوع الدراسة ومتغيراتها عموما.
 - مدى ملائمة العبارات لقياس ما أعدت له.
 - إضافة أو تعديل أي عبارة أو معلومة يرون أنها مناسبة لذلك.
- وقد ضم الاستبيان في البداية من 42 عبارة، ليضم فيما بعد 46 عبارة حيث اقترح أغلب الأساتذة المحكمين إضافة بعض الأسئلة التي يرون بأنها ضرورية، كما اعتبر الأساتذة المحكمين ما نسبته 4 % عبارات غير مفهومة أو مكررة وجب تعديلها^(*).
- كما قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، مثل: إعادة ترتيب عناصر الصفحة الأولى (صفحة التقديم)، تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ووضوحا، وحذف بعض الفقرات بسبب تكرارها، إضافة بعض الفقرات التي تخدم الموضوع، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية.
- وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة ، واعتبرنا بذلك أن الاستبيان صالح لقياس ما وضع له.

(1) ليلي زرقان، مرجع سبق ذكره، ص. 229.

(*) يمكن ملاحظة التعديلات التي تم إجرائها من خلال مقارنة الملحقين رقم (3) و (4)، للاستبيان قبل وبعد التحكيم لملاحظة الاختلاف بينهما.

1-2 صدق الاتساق الداخلي:

يرتبط صدق الاتساق الداخلي كأحد أهم سبل التحقق من صدق الأداة، بالتحقق من الاتساق بين مفردات المقياس ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، مع مراعاة عدم التداخل بين المفردات المكونة لكل بعد، أو التداخل بين مفردات المقياس ككل⁽¹⁾، فالصدق الداخلي يقتضي ضمان استقلالية الإجابات عن الظروف الخارجية العرضية كما سبق وصفها بتجنب مثلاً: كون فترة البحث غير مناسبة، حدوث تغير في سلوك المبحوثين في فترة الدراسة أو خطأ في اختيارهم.

أما في هذه الدراسة فقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها بعضها مع بعض والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققنا من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (وهو ما تعبر عنه النتائج الإحصائية المحصل عليها لبرنامج SPSS)^(*)، من خلال تحليل نتائج توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية، قبل الشروع في توزيعه على عينة الدراسة ككل، فإذا كان معامل الارتباط قوى ومعنوي إحصائياً دل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مفهوم إدارة المعرفة، من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقراته والدرجة الكلية لفقرات هذا المتطلب، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

(1) بندر بن ناصر العتيبي، " الخصائص السيكومترية لصورة سعودية من مقياس فينلاند للسلوك التكيفي (دراسة استطلاعية"، مجلة أكاديمية التربية الخاصة، 5(2004)، ص.19.

(*) يمثل الملحق رقم(5) كافة النتائج الإحصائية لبرنامج SPSS المحصل عليها باستخدام الأدوات الإحصائية المذكورة في إطار مساعي تحليل هذه النتائج لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مفهوم إدارة المعرفة والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى العينة
1	ترى أن هناك وعي بأهمية إدارة المعرفة في الجامعة ؟	**0.632	0.000
2	ينظر لإدارة المعرفة في الجامعة على أنها إدارة المعلومات؟	**0.316	0.000
3	توجد خطة إستراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة؟	**0.647	0.000
4	تعمل الجامعة على استخراج المعرفة الكامنة من عقول أفرادها للاستفادة منها لتطوير معارفها؟	**0.613	0.000
5	هناك محاولات لتدعيم عملية إدماج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية بالجامعة؟	**0.515	0.000
6	تسعى الجامعة لإدارة برامج التدريب وتكوين أفرادها بانتظام ؟	**0.669	0.000
7	لدى الجامعة خطة لتوقع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي ؟	**0.424	0.000
8	تهتم الجامعة بتطوير المعارف الداخلية وفقا لمتغيرات البيئة الخارجية؟	**0.726	0.000
9	يوجد بالجامعة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها ؟	**0.661	0.000
10	توفر الجامعة آليات استقبال آراء ومقترحات المؤسسات الإنتاجية ؟	**0.643	0.000
11	تستقطب الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة ؟	**0.544	0.000
12	توفر الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة احتياجات الباحثين ؟	**0.202	0.000
13	تبادر الجامعة لإيصال المستفيدين بقواعد المعرفة في الوقت المناسب؟	**0.570	0.000
14	تساهم الجامعة بفعالية في تقديم خدماتها للمجتمع المحلي من خلال الدراسات العلمية؟	**0.523	0.000
15	يعمل أفراد إدارة المعرفة على إعطاء حلول مبتكرة لمشكلات الجامعة؟	**0.496	0.000
16	تشجع الجامعة التشارك في المعرفة بصفة دورية من خلال المؤتمرات وورش العمل؟	**0.536	0.000
17	تهتم الجامعة بتطوير أساليب تقييم جودة إدارة المعرفة على مستواها؟	**0.618	0.000
18	توجد رؤية مستقبلية واضحة للكلية لتقويم الأداء المعرفي باستمرار ؟	**0.566	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات محور مفهوم إدارة المعرفة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يعني وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع عبارات محور مفهوم إدارة المعرفة والدرجة الكلية لعباراته، بحيث تراوحت معاملات ارتباط هذا المحور بين (0.202-0.726)، وهو ما يدل على أن هذه العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

ب-1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتطلب الأول: الثقافة التنظيمية

يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات متطلب الثقافة التنظيمية، من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقراته والدرجة الكلية لفقرات هذا المتطلب وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى العينة
19	توفر الجامعة مناخ ملائم للعاملين باتجاه مبادرات الابتكار والإبداع الفردية والجماعية ؟	**0.584	0.000
20	تسعى الجامعة لتشجيع الأفراد على التعلم المستمر لخلق معارف جديدة؟	**0.287	0.000
21	تتعامل الجامعة بمهنية ومصادقية مع المعارف التي تحصل عليها؟	**0.639	0.000
22	يوجد لدى الجامعة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة؟	**0.656	0.000
23	توفر الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد المعنوية؟	**0.520	0.000
24	توفر الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد المادية؟	**0.607	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات متطلب الثقافة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يعني وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع عبارات متطلب الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لعباراته، بحيث تراوحت معاملات ارتباط هذا المتطلب بين (0.287-0.656)، وهو ما يدل على أن هذه العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

ب-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتطلب الثاني: القيادة الإدارية

يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات متطلب القيادة الإدارية، من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقراته والدرجة الكلية لفقرات هذا المتطلب وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم(08): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب القيادة الإدارية والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
26	تسعى قيادة الجامعة لتوطيد العلاقة مع الموظفين، من خلال تنظيم لقاءات وحلقات نقاش تساهم في نشر وتبادل المعارف؟	**0.587	0.000
27	تعتبر القيادة الإدارية للجامعة قدوة لك في الموضوعية والتخصص؟	**0.637	0.000
28	تسعى القيادة الإدارية إلى توفير بيئة العمل المناسبة للأفراد تدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها ؟	**0.678	0.000
29	ترك القيادة الجامعية احتياجات المعرفة المطلوبة فيما يتعلق بأعمالها ؟	**0.431	0.000
30	تسعى قيادة الجامعة لمشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية؟	**0.517	0.000
31	تركز قيادة الجامعة على إنجاز المهام بالاعتماد على العمل الجماعي؟	**0.594	0.000
32	تتوفر فرص النقد البناء وإبداء الرأي عبر حلقات تواصل بين قيادة الجامعة والمتعاملين؟	**0.601	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات متطلب القيادة الإدارية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يعني وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع عبارات متطلب القيادة الإدارية والدرجة الكلية لعباراته، بحيث تراوحت معاملات ارتباط هذا المتطلب بين (0.431-0.678)، وهو ما يدل على أن هذه العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ب-3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات متطلب الهيكل التنظيمي، من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقراته والدرجة الكلية لفقرات هذا المتطلب وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

جدول رقم(09): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
33	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن، يسمح باستيعاب المتغيرات البيئية الحاصلة داخلها وخارجها؟	**0.651	0.000
34	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي يسمح بالتعاون والتكامل المعرفي بين المناصب والوظائف الإدارية ؟	**0.741	0.000
35	هل هناك اعتماد على العلاقات غير الرسمية في الحصول على المعرفة بالجامعة؟	**0.158	0.025
36	توفر الجامعة هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف لتصل لكل الأطراف؟	**0.555	0.000
37	هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمية تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؟	**0.618	0.000
38	هناك تقليل في المستويات الهرمية والإشرافية بالجامعة لإتاحة التقارب بين المستويات التنظيمية ؟	**0.543	0.000
39	هل هناك تفويض من الإدارة العليا للجامعة للصلاحيات بما يسمح للموظفين برفع مستوى المعرفة لديهم ؟	**0.627	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات متطلب الهيكل التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01-0.05) فأقل، مما يعني وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع عبارات متطلب الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لعباراته، بحيث تراوحت معاملات ارتباط هذا المتطلب بين (0.158-0.741)، وهو ما يدل على أن هذه العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ب-4- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات متطلب تكنولوجيا المعلومات، من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقراته والدرجة الكلية لفقرات هذا المتطلب وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

جدول رقم(10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
40	يتوفر لدى الجامعة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول للأعمال الإلكترونية؟	**0.450	0.000
41	تتوفر الجامعة على نظم قواعد بيانات؟	**0.223	0.000
42	يتوفر لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة (شبكة داخلية، بريد إلكتروني...)?	*0.178	0.002
43	تتوفر الجامعة على برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية ؟	*0.608	0.012
44	بإمكان أي موظف بالجامعة استخدام التكنولوجيات لتنمية وتطبيق المعرفة ؟	**0.543	0.000
45	تعتمد الجامعة في التواصل مع كافة متعاملها على تكنولوجيات الاتصال الحديثة ؟	**0.421	0.000
46	ترى بأن الجامعة تمتلك أو تفكر في تبني مشروع شبكة معلومات داخلية تسمح لكافة المتعاملين للوصول لقاعدة بياناتها؟	**0.532	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01-0.05) فأقل، مما يعني وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع عبارات متطلب الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لعباراته، بحيث تراوحت معاملات ارتباط هذا المتطلب بين (0.178-0.608)، وهو ما يدل على أن هذه العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

كما يمكن التأكيد استنادا إلى النتائج المحصلة من برنامج Spss حول معاملات الارتباط لكل محور فرعي من محاور متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (محور الثقافة التنظيمية، محور القيادة الإدارية، محور الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) التي تتضمنها الجداول (7) (8) (9) (10) على التوالي أن نتائج كل العبارات مع درجتها الكلية دالة إحصائيا، بما يعني وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع عبارات محورها الموسوم بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

ب-5 معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان:

جدول رقم(11): معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل الارتباط بالمحور	نسبة المغنوية
2	**0.937	0.000
3	**0.903	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss **دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

وعموما يتضح من الجداول السالفة والجدول رقم (11) المعبر عنه أعلاه الخاصة بمعاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان، أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا سواء عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل كون مستوى الدلالة المعبر عنه لا يتعدى 0.000، مما يعني وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع عبارات الاستبيان وتمتعها بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد لنا بأن الاستبيان صالح تماما لاختبار المبحوثين لقياس ما وضع له.

2- ثبات الأداة:

تعتبر صفة الثبات في أي وحدة للقياس من الضرورات التي ينبغي أن تتوفر عليها هذه الوحدات للحصول على بيانات تمثل الواقع تمثيلا حقيقيا وإذا أردنا معرفة مدى ثبات وحدة القياس فإننا كلما قمنا بعملية القياس تحصلنا على نفس النتيجة⁽¹⁾، أي أن الإجابة ستمتاز بالثبات مهما تم تكرار عملية القياس على المبحوثين، وهو ما يعبر عنه التعريف التالي: "... يعني ثبات الأداة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة..."⁽²⁾.

وقد قمنا بإجراء خطوات الثبات على عينة الدراسة، بالاستعانة بطريقتي التجزئة النصفية ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد بطريقة إحصائية من صلاحية الاستبيان لاختبار المبحوثين.

(1) بلقاسم سلاطونية، حسن الجيلاني، أسس المناهج الاجتماعية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع: الجزائر، 2012، ص.48.

(2) فؤاد على العاجز، محمود عبد المجيد عساف، " أنماط رعاية الطلبة المعوقين بمدارس التعليم العام بمحافظة غزة وسبل تحسينها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2013)، ص.221.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

2-1 التجزئة النصفية لعناصر الاستبيان:

جدول رقم(12): معاملي الثبات والارتباط لمحاور الاستبيان المجزئة نصفيا.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات	معامل الارتباط
مفهوم إدارة المعرفة	18	9عبارات 9عبارات	0.870	0.937
الثقافة التنظيمية	6	3عبارات 3عبارات	0.789	0.786
الهيكل التنظيمي	7	4عبارات 3عبارات	0.751	0.879
القيادة الإدارية	7	4 عبارات 3 عبارات	0.807	0.859
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	7	4عبارات 3عبارات	0.717	0.621
الاستبيان	45	23عبارة 22عبارة	0.894 0.867	0.866

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه رقم(12) معاملي الارتباط والثبات لمحاور الاستبيان المجزئة نصفيا، بحيث يتراوح معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستبيان بين (0.621-0.931)، كما بلغ معامل الارتباط الكلي للاستبيان المجزئ نصفيا(0.866) وهي معاملات ارتباط عالية في العموم، كما تراوحت معاملات الثبات بين (717-870)، وانحصر معامل الثبات الكلي للاستبيان بين(867-894)، وهو ما يؤكد أن كل نصف من محاور الاستبيان يتميز بثبات عال.

2-2 معامل الثبات α كرونباخ:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha) لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والتي تقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.5 فإنه يتم الحكم على الاستبانة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.5 يحكم عليها بالثبات، بحيث يمكن من خلال حساب معامل الثبات استبدال العبارات التي اتسمت بمعامل ثبات ضعيف أو سالب أو حذفها، وفيما يلي عرض لقيمه على مستوى كل محور من محاور الاستبانة والمبين في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

جدول رقم (13): معامل الثبات α كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مفهوم إدارة المعرفة	18	0.870
متطلبات إدارة المعرفة	27	0.898
جميع عبارات الاستبانة	45	0.932

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان تتراوح بين (0.870-0.932)، وهي معاملات عالية جدا تؤكد بأن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات. انطلاقا من البيانات الإحصائية المعروضة على مستوى الجدولين (12) و (13)، يتضح أن استبيان متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية (حالة باتنة-1)، يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات وهو ما يفي بمتطلبات تطبيقه على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية.

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة، جميع مفردات ووحدات الظاهرة تحت البحث بحيث تكون وحداته معرفة بصورة واضحة، بحيث يمكن تمييز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن مجتمع دون غيره، بحيث يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "... كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة تحت الدراسة..."⁽¹⁾، و بما أن دراستنا تهدف لمحاولة تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من خلال القيام بدراسة ميدانية بجامعة باتنة-1، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الإداريين والأساتذة الدائمين بجامعة باتنة-1، باستثناء الطلبة وذلك يعود لمجموعة من المبررات التي يمكن طرح أهمها في:

- يتناول موضوع دراستنا بالتخصيص البحث في متطلبات التطبيق، فإن فئة الأساتذة والإداريين هما الفئتين الأكثر تناسبا مع إمكانية الإجابة على أسئلة الإستبانة، كونها تحتوى على متطلبات قد يجهل بها الطالب في كثير من الأحيان باعتباره بعيدا عنها(هيكل تنظيمي للجامعة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قيادة إدارية، ثقافة تنظيمية)، على اعتبار أن الطلبة أحد أهم مخرجات تطبيق إدارة المعرفة أكثر من كونهم مساهمين في تطبيقها.

⁽¹⁾ على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، دار الكتب الوطنية: ليبيا، ط1، 2008، ص.184.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- قصر المدة الزمنية المحددة لهذه الدراسة، بالإضافة لكبر مجتمع الدراسة الخاص بفئة الطلبة.

وبعد إجراء الاتصالات وجمع البيانات اللازمة حول مجتمع الدراسة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة تقريبا بـ 1900 موظف وموظفة، وهو مجموع الطاقم الإداري والأكاديمي لـ كليات جامعة باتنة 1- بحيث آثرنا توزيع عدد متساوي من الاستبيانات على كل الكليات المذكورة، بغض النظر عن الاختلاف العددي لمجتمع الدراسة الجزئي المكون لكل كلية، وذلك لإعطاء فرصة متكافئة العدد للمبحوثين بهذه الكلية للإجابة، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

2- عينة الدراسة:

العينة هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة، حتى تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، فالعينة هي بعض مفردات مجتمع الدراسة تؤخذ منه وتطبق عليه، للحصول على معلومات صادقة للوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه⁽¹⁾، وعموما يعرف موريس أنجرس عينة البحث على أنها: "...مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين..."⁽²⁾، وقد أجمعت أغلب الدراسات التي تهتم بالبحوث الإحصائية، على وجوب توفر مجموعة من الشروط في عينة البحث وهي⁽³⁾:

- أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي شاملة لجميع خصائصه، لأن الباحث لا يستطيع أن يعمم نتائجه إذا اختار العينة بطريقة عرضية، بمعنى إذا تكررت نفس النتائج على عينات أخرى كانت العينة التي تجري عليها البحث ممثلة بالمجتمع الأصلي أصدق تمثيل، حتى يمكن أن تكون المتوسطات والنسب المئوية بخصائص أفراد العينة متقاربة أو متشابهة مع متوسطات ونسب المجتمع الأصلي، حتى تصبح العينات ممثلة لكل الذي تنتمي إليه.

- أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرصا متساوية في الاختيار، وكثيرا ما يقع الباحث في خطأ عدم استيفاء هذا الشرط في العينة التي يختارها دون قصد منه، فإذا كان البحث يتعلق بإجراء استبيان على مجموعة خاصة كان من السهل عليه أن يختار الأشخاص المقربين منه أو المحترمين به، وفي هذا قصر الاختيار على مجموعة دون غيرها وعدم إعطاء جميع أفراد المجتمع فرصا متساوية في الاختيار.

(1) المرجع السابق، ص. 184.

(2) موريس أنجرس منهجية البحث العلمي، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر: الجزائر، 2004، ص. 301.

(3) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية: الإسكندرية، 2002، ص. 186-187.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

أما فيما يخص عينة البحث هي عينة طبقية عشوائية بأسلوب المعاينة النسبية، حيث أننا نصنف المجتمع إلى طبقات لخصائصه، ونسحب من كل طبقة عدداً متساوي مع عدد أفراد عينة الطبقات الأخرى المعنية بالبحث، فمجتمعنا الإحصائي مصنف في طبقتين أو صنفين أساسيين الإداريين والأكاديميين برتبة أستاذ دائم أي وفقاً للمسمى الوظيفي، ويمكننا بعد ذلك الحصول على عينة عشوائية بسيطة من كل صنف، فنحصل في النهاية على عينة طبقية عشوائية ممثلة لخصائص المجتمع، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، وقد اتخذنا باقتراح عدد من المنظرين الذين يرون أن عدد أفراد عينة الدراسة من الواجب أن يتحدد كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم(14): ضبط عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية

أسلوب البحث	عدد أفراد العينة
الدراسات الإرتباطية	20 فرداً على الأقل.
الدراسات الوصفية	20% من مجتمع صغير نسبياً (بضعة مئات)
	10% من مجتمع كبير (بضعة آلاف)
	05% من مجتمع كبير جداً (عشرة آلاف)

المصدر: أحمد سليمان عودة، فتحي حسن ملكاوي، أساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط2، مكتبة الكتاني: الأردن، 1999، ص168-169.

وفقاً للجدول أعلاه يمكننا تحديد عينة دراستنا بحيث بلغ مجموع العينة 210 موظف وموظفة ويمثل نسبة 11 % من مجتمع الدراسة، وهو ما يتجاوز بقليل النسبة المحددة نظرياً بـ 10%، وذلك بغية توسيع عينة الدراسة للتعرف على توجهات المبحوثين أكثر فأكثر حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى احتمال عدم التمكن من إعادة استرجاع ذات العدد من الاستبيانات الموزعة، بسبب اللامبالاة لدى بعض المبحوثين في أهمية الإجابة وإعادتها لنا، أو بسبب تلف الاستبانة بسبب عدم الجدية في الإجابة من خلال ترك بعض الأسئلة دون إجابات، أو وضع علامة لسؤال واحد أكثر من مرة... الخ، وبالتالي تصبح غير صالحة للتحليل، وهو ما اضطرنا لتوسيع العينة ولو بنسبة قليلة.

وكمرحلة أخيرة من عملية القيام بالإجراءات المطلوبة لتنفيذ الدراسة الميدانية بغية الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة لدراستنا، تم توزيع الاستمارة في صيغتها النهائية، على عينة الدراسة التي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

خلال توزيع النسبة المحددة أعلاه على 8 كليات (الممثلة لجامعة باتنة-1-) بالتساوي أي ما يقارب 25 إستبانة لكل كلية وذلك بتوزيع 15 إستبانة على الأساتذة في كل كلية، وكذا 10 إستبانات على الإداريين في كل كلية، على اعتبار أن عدد الأساتذة أكبر نوعا ما من عدد الإداريين في جامعة باتنة-1- لمحاولة إعطاء فرص متقارب بين الفئتين للإجابة بالنظر لعدد كل فئة. بغية الانتقال للمرحلة الموالية والمتمثلة في عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج من الدراسة الميدانية المنجزة.

• خصائص عينة البحث:

حددت خصائص أفراد عينة الدراسة في البيانات الشخصية التالية: الجنس، العمر، الفئة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الكلية، ويمكن إجمال الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم(15): التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة

الرقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	88	% 44,0
		أنثى	112	% 56,0
		المجموع	200	% 100,0
2	العمر	30-20	32	% 16,0
		40-30	108	% 54,0
		40 فما فوق	60	% 30,0
		المجموع	200	% 100,0
3	الفئة الوظيفية	إداري	73	% 36,5
		أستاذ	127	% 63,5
		المجموع	200	% 100,0
4	المؤهل العلمي	ليسانس	79	% 39,5
		ماستر/ماجستير	79	% 39,5
		دكتوراه	42	% 21,0
		المجموع	200	% 100,0
5	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38	% 19,0
		5-10 سنوات	76	% 38,0

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

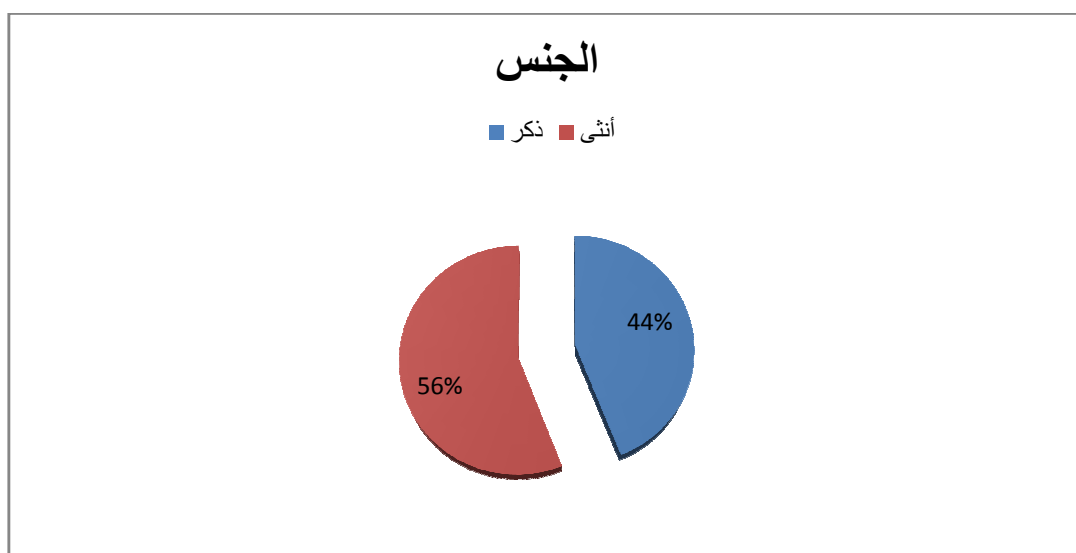
أكثر من 10 سنوات	86	43,0 %
المجموع	200	100,0 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات الاستبانات المحصلة من المبحوثين

يمثل الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تعبر عن معلومات البيانات الشخصية التي تتضمنها استبيانات الدراسة المحصلة عن العينة المختارة لهذا البحث، ويمكن التعبير عن هذه البيانات من خلال الأشكال الموالية:

1- متغير الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية التي تخص محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس على النحو الموضح في الشكل التالي.

شكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

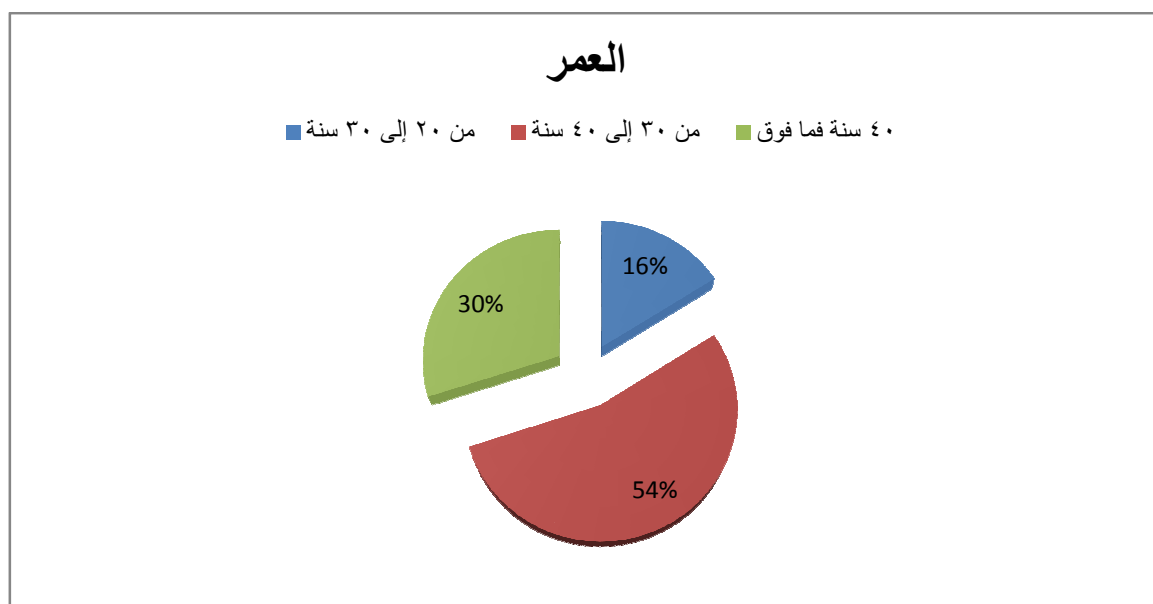


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان لعينة الدراسة.

يوضح التوزيع البياني المعبر عنه في الشكل أعلاه، أن نسبة الإناث أكبر نوعا ما من نسبة الذكور الممثلين لعينة الدراسة، فقد بلغ عدد الإناث 112 فردا وذلك بنسبة 56 %، بينما بلغ عدد الذكور 88 فردا وذلك ما نسبته 44% وهو ما قد يبين بأن مجتمع الدراسة يتفوق فيه الإناث على الذكور من حيث العدد.

2- متغير العمر: أظهرت النتائج الإحصائية التي تخص محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة توزيع المبحوثين حسب متغير العمر على النحو الموضح في الشكل التالي.

شكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



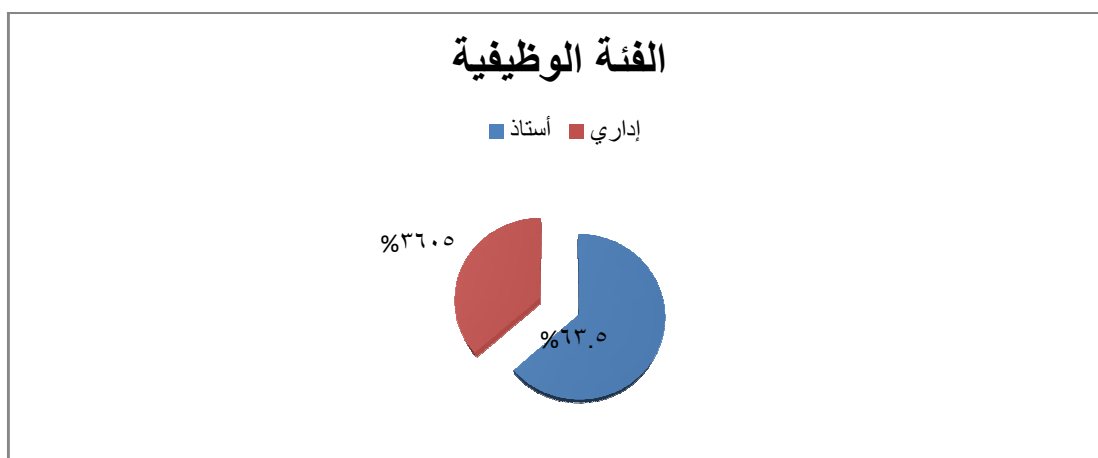
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان لعينة الدراسة.

يوضح التوزيع البياني المعبر عنه في الشكل أعلاه، أن ما نسبته 54% من الفئة العمرية بين 30 إلى 40 سنة وهي الفئة العمرية الأعلى الممثلة لعينة الدراسة وذلك ب 108 فردا، يليها ما نسبته 30 % والتي تمثل الفئة العمرية 40 سنة فما فوق وذلك ب 60 فردا وأما ما نسبته 16% فتمثل الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة وذلك ب 32 فردا والتي تأخذ النسبة الأقل من حيث تمثيل عينة الدراسة.

3- متغير الفئة الوظيفية: أظهرت النتائج الإحصائية التي تخص محور البيانات الشخصية لعينة

الدراسة توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة الوظيفية على النحو الموضح في الشكل التالي.

شكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية



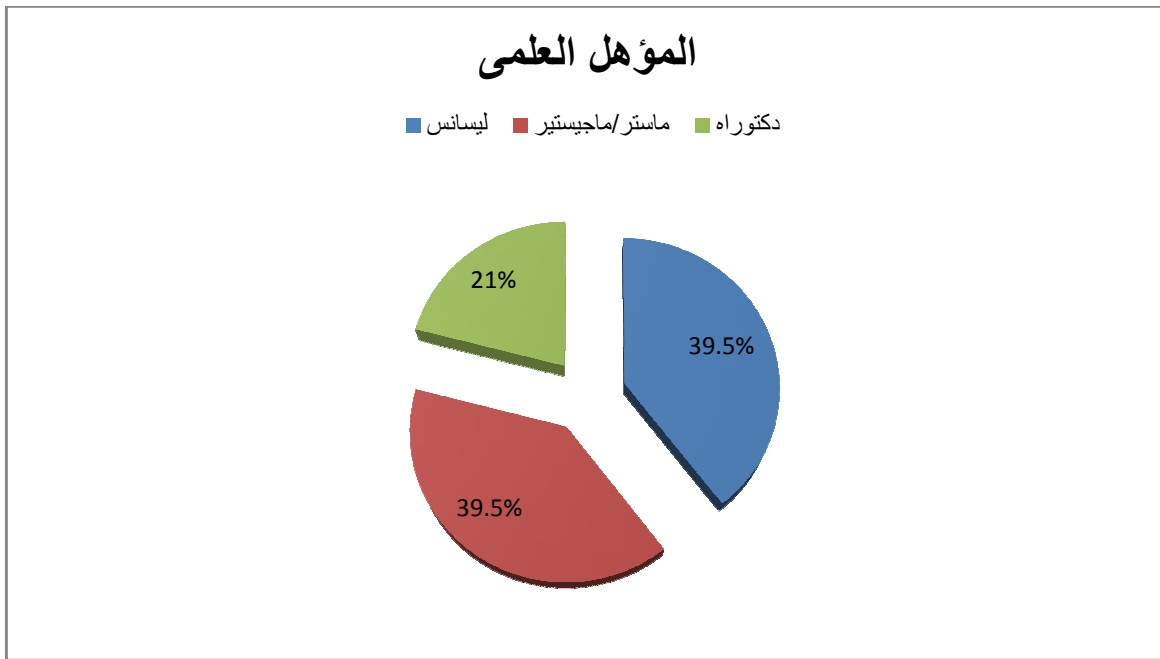
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان لعينة الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

يوضح التوزيع البياني المعبر عنه في الشكل أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الأساتذة وذلك بنسبة 63.5% أي 127 فردا، بينما تعبر النسبة 36.5% بعدد قدره 73 فردا عن فئة الإداريين الممثلة لعينة الدراسة ويعود هذا التباين العددي بين الفئتين كون مجتمع الدراسة يتفوق فيه عدد الأساتذة عن عدد الإداريين ب 1105 أستاذ مقابل 821 إداري كما تم الإشارة إليه سابقا.

4- متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج الإحصائية التي تخص محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي على النحو الموضح في الشكل التالي.

شكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

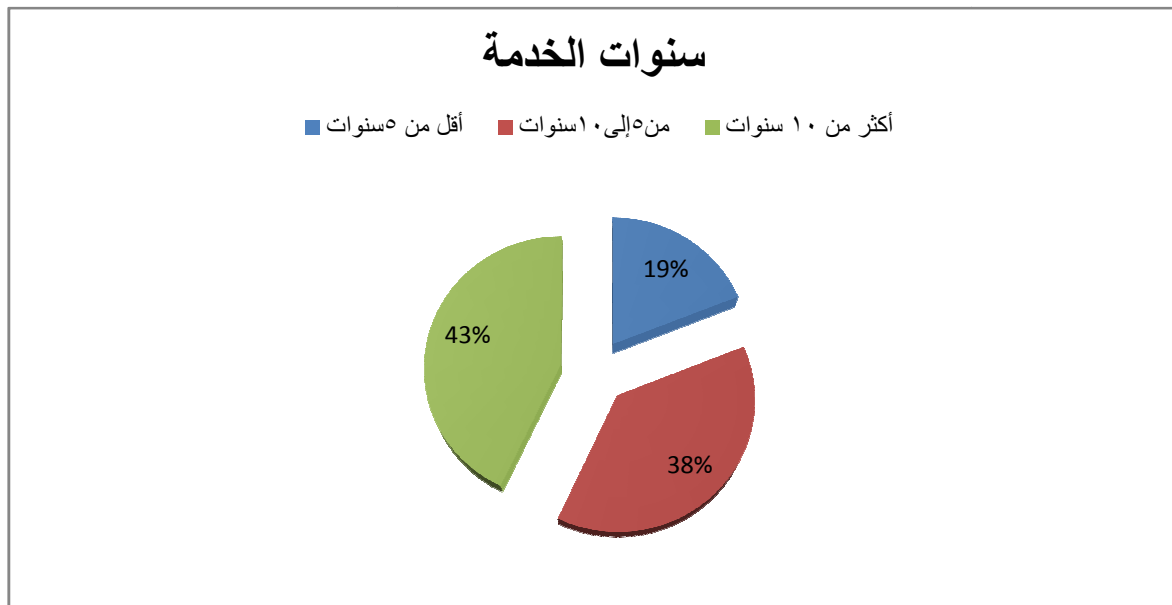


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان لعينة الدراسة.

يوضح التوزيع البياني المعبر عنه في الشكل أعلاه، أن نسبة الأفراد ذوي المؤهل العلمي "ليسانس" يتكافئون مع نسبة الأفراد ذوي المؤهل العلمي ماستر أو ماجستير بنسبة 39.5%، أي ما عدده 79 فردا لكلا الفئتين بحيث يحتلون المرتبة الأولى من حيث العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، بينما يمثل الأفراد ذوي المؤهل العلمي دكتوراه نسبة 21%، أي ما عدده 42 فردا فقط مما يدل على أن نسبة التوظيف أكبر بالنسبة لحاملي شهادة الليسانس والماستر أو الماجستير مقارنة بتوظيف حاملي شهادة الدكتوراه، وقد يعود السبب في ذلك إلى انخفاض نسبة حملة الدكتوراه مقارنة بالمؤهلات العلمية الأخرى، بالإضافة إلى قلة نسبة مناقشة هذه الشهادة سنويا مقارنة بالشهادات العلمية الأخرى.

4- متغير سنوات الخدمة: أظهرت النتائج الإحصائية التي تخص محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة، توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة على النحو الموضح في الشكل التالي.

شكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان لعينة الدراسة.

يوضح التوزيع البياني المعبر عنه في الشكل أعلاه، أن توزيع الأفراد لعينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة متقاربة بين فئتي أكثر من 10 سنوات و فئة من 5 إلى 10 سنوات، بنسبة 43% للفئة الأولى بعدد 86 فردا ونسبة 38% للفئة الثانية بعدد 76 فردا، بينما تحوز فئة أقل من 5 سنوات نسبة 19 % أي 38 فردا فقط، ويعود السبب في ذلك إلى أن فئة أقل من 5 سنوات تحتل النسبة الأقل في مجتمع الدراسة ككل، وهو ما تشير إليه الإحصائيات المتحصل عليها من مصلحة الإحصائيات التابعة لجامعة باتنة-1-.

ملاحظة: نظرا لتوزيع الاستثمارات على عدد كليات جامعة باتنة-1- بطريقة متساوية والحرص على استرداد ذات العدد فإن التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الكلية غير ضروري.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

نسعى من خلال هذا المبحث لتحليل النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة الميدانية، والتي يتضمنها المحورين الثاني والثالث من استبيان الدراسة، من خلال عملية تحليل آراء المبحوثين، بغية محاولة التحقق من الفرضيات الاستطلاعية التي تضمنتها مقدمة هذا الموضوع، عبر معالجة النتائج المتوصل إليها إحصائيا، باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليب التحليل الإحصائي الخاصة به، وصولا إلى مناقشة النتائج والتعليق عليها في ضوء الأطر والمتغيرات النظرية المحددة في هذه الدراسة، في إطار محاولة الإجابة بشكل جاد على إشكالية الدراسة والمتمثلة في البحث في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1- كنموذج مختار، ومحاولة تعميم نتائج هذا النموذج على الجامعة الجزائرية بوجه أعم.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

المطلب الأول: تحليل بيانات محاور الدراسة:

قبل الانتقال إلى عملية تحليل البيانات المحصل عليها، تجدر بنا الإشارة لمرحلة مهمة وسابقة تتمثل في عملية تهيئة المعلومات والبيانات للتحليل، من خلال مراجعة الاستبيانات المجمعة للتأكد من جدية استجابة المبحوثين، بحيث وجدنا بأن ما مجموعه 200 إستبانة صالحة للتحليل في حين 10 منها تعرضت للتلف بسبب عدم الجدية في الاستجابة لدى البعض، غير أننا نؤكد حرصنا على محاولة استرداد عدد متساوي من الاستبيانات الموزعة على كافة الكليات، لنقوم مباشرة بعملية ترميز أسئلة الاستبيان، لتسهيل عملية إدخال البيانات والتعامل مع الحاسب الآلي من خلال البرنامج، حيث تم:

- ترقيم الاستثمارات المستردة من 1 إلى 200.
 - وضع رقم لكل محور من محاور الاستثمار الموزعة.
 - وضع ترقيم وترميز لكل إجابة من إجابات أسئلة الاستبيان.
- وبعد الانتهاء من عملية الترميز لاستثمارات الاستبيان، وأسئلتها وإجاباتها، تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (SPSS).

وقبل تحليل النتائج وكما أشرنا سابقاً، تم الاعتماد في تحليل نتائج الاستبيان على مجال المتوسط المرجح لمقياس ليكرت^(*)، حيث يصبح مجال الدراسة كما يلي:

جدول (16): مجال المتوسط المرجح للدراسة

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 2.5	ضعيف
من 2.5 إلى 3.5	متوسط
من 3.5 إلى 5	جيد

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss. (د ب ن): خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، (2008)، ص. 538.

^(*) **مقياس ليكرت:** هو مقياس للباحث ليكرت يؤكد على التمييز بين قوة التوافق للمفردة المتغيرة مع الخيارات أو العبارة وغير ذلك، وذلك لتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة إلى علاقة قوية سلبية (عكسية)، ويعتبر أكثر المقاييس سهولة واستخداماً.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن القول بأن عملية الحكم على النتائج الإحصائية المحصل عليها من خلال برنامج الحزم الإحصائية تكون كما يلي:

إذا كانت النتائج المحصل عليها تنحصر بين المجالين من 1 إلى 2.5 فإن الحكم يكون بضعيف و إن كانت منحصرة بين المجالين من 2.5 إلى 3.5 فإن الحكم يكون بمتوسط، أما بين المجالين من 3.5 إلى 5 فإن الحكم يكون بالجيد.

1- تحليل بيانات فقرات محور مفهوم إدارة المعرفة:

الجدول التالي رقم (17) يتضمن عملية تحليل نتائج محور مفهوم إدارة المعرفة، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور.

جدول رقم(17): تحليل نتائج محور مفهوم إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة	المقياس	نعم	لا أدري	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
س 1	التكرار	112	18	70	2,2100	0,93287	8	ضعيف
	النسبة	56	9	35				
س 2	التكرار	127	45	28	2,4950	0,72982	2	ضعيف
	النسبة	63.5	22.5	14				
س 3	التكرار	45	73	82	1,8150	0,77704	15	ضعيفة
	النسبة	22.5	63.5	14				
س 4	التكرار	56	34	110	1,7300	0,87230	17	ضعيفة
	النسبة	28	17	55				
س	التكرار	108	43	49	2,2950	0,83755	4	ضعيف

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

5	النسبة	54	21.5	24.5			
س6	التكرار	115	19	66	2,2450	0,92153	6
	النسبة	57.5	9.5	33			
س7	التكرار	66	94	40	2,1300	0,71811	10
	النسبة	33	47	20			
س8	التكرار	97	50	53	2,2200	0,83972	7
	النسبة	48.5	25	26.5			
س9	التكرار	46	83	71	1,8750	0,75646	16
	النسبة	23	41.5	35.5			
س10	التكرار	55	93	52	2,0150	0,73312	12
	النسبة	27.5	46.5	26			
س11	التكرار	84	63	53	2,1550	0,81504	9
	النسبة	42	31.5	26.5			
س12	التكرار	139	30	31	2,5400	0,74914	1
	متوسط						

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

				15.5	15	69.5	النسبة	
ضعيف	3	0,71846	2,4200	27	62	111	التكرار	س13
				13.5	31	55.5	النسبة	
ضعيف	5	0,8410	2,2850	50	43	107	التكرار	س14
				25	21.5	53.5	النسبة	
ضعيفة	13	0,86494	1,9750	77	51	72	التكرار	س15
				38.5	25.5	36	النسبة	
ضعيف	6	0,76017	2,2450	39	73	88	التكرار	س16
				19.5	36.5	44	النسبة	
ضعيف	11	0,79190	2,1050	53	73	74	التكرار	س17
				26.5	36.5	37	النسبة	
ضعيف	14	0.7725	1,9650	67	81	56	التكرار	س18
				31.5	40.5	28	النسبة	
ضعيف	2.15			المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتضح من خلال عملية المعالجة الإحصائية لمحور مفهوم إدارة المعرفة، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 17)، أن إستجابة الأفراد المبحوثين لمحور مفهوم إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة تميل نحو عدم الموافقة على مجمل عبارات هذا المحور، وهذا ما تعبر

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

عنه النتائج الإحصائية التي تتراوح بين الضعيفة في أغلب الأحيان والمتوسطة في السؤال 12 فحسب، بما يؤكد أن مفهوم إدارة المعرفة يكاد يغيب في جامعة باتنة-1، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور والمقدر ب 2.15 والذي يتسم بالضعيف، بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المفهوم 0.80، وهو انحراف معياري كبير يعكس التباعد في آراء العينة المبحوثة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم اهتمام واضح بمفهوم إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة، وهو ما لاحظناه خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية بحيث لمسنا غموض واضح لدى أغلب الأفراد المنتمين لمجتمع الدراسة حول مفهوم إدارة المعرفة، بل أن الكثير منهم أكد أنه لم يتعامل مع هذا المفهوم من قبل، ولمزيد من التوضيح يمكن تحليل نتائج كل سؤال من أسئلة هذا المحور، من خلال ترتيبها وفقا لمتوسطها الحسابي الذي يعبر عن درجة قبولها، كمايلي:

- احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,5، وانحراف معياري مقدر ب0,74914، أي أن استجابة أفراد عينة الدراسة تميل بنسبة كبيرة نوعا ما -مقارنة بدرجة الاستجابة حول الأسئلة الأخرى من ذات المحور - للموافقة على هذا السؤال بالقول **بنعم** بنسبة 69.5%، وهو ما يبين وجود نوع من الاهتمام من قبل المسؤولين بتوفير المراجع على مستوى مكتبات جامعة باتنة-1، وهي نتيجة مقبولة مقارنة بنتائج بقية التساؤلات، وذلك باعتبار أن الدور الأساسي للجامعة هو البحث العلمي من خلال تشجيع البحوث المكتبية والميدانية التي تخدم هذا الأخير بما في ذلك توفير المراجع الضرورية.
- بينما احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,4، وانحراف معياري قدر ب0,72982، وهو ما يؤكد أن ما نسبته 46.5% لا يستطيعون التمييز بين كل من مفهوم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، لدى العينة المبحوثة، بما يؤكد أن مفهوم إدارة المعرفة ضعيف الإدراك لدى العينة المبحوثة ومجتمع الدراسة ككل (جامعة باتنة-1)، وقد يعود السبب في ذلك لعدم قيام المسؤولين على مستوى الجامعة بالتوعية اللازمة حول أهمية إدراك هذا المفهوم والبحث في سبل تطبيقه، إضافة لقلة الأبحاث والدراسات التي تهتم بهذا الموضوع، ناهيك عن قلة الاهتمام بعقد مؤتمرات وحلقات علمية تبحث في أهمية إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية.
- أما العبارات (1، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 13، 14، 16، 17)، فقد عرفت مستويات أقل من حيث درجة الموافقة على محتواها بنسب متقاربة فيما بينها، بحيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.01-2.42)، وهي متوسطات حسابية ضعيفة، وهو ما يؤكد عدم اتفاق أفراد العينة على وجود خطة إستراتيجية واضحة، لدعم إدارة المعرفة بجامعة باتنة-1، وقد يعود السبب في ذلك لغياب وجود مصلحة قائمة بذاتها تهتم بالتخطيط لإدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة، وقد تأكدنا من ذلك عبر دراستنا الاستطلاعية بحيث استفسرنا من مسؤولي كافة الكليات محل الدراسة، وكذا على مستوى

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

رئاسة الجامعة الذين أكدوا لنا عدم وجود أي مصلحة أو فرع يهتم بمثل هذا الموضوع، كما تبين لنا من خلال النتائج الإحصائية لهذه التساؤلات، عدم وجود اهتمام مقبول من طرف الجامعة محل الدراسة للتحويل إلى إدارة معرفة فعلية من خلال محاولة تطبيق مختلف عملياتها من استخراج إلى التخزين وصولاً إلى توزيع واستخدام المعرفة (وهو ما تضمنه محتوى هذه التساؤلات)، عدا تلك التي تتم بشكل عشوائي.

- أما العبارات 3، 4، 9، 18، فقد تميزت هي الأخرى بدرجة موافقة ضعيفة وبنسب متقاربة فيما بينها، بحيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (1.81-1.96)، وهو ما يؤكد الطرح المقدم أعلاه والمتمثل في غياب واضح لمفهوم إدارة المعرفة بجامعة باتنة-1، من خلال تأكيد المبحوثين بنسبة عالية حول غياب العمليات الداعمة لإدارة المعرفة بها.

2- تحليل بيانات فقرات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يمكن الحكم على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور، من خلال تحليل نتائج كل مطلب على حدى والحكم عليها من خلال قيم متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، وهو ما يمكن أن تعبر عنه الجداول (18) (19) (20) (21) على التوالي.

أ- جدول رقم (18): تحليل نتائج متغير الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المقياس	نعم	لا أدري	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
س19	التكرار	50	49	101	1,7450	0,83273	4	ضعيف
	النسبة	25	24.5	50.5				
س20	التكرار	104	41	55	2,2450	0,85946	1	ضعيف
	النسبة	52	20.5	27.5				
س21	التكرار	63	60	77	1,9300	0,83582	2	ضعيف
	النسبة	31.5	30	38.5				

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

ضعيف	3	0,79633	1,8450	81	69	50	التكرار	س22
				40.5	34.5	25	النسبة	
ضعيف	5	0,85414	1,7100	110	38	52	التكرار	س23
				55	19	26	النسبة	
ضعيف	5	0,86459	1,7150	111	35	54	التكرار	س24
				55.5	17.5	27	النسبة	
ضعيف		1.60		المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتضح من خلال عملية المعالجة الإحصائية لمحور الثقافة التنظيمية، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 18)، أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب الثقافة التنظيمية بالجامعة محل الدراسة تميل نحو عدم الموافقة على مجمل عبارات هذا المحور، وهذا ما تعبر عنه النتائج الإحصائية التي تميزت في مجملها بالضعيفة، وهو ما يسمح لنا بالقول وفقا لهذه النتائج أن مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد أهم المتطلبات الأساسية بل وأهمها، كون شيوع الثقافة التنظيمية المناسبة لدعم مفهوم إدارة المعرفة من شأنه تشكيل قاعدة أساسية لبلوغ المتطلبات الضرورية الأخرى، يكاد يغيب في جامعة باتنة-1، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور والمقدر ب 1.60 والذي يتسم بالضعيف، بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المفهوم 0.72، وهو انحراف معياري كبير يعكس التباعد في آراء العينة المبحوثة، ويمكن تحليل النتائج الإحصائية الواردة لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- عرفت العبارة رقم 20 استجابة ضعيفة من قبل العينة المبحوثة، وذلك بمتوسط حسابي مقدر ب 2.25، وعلى الرغم من أنه متوسط ضعيف إلا أن درجة الاستجابة مرتفعة قليلا مقارنة ببقية عبارات ذات المحور وذلك بنسبة موافقة 52% ويعود السبب في ذلك، لكون الجامعة منظمة معرفية تسعى لتشجيع التعلم المستمر باعتبار أن هدفها الأساسي هو نشر المعرفة وتطويرها، من خلال تشجيع البحث العلمي بمختلف الآليات وهو ما يبرر تبنيها لموضوع إدارة المعرفة بالجامعة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

عموما والجامعة الجزائرية على وجه الخصوص غير أن نسبة الاستجابة تبقى ضعيفة مقارنة بالمستوى المطلوب.

- كما عرفت بقية العبارات من ذات المحور (19، 21، 22، 23، 24)، استجابة ضعيفة هي الأخرى، ولكن بمتوسطات حسابية أقل تراوحت بين (1.71-1.93)، وهو ما يبين بأن الجامعة محل الدراسة يغيب فيها جو الإبداع والابتكار بما يعيق فتح المجال للإبداع المعرفي المطلوب لإدارة المعرفة بالجامعة، ويعود السبب في ذلك إلى أن معظم الجامعات الجزائرية لازالت تنحصر وظيفتها -على الرغم من الانفتاح الخارجي الذي أصبحت تعرفه- في التدريس والتلقين، بحيث تغيب روح الإبداع لدى معظم الأساتذة بل أن الإنتاج العلمي من آخر اهتمامه ولا يكون ذلك إلا في إطار الرغبة في رفع الرتبة العلمية في غالب الأحيان، ويعود السبب في ذلك إلى غياب التحفيز النفسي والمادي من قبل الجامعة المعنية، وهو ما أكدته نتائج العبارتين 23 و 24 بحيث بينتا غياب وجود حوافز مادية ومعنوية تشجع على أداء الوظائف الإدارية والبحثية، بل وعدم توفر جو العمل المناسب للإبداع، عموما بسبب غياب منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة في الجامعة المعنية وهذا ما بينته النتائج الإحصائية للعبارة 22 .

وقد تمكنا من خلال العبارة 25 التي تضمنت تساؤلا مفتوحا للعينة المبحوثة، من تحصيل بعض سبل تفعيل دور الثقافة التنظيمية، في دعم إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة بحيث يمكن تقديم بعض أهم الإجابات الواردة كما يلي:

- يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة من خلال قيام المسؤولين بالجامعة على إجراء لقاءات منتظمة مع كافة الأطراف لتوضيح المقصود من إدارة المعرفة والأهداف المرجوة منها، وفتح المجال لكافة المشاركين بإبداء آراءهم وتقديم الأفكار المساهمة في تطبيق هذا النموذج، فمثل هذه المبادرات تجعل كافة الأطراف معنية بإنجاح هذه المبادرة طالما تم إشراكها في عملية التخطيط والتنفيذ.
- يجب توفير الجو الإبداعي المناسب لكافة العاملين بالجامعة بغية تمكينهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة.
- على القيادة الجامعية أن تتحول إلى العمل التشاركي وتتفادى محاولات التصدي للتغيير التي قد تعترضها من قبل بعض الأطراف، ولن يكون ذلك ممكنا إلا من خلال وضع منهجية واضحة للعمل وشرحها بالتفصيل لكافة الأطراف وإشراكهم في تنفيذها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- توعية الأفراد العاملين بالجامعة حول أهمية الانفتاح على الجامعات الأخرى والاستفادة من تجاربها في ظل احترام الخصوصية البيئية، من شأنه أن يجنب الجامعة من إشكالية عدم تقبل الأفراد للأخذ ببعض التجارب وإعاقة تطبيقها.

ب- جدول رقم (19): تحليل نتائج متغير القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية	المقياس	نعم	لا أدري	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
س26	التكرار	64	42	94	1,8500	0,87827	5	ضعيف
	النسبة	32	21	47				
س27	التكرار	91	63	46	2,2250	0,79848	1	ضعيف
	النسبة	45.5	31.5	23				
س28	التكرار	62	39	99	1,8150	0,88014	6	ضعيف
	النسبة	31	19.5	49.5				
س29	التكرار	65	64	71	1,9700	0,82614	3	ضعيف
	النسبة	32.5	32	35.5				
س30	التكرار	52	49	99	1,7650	0,83862	7	ضعيف
	النسبة	26	24.5	49.5				
س31	التكرار	74	36	90	1,9200	0,90426	4	ضعيف
	النسبة	37	18	45				
س32	التكرار	62	92	46	2,0800	0,73231	2	ضعيف
	النسبة	31	46	23				
المتوسط العام					1.94		ضعيف	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

توضح المعالجة الإحصائية لمحور القيادة الإدارية، والمعبّر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 19)، أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب القيادة الإدارية بالجامعة محل الدراسة تميل نحو عدم الموافقة على مجمل عبارات هذا المحور، وهذا ما تعبر عنه النتائج الإحصائية التي تميزت في مجملها بالضعيفة، وهو ما يسمح لنا بالقول وفقا لهذه النتائج أن القيادة الإدارية بالجامعة محل الدراسة لازالت بعيدة عن الأدوار المناطة بها، في إطار تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة وهذا ما يشكل عائقا كبيرا أمام إمكانية توفير المتطلبات اللازمة الأخرى، فمن المعروف أن القيادة الإدارية الفاعلة تشجع وتدعم بلوغ ثقافة تنظيمية مناسبة لإدارة المعرفة، كونها تمتلك القدرة على التأثير في بقية الأفراد، من خلال فتح المجال لبقية الأفراد للمشاركة والإبداع في هذا الإطار، وتوضيح السياسات المنتهجة لكافة الأفراد، لتجنب أي غموض قد يؤدي بهم لمقاومة السياسات المنتهجة لدعم إدارة المعرفة بالإضافة إلى فعالية القيادة الإدارية، من خلال ما تمتلكه من صلاحيات قانونية تنظيمية في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم، وكذا الدعم بالبنى التكنولوجية المتطورة، غير أن توجهات المبحوثين تكاد تجمع على عدم فعالية القيادة الإدارية في جامعة باتنة-1 في إطار دعم إدارة المعرفة بها، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور والمقدر ب 1.94 والذي يتسم بالضعيف، بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المفهوم 0.83، وهو انحراف معياري كبير يعكس التباعد في آراء العينة المبحوثة، ويمكن تحليل النتائج الإحصائية الواردة لمجمل العبارات، والتي جاءت نتائجها الإحصائية مقاربة فيما بينها، بحيث تراوحت درجة الموافقة على عبارات محور القيادة الإدارية بين 45% - 26% وهي نسبة دون المتوسط، بحيث نستخلص من النتائج المحصلة أن:

- القيادة الإدارية لا تهتم بعقد لقاءات حوارية لنقاش مختلف القضايا، التي من شأنها المساهمة في نشر وتبادل المعارف اللازمة لإدارة معرفة فعلية بالجامعة محل الدراسة، بحيث لم تتجاوز نسبة القول بنعم حول العبارة رقم 26 ال 32%، وغياب مثل هذا الدور للقيادة الإدارية بجامعة باتنة-1، يؤكد غياب الوعي والجدية اللازمين لدى القيادة نحو إدارة معرفة جامعية، وهذا ما يبين في ذات الإطار غياب التواصل المستمر بين القيادة الإدارية وبقية الأطراف الجامعية، ما يؤدي في كثير من الأحيان لغياب الثقة بين الطرفين بما يعيق العمل الجامعي المشترك، في تحقيق أهداف إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة.

- وافق ما نسبته 45% من أفراد العينة المبحوثة على القول بأن القيادة الإدارية تمتاز بقدر من الموضوعية والتخصص، وهو ما تبينه نتائج العبارة رقم 27، وعلى الرغم من أن هذه العبارة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

احتلت الترتيب الأول من حيث درجة القبول، إلا أنها تبقى دون المتوسط، وقد يعود السبب لارتفاع نسبة الموافقة نوعاً ما مقارنة ببقية العبارات من نفس المحور إلى أن القادة الجامعيين في معظم الوقت هم أساتذة من ذات التخصص، وبالتالي فمن المفترض أن الوظائف والأدوار المسندة إليهم لخدمة التخصص واضحة، غير أن الأمر يتطلب من القيادة الإدارية بالجامعة محل الدراسة، السعي لتوفير البيئة المناسبة لأداء كافة الأطراف الجامعة الوظائف والأعمال المسندة إليهم على أكمل وجه، في إطار دعم القدرات لخلق معارف جديدة باستمرار، للمشاركة بها وتطبيقها، من خلال الاعتماد على العمل الجماعي التشاركي، وفتح المجال للنقد البناء الذي من شأنه تقويم أداء الوظائف نحو إدارة معرفة فعلية بالجامعة محل الدراسة، غير أن النتائج المحصلة من العينة المبحوثة أثبتت عكس ذلك، حول العبارات من 28 إلى 30، بحيث تراوحت نسبة الموافقة على هذه العبارات بين 26-31 %، وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة بأهمية الدور المنطوق بالقيادة الإدارية الجامعية.

ت- جدول رقم (20): تحليل نتائج متغير الهيكل التنظيمي:

النتيجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	لا أدري	نعم	المقياس	متغير الهيكل التنظيمي
ضعيف	4	0,78617	2,2450	43	65	92	التكرار	س33
				20	30	50	النسبة	
ضعيف	7	0,83148	1,8900	81	60	59	التكرار	س34
				40.5	30	29.5	النسبة	
ضعيف	2	0,83275	2,3000	48	44	108	التكرار	س35
				24	22	54	النسبة	
ضعيف	6	0,77315	2,0150	58	81	61	التكرار	س36
				29	40.5	30.5	النسبة	

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

س37	التكرار	101	62	37	2,3200	0,76847	3	ضعيف
	النسبة	50.5	31	18.5				
س38	التكرار	92	57	51	2,2050	0,82241	5	ضعيف
	النسبة	46	28.5	25.5				
س39	التكرار	114	62	24	2,4500	0,69996	1	ضعيف
	النسبة	60	30	10				
المتوسط العام					2.21			ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

توضح المعالجة الإحصائية لمحور الهيكل التنظيمي، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 20)، أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب الهيكل التنظيمي بالجامعة محل الدراسة تميل نحو الاستجابة الضعيفة على مجمل عبارات هذا المحور، وهذا ما تعبر عنه النتائج الإحصائية المحصلة، وهو ما يسمح لنا بالقول وفقا لهذه النتائج أن الهيكل التنظيمي يمتاز حسب العينة المبحوثة بدرجة ضعيفة من القبول بالجامعة محل الدراسة، في إطار تطبيق إدارة المعرفة بها، بحيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور بـ 2.21 والذي يتسم بالضعيف، بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المفهوم 0.78، وهو انحراف معياري يعكس تباعد واضح بين آراء العينة المبحوثة، أي أن الهيكل التنظيمي يشكل عائقا كبيرا من حيث خصائصه التي يتسم بها في الجامعة محل الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة، بما يعني أن الهيكل التنظيمي لهذه الجامعة لا يتوافق بالدرجة المطلوبة لهذا المتطلب لبلوغ إدارة معرفة فعلية، وهذا ما يمكن استخلاصه عبر تحليل النتائج الإحصائية الواردة لكل عبارات كما يلي:

• حازت العبارة 39 على الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وبمتوسط حسابي ضعيف قدر بـ

2.45، بما يبين عدم وجود نوع من التحول نحو تفويض من الإدارة العليا للجامعة للصلاحيات

بما يسمح للموظفين برفع مستوى المعرفة لديهم، فعلى الرغم من أن هذه العبارة احتلت المرتبة

الأولى من حيث الموافقة إلا أنها تبقى استجابة ضعيفة مقارنة بأهمية تفويض الصلاحيات في

تسهيل إنجاز المهام والوظائف الجامعية للجامعة الجزائرية، من خلال السعي للتحول نحو

اللامركزية باعتبارها مطلبا ضروريا تفرضه زيادة الأعباء الجامعية، بحيث لم تعد الإدارة العليا

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

قادرة لوحدها على إنجاز المهام في الوقت المطلوب دون الحاجة إلى المستويات الأدنى لتقليل أعبائها من خلال مشاركتها في تنفيذ القرار بشكل يفتح المجال للإبداع والتشاركية، غير أن هذا التحول يبقى محدود ومتواضع مقارنة بما تتطلبه إدارة المعرفة بالجامعة فكلما زادت درجة التفويض كلما فتح المجال نحو الإبداع والتشارك في المعرفة بالشكل المطلوب.

- عرفت العبارات 33، 35، 37 نسبة مقارنة من حيث درجة الموافقة تراوحت بين 54%-50%، وهي نسبة متوسطة بدرجة أقل، وهو ما تعبر عنه متوسطاتها الحسابية بين 2.32-2.24، بما يبين أن جزء من الفئة المبحوثة يقر بوجود نوع من التكيف للهيكل التنظيمي مع معطيات البيئة الخارجية، بحيث يتم مراجعته بصفة دورية حسب البعض تبعا لأي تغير قد يحصل، ويعد السبب في ذلك كون الجامعة أكثر المنظمات المطالبة بالتواصل مع المحيط الخارجي، أين تعمل في إطار بيئة اجتماعية واقتصادية داخلية وخارجية، وبالتالي من الواجب أن تكون مخرجاتها متوافقة مع هذه المعطيات ولن يكون ذلك إلا من خلال الدراسة المستمرة للتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة، غير أن نسبة الموافقة المتوسطة لدى العينة المبحوثة تبقى غير كافية مقارنة بأهمية هذه المتغيرات في تطوير وتفعيل دور الجامعة بما في ذلك الجامعة محل الدراسة، في إطار المنافسة المحتدمة، كما أن هناك نوع من التحول نحو العلاقات غير الرسمية في إنجاز المهام وتبادل المعارف، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأفراد في أي تنظيم يميلون نحو تكوين العلاقات غير الرسمية لتسهيل إنجاز وظائفهم.

- عرفت العبارات 34، 36 و38 درجة موافقة ضعيفة بنسب مقارنة تراوحت بين 29-46% ويمتوسطات حسابية تراوحت بين 1.89-2.20، وهو ما يبين حسب العينة المبحوثة حسب نتائج العبارة 34 أن الهيكل التنظيمي بالجامعة محل الدراسة يفتقد للتعاون والتكامل المعرفي بين المناصب والوظائف الإدارية، ويعود السبب في ذلك لميل أفراد هذه الجامعة نحو أداء الأعمال بطريقة فردية بحيث أصبحت الوظائف مرتبطة في كثير من الأحيان بالأفراد لا بالمؤسسة، وهو ما يخلق نوع من البيروقراطية والاستبداد الوظيفي بما يشكل عائقا نحو تشارك المعرفة بالشكل المطلوب لإدارة المعرفة بالجامعة، كما تبين حسب هذه العينة من خلال العبارة 36 أن الهيكل التنظيمي يفتقد لتحقيق التدفق المعرفي المطلوب لتصل المعارف لكافة الأفراد وفي الوقت المناسب، وقد يرتبط هذا الأمر بما أشرنا إليه من تحليل للعبارة السابقة (34)، وهو ما يرتبط أيضا بالنتائج الإحصائية المحصلة عن العبارة 38 والتي بينت أن الهيكل التنظيمي بالجامعة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

يفتقد لإمكانية تشكيل مجموعات وفرق عمل من أجل تسهيل إنجاز الوظائف والمهام أي غياب روح التعاون والعمل الجماعي لدى أفراد الجامعة محل الدراسة وهو ما يمكن أن يكون عاملا معيقا جدا لتطبيق إدارة المعرفة بها.

د- جدول رقم(21): تحليل نتائج متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

النتيجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	لا أدري	نعم	المقياس	متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
متوسط	3	0,82045	2,5150	42	13	145	التكرار	س40
				35	6.5	60	النسبة	
متوسط	2	0,50515	2,8100	10	18	172	التكرار	س41
				5	9	86	النسبة	
متوسط	1	0,47487	2,8250	8	19	173	التكرار	س42
				4	9.5	86.5	النسبة	
ضعيف	6	0,78035	2,2900	40	62	98	التكرار	س43
				20	31	49	النسبة	
ضعيف	4	0,84139	2,3400	48	36	116	التكرار	س44
				24	18	58	النسبة	
ضعيف	5	0,87230	2,2700	56	34	110	التكرار	س45
				28	17	55	النسبة	
ضعيف	7	0,67621	2,2450	27	97	76	التكرار	س46
				13.5	48.5	38	النسبة	
ضعيف		2.50		المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

توضح المعالجة الإحصائية لمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمعبر عنه من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه (جدول رقم 21)، أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب تكنولوجيا

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

المعلومات والاتصالات بالجامعة محل الدراسة تميل نحو الاستجابة الضعيفة على مجمل عبارات هذا المحور، وهذا ما تعبر عنه النتائج الإحصائية التي تراوحت بين المتوسطة أحيانا والضعيفة غالبا، وهو ما يسمح لنا بالقول وفقا لهذه النتائج أن الهيكل التنظيمي يمتاز حسب العينة المبحوثة بدرجة ضعيفة من القبول بالجامعة محل الدراسة، في إطار تطبيق إدارة المعرفة بها، بحيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور بـ 2.50 والذي يتسم بالضعيف، بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المفهوم 0.71، وهو انحراف معياري يعكس تباعد بين آراء العينة المبحوثة، أي أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لازالت تشكل عائقا كبيرا من حيث خصائصها المتوفرة على مستوى الجامعة محل الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة، أي أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لهذه الجامعة لا يتوافق بالدرجة المطلوبة لهذا المتطلب لبلوغ إدارة معرفة فعلية بجامعة باتنة-1، فقد يعود السبب في الحصول على درجة متوسطة في بعض الإجابات من هذا المحور من القبول بينما كان من المتوقع حسبنا أن تكون ضعيفة (في الحقيقة)، إلى جهل بعض المبحوثين بالمفهوم الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى الجامعة واعتقادهم بانحصارها فحسب حول مجموعة حواسب آلية وشبكات أنترنات، دون التعمق في مدى فعالية هذه الأجهزة بحيث نلاحظ أن أغلبها تعرض للتلغ وأصبح غير صالح للاستخدام، بالإضافة لجهل المبحوثين بالبرامج الخبيرة وبرامج الذكاء الاصطناعي على الرغم من أن جل العينة المبحوثة من فئتي الإداريين والأساتذة، أي أن هذا المتطلب بحاجة إلى دعم أكبر من طرف الجامعة المعنية من خلال توفير الأسس التكنولوجية اللازمة للحديث عن إدارة معرفة فعلية، من خلال السعي المستمر لتطوير البرمجيات وقواعد البيانات والاستعانة بالأنظمة الخبيرة اللازمة لتسهيل العملية المعرفية ككل في الجامعة.

ويمكن تحليل النتائج الإحصائية الواردة لكل عبارات كما يلي:

- تصدرت العبارات 40، 41، 42 الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على مفرداتها، وذلك بدرجة استجابة متوسطة، وهو ما يعبر عنها المتوسط الحسابي لهذه العبارات والمنحصر بين (2.52-2.82)، بما يبين موافقة جزء مقبول من أفراد العينة المبحوثة على هذه العبارات، أي القبول بتوفر الجامعة محل الدراسة على نظم قواعد بيانات، وكذا توفرها على تسهيلات تكنولوجية من شأنها المساهمة في خلق وتبادل المعرفة (من شبكة أنترنات داخلية وخارجية، بريد إلكتروني)، وهو ما يبين حسب العينة المبحوثة وجود إرادة لا يمكن إنكارها للسعي نحو تحول واضح للجامعة لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في أداء وظائفها، ما من شأنه أن يسهم في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة، لكن يبقى الأمر في الحقيقة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

والسليم لمثل هذه الشبكات والقواعد، فالملاحظ أن بعض الأفراد إن لم نقل أغلبهم يستخدمون هذه الشبكات لأغراض شخصية ترفيهية، في غالب الأحيان على مستوى الجامعة، ويهملون الغرض الأساسي من وجودها وهو تسهيل عملية البحث العلمي.

- عرفت العبارات 43، 44، 45، 46 درجة تجاوب ضعيفة لدى أفراد العينة المبحوثة، بمتوسطات حسابية ضعيفة تراوحت بين (2.24-2.34)، وهو ما بين عدم وجود تجاوب لديهم حول هذه العبارات، بما في ذلك عدم التسليم بتحول الجامعة من العمل الورقي إلى الممارسات الإلكترونية (حسب العبارة 4) وهو ما يمكن أن يشكل عائقا كبيرا في إقحام فعلي لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة محل الدراسة، على الرغم من وجود بعض المحاولات الهادفة للتحويل نحو العمل الإلكتروني بالجامعة الجزائرية بدل الورقي إلا أنها تبقى محاولات محتشمة، ومقتصرة على بعض الأعمال فحسب تفتقر للتعميم وغياب الموارد اللازمة لذلك، بحيث يتبين أن العينة المبحوثة تميل نحو عدم الموافقة (حسب العبارة 43) على حيازة الجامعة محل الدراسة لبرامج حماية إلكترونية، بما يجعل قواعد بياناتها غير محمية ومعرضة للتلف أو القرصنة، وهو ما يهدد بضياح المعارف التي تحوزها، ويعود السبب في ذلك إلى غياب الوعي الكامل بأهمية برامج الحماية إضافة إلى عدم اهتمام أغلب المستخدمين بحماية قواعد البيانات بمجرد استخدامها دون التفكير في الحفاظ عليها لاستخدامها مستقبلا، كما تؤكد نتائج العبارتين 44 و 45 عدم إمكانية استخدام موظفي الجامعة محل الدراسة للتكنولوجيات الحديثة في تطوير قدراتهم المعرفية، وكذا التواصل بين مختلف المتعاملين بالجامعة بطريقة تكنولوجية، بدرجة إحصائية ضعيفة من القبول. كما تبين حسب العبارة 46 أن الجامعة محل الدراسة تفتقر لوسائل تكنولوجية متطورة في عملية التدريس وكذا أداء مختلف الوظائف الإدارية، وهو ما من شأنه القول بأن الجامعة محل الدراسة لازالت تعتمد على طرق تقليدية في التدريس وهو ما يمكن أن نلاحظه، فعلى سبيل المثال لازال التدريس في الجامعة يعتمد على أسلوب السبورة والطباشير، وهو ماله تأثير سلبي على درجة تلقي الطلبة وصحة الأستاذ، بدلا من توفر لوحات إلكترونية من شأنها جذب الطالب إلى التركيز حول المعلومة وتقليل جهد الأستاذ(وهو ما تتطلبه إدارة المعرفة في الجامعة).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

المطلب الثاني: تحليل بيانات الفرضيات الاستطلاعية:

1- تحليل بيانات الفرضية الاستطلاعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1- للمتغيرات الشخصية، وتتبع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بحيث من الضروري تحليل نتائج كل فرضية على حدى كما يلي:

1-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الجنس.

للتأكيد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (Test-T) تبعا لمتغيرات الجنس، والجدول رقم (22) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لكل من محور مفهوم إدارة المعرفة ومحور متطلبات تطبيقها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وكذا قيمة T ودلالاتها وذلك لقياس تأثير متغير الجنس على الدرجة الكلية للاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

جدول رقم(22): نتائج إختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير الجنس.

محاور الإستبيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Test-T	قيمة sig	الدلالة *
مفهوم إدارة المعرفة	ذكر	88	2,0335	0,46348	-3,326	0,001	دال
	أنثى	112	2,2436	0,41656			
الثقافة التنظيمية	ذكر	88	1,7008	0,58075	-3,598	0,000	دال
	أنثى	112	1,9940	0,56105			
الهيكل التنظيمي	ذكر	88	1,7890	0,55813	-3,554	0,000	دال
	أنثى	112	2,0702	0,55212			
القيادة الإدارية	ذكر	88	2,0714	0,55095	-3,402	0,001	دال
	أنثى	112	2,3074	0,43016			
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	88	2,4172	0,51221	-1,523	0,129	غير دال
	أنثى	112	2,5128	0,37457			
متطلبات إدارة المعرفة	ذكر	88	2,0055	0,44786	-3,893	0,000	دال
	أنثى	112	2,2295	0,36587			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

ينتضح من خلال المعالجة الإحصائية التي يتضمنها الجدول رقم 22 أعلاه، أن قيمة sig المقابلة لاختبار T لمحوري الاستبيان (مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة) والتي بلغت 0.131، أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن هنا يمكننا القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ترجع لمتغير الجنس.

انطلاقا من تحليل الجدول يمكن القول بأن متغير الجنس لا يؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1.

1-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تغزى لمتغير العمر.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

للتأكيد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (Test-T) تبعا لمتغيرات العمر، والجدول رقم (23) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لكل من محور مفهوم إدارة المعرفة ومحور متطلبات تطبيقها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وكذا قيمة T ودلالاتها وذلك لقياس تأثير متغير العمر على الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (23): نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير العمر

محاور الاستبيان	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Test-T	قيمة Sig	الدلالة *
مفهوم إدارة المعرفة	20-30 سنة	32	1,9323	0,42678	-2,586	0,012	غير دال
	30-40 سنة	108	2,1626	0,49111			
	فوق 40 سنة	60	2,2472	0,33371			
الثقافة التنظيمية	20-30 سنة	32	1,7917	0,74536	0,807	0,421	غير دال
	30-40 سنة	108	1,8951	0,60097			
	فوق 40 سنة	60	1,8500	0,45793			
الهيكل التنظيمي	20-30 سنة	32	2,2143	0,40892	0,766	0,445	غير دال
	30-40 سنة	108	2,1402	0,49909			
	فوق 40 سنة	60	2,3119	0,53225			
القيادة الإدارية	20-30 سنة	32	1,9464	0,55000	0,156	0,876	غير دال
	30-40 سنة	108	1,9286	0,62331			
	فوق 40 سنة	60	1,9786	0,48343			
تكنولوجيا المعلومات	20-30 سنة	32	2,6250	0,36422	2,797	0,006	غير دال
	30-40 سنة	108	2,3690	0,47766			
	فوق 40 سنة	60	2,5714	0,36445			
متطلبات إدارة	20-30 سنة	32	2,1574	0,42438	0,781	0,438	غير دال

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

			0,43832	2,0902	108	30-40 سنة	المعرفة
			0,37346	2,1901	60	فوق 40 سنة	

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية التي يتضمنها الجدول رقم 23 أعلاه، أن قيمة sig المقابلة لاختبار T لمحوري الاستبيان (مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة) والتي بلغت 0.438، أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن هنا يمكننا القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ترجع لمتغير السن. انطلاقا من تحليل الجدول يمكن القول بأن متغير السن لا يؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-.

1-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

للتأكد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (Test-T) تبعا لمتغيرات الفئة الوظيفية، والجدول رقم (24) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لكل من محور مفهوم إدارة المعرفة ومحور متطلبات تطبيقها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وكذا قيمة T ودلالاتها وذلك لقياس تأثير متغير الفئة الوظيفية على الدرجة الكلية للاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

جدول رقم(24): نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير الفئة الوظيفية

محاور الاستبيان	الفئة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Test-T	قيمة sig	الدلالة *
مفهوم إدارة المعرفة	أستاذ	127	2,1508	0,42185	-0,100	0,920	غير دال
	إداري	6	2,1579	0,47900			
الثقافة التنظيمية	أستاذ	127	1,7804	0,58646	-1,466	0,145	غير دال
	إداري	6	1,9134	0,59312			
الهيكل التنظيمي	أستاذ	127	2,1451	0,56534	3,823	0,000	غير دال
	إداري	6	1,8166	0,54142			
القيادة الإدارية	أستاذ	127	2,2721	0,53435	1,258	0,211	غير دال
	إداري	63	2,1721	0,47699			
تكنولوجيا المعلومات	أستاذ	127	2,4717	0,44783	-0,422	0,674	غير دال
	إداري	63	2,5006	0,43898			
متطلبات إدارة المعرفة	أستاذ	127	2,1817	0,45438	1,089	0,279	غير دال
	إداري	63	2,1076	0,41391			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية التي يتضمنها الجدول رقم 24 أعلاه، أن قيمة sig

المقابلة لاختبار T لمحوري الاستبيان (مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة) والتي بلغت 0.28 ،

أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن هنا يمكننا القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لإجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ترجع لمتغير الفئة الوظيفية.

انطلاقا من تحليل الجدول يمكن القول بأن متغير الفئة الوظيفية لا يؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1.

1-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

للتأكد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (Test-T) تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (25) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لكل من محور مفهوم إدارة المعرفة ومحور متطلبات تطبيقها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وكذا قيمة T ودلالاتها وذلك لقياس تأثير متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (25): نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير المؤهل العلمي

محاور الاستبيان	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Test-T	قيمة sig	الدلالة *
مفهوم إدارة المعرفة	ليسانس	79	2,2082	0,49845	1,681	0,095	غير دال
	ماجستير / ماستر	79	2,0851	0,41848			
	دكتوراه	42	2,1680	0,39731			
الثقافة التنظيمية	ليسانس	79	1,9262	0,61368	0,659	0,511	غير دال
	ماجستير / ماستر	79	1,8650	0,55218			
	دكتوراه	42	1,7500	0,59498			
الهيكل التنظيمي	ليسانس	79	2,2206	0,51141	1,231	0,410	غير دال
	ماجستير / ماستر	79	2,1302	0,40612			
	دكتوراه	42	2,0850	0,63108			
القيادة الإدارية	ليسانس	79	1,8734	0,54900	-0,826	0,220	غير دال
	ماجستير / ماستر	79	1,9458	0,55201			

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

			0,61499	2,3095	42	دكتوراه	
غير دال	0,455	0,748	0,37501	2,5081	79	ليسانس	تكنولوجيا المعلومات
			0,52402	2,4539	79	ماجستير / ماستر	
			0,39090	2,4320	42	دكتوراه	
غير دال	0,614	0,506	0,38912	2,1397	79	ليسانس	متطلبات إدارة المعرفة
			0,41449	2,1074	79	ماجستير / ماستر	
			0,48105	2,1587	42	دكتوراه	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية التي يتضمنها الجدول رقم 25 أعلاه، أن قيمة sig المقابلة لاختبار T لمحوري الاستبيان (مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة) والتي بلغت 0.131، أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن هنا يمكننا القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

انطلاقا من تحليل الجدول يمكن القول بأن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1.

1-5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتأكد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (Test-T) تبعا لمتغير سنوات الخدمة، والجدول رقم (26) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لكل من محور مفهوم إدارة المعرفة ومحور متطلبات تطبيقها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وكذا قيمة T ودلالاتها وذلك لقياس تأثير متغير سنوات الخدمة على الدرجة الكلية للاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

جدول رقم (26): نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير سنوات الخدمة

محاور الاستبيان	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Test-T	قيمة sig	الدلالة *
مفهوم إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	38	2,1287	0,45778	-0,162	0,872	غير دال
	5-10 سنوات	76	2,1440	0,51522			
	أكثر من 10 سنوات	86	2,1673	0,38220			
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	38	2,0351	0,61287	1,279	0,210	غير دال
	5-10 سنوات	76	1,8772	0,63792			
	أكثر من 10 سنوات	86	1,7791	0,51287			
الهيكل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	38	2,3910	0,29462	3,679	0,000	غير دال
	5-10 سنوات	76	2,0808	0,47543			
	أكثر من 10 سنوات	86	2,2292	0,56351			
القيادة الإدارية	أقل من 5 سنوات	38	2,0677	0,55152	1,430	0,157	غير دال
	5-10 سنوات	76	1,9079	0,58354			
	أكثر من 10 سنوات	86	1,9269	0,56710			
تكنولوجيا المعلومات	أقل من 5 سنوات	38	2,4398	0,44360	-0,751	0,455	غير دال
	5-10 سنوات	76	2,5038	0,39554			
	أكثر من 10 سنوات	86	2,4551	0,48135			
متطلبات إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	38	2,2407	0,33668	1,735	0,085	غير دال
	5-10 سنوات	76	2,1004	0,43764			

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

			0,42915	2,1094	86	أكثر من 10 سنوات	
--	--	--	---------	--------	----	------------------	--

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية التي يتضمنها الجدول رقم 26 أعلاه، أن قيمة sig المقابلة لاختبار T لمحوري الاستبيان (مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة) والتي بلغت 0.131، أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن هنا يمكننا القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ترجع لمتغير سنوات الخدمة. انطلاقا من تحليل الجدول يمكن القول بأن متغير سنوات الخدمة لا يؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-.

2- تحليل بيانات الفرضية الاستطلاعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

α بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقها في جامعة باتنة 1، وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1.

بحيث يمكن تحليل النتائج الإحصائية لكل فرضية على حدى كما يلي:

1-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1.

للتأكد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة ومحور القيادة الإدارية والنتائج المحصل عليها في الجدول التالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

جدول رقم(27): معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig	الدالة *
19	توفر الجامعة مناخ ملائم للعاملين باتجاه مبادرات الابتكار والإبداع الفردية والجماعية ؟	0,560**	0.000	دال
20	تسعى الجامعة لتشجيع الأفراد على التعلم المستمر لخلق معارف جديدة؟	0.401**	0.000	دال
21	تتعامل الجامعة بمهنية ومصادقية مع المعارف التي تحصل عليها؟	0.546**	0.000	دال
22	يوجد لدى الجامعة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة؟	0,692**	0.000	دال
23	توفر الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد المعنوية؟	0,461**	0.000	دال
24	توفر الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد المادية؟	0,433**	0.000	دال
	الثقافة التنظيمية	0,749**	0,000	دال

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يبين الجدول رقم 27 أن معامل الارتباط بين جميع عبارات محور الثقافة التنظيمية يتراوح بين (0.401- 0.692)، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لكل عبارة من عبارات هذا المحور لا تختلف عن 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة بلغت 0.749، وأن القيمة الاحتمالية Sig لكافة عبارات هذا المحور تساوي 0.00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقا من الجدول أعلاه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

2-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1.

للتأكد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة ومحور القيادة الإدارية والنتائج المحصل عليها في الجدول التالي.

جدول رقم (28): معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig	الدلالة *
26	تسعى قيادة الجامعة لتوطيد العلاقة مع الموظفين ، من خلال تنظيم لقاءات وحلقات نقاش تساهم في نشر وتبادل المعارف ؟	0,379**	0,000	دال
27	تعتبر القيادة الإدارية للجامعة قدوة لك في الموضوعية والتخصص؟	0,265**	0,000	دال
28	تسعى القيادة الإدارية إلى توفير بيئة العمل المناسبة للأفراد تدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها ؟	0,438**	0,000	دال
29	تدرك القيادة الجامعية احتياجات المعرفة المطلوبة فيما يتعلق بأعمالها ؟	0,239**	0,000	دال
30	تسعى قيادة الجامعة لمشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية؟	0,412**	0,000	دال
31	تركز قيادة الجامعة على إنجاز المهام بالاعتماد على العمل الجماعي؟	0,496**	0,000	دال
32	تتوفر فرص النقد البناء وإبداء الرأي عبر حلقات تواصل بين قيادة الجامعة والمتعاملين؟	0,299**	0,000	دال
	القيادة الإدارية	0,533**	0,000	دال

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يبين الجدول رقم 28 أن معامل الارتباط بين جميع عبارات محور القيادة الإدارية يتراوح بين (0.239-0.496)، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لكل عبارة من عبارات هذا المحور لا تختلف عن 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة بلغت 0.533، وأن القيمة الاحتمالية Sig لكافة عبارات هذا المحور تساوي 0.00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

انطلاقا من الجدول أعلاه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1-.

2-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1.

للتأكد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة ومحور الهيكل التنظيمي والنتائج المحصل عليها في الجدول التالي.

جدول رقم(29): معامل الارتباط بين محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرة	تطبيق إدارة المعرفة	قيمة Sig	الدلالة *
33	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن، يسمح باستيعاب المتغيرات البيئية الحاصلة داخلها وخارجها؟	0,536**	0,000	دال
34	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي يسمح بالتعاون والتكامل المعرفي بين المناصب والوظائف الإدارية ؟	0,522**	0,000	دال
35	هل هناك اعتماد على العلاقات غير الرسمية في الحصول على المعرفة بالجامعة؟	0,063	0,374	دال
36	توفر الجامعة هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف لتصل لكل الأطراف؟	0,495**	0,000	دال
37	هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمية تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؟	0,326**	0,000	دال
38	هناك تقليل في المستويات الهرمية والإشرافية بالجامعة لإتاحة التقارب بين المستويات التنظيمية ؟	0,399**	0,000	دال
39	هل هناك تفويض من الإدارة العليا للجامعة للصلاحيات بما يسمح للموظفين برفع مستوى المعرفة لديهم ؟	0,506**	0,000	دال
	الهيكل التنظيمي	0,633**	0,000	دال

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

يبين الجدول رقم 29 أن معامل الارتباط بين جميع عبارات محور الهيكل التنظيمي يتراوح بين (0.063-0.536)، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لكل عبارة من عبارات هذا المحور لا تختلف عن 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة بلغت 0.633، وأن القيمة الاحتمالية Sig لكافة عبارات هذا المحور تساوي 0.00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقاً من الجدول أعلاه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1.

2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تكنولوجيات المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1

للتأكد من صدق هذه الفرضية من عدمه تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة ومحور تكنولوجيا المعلومات والنتائج المحصل عليها في الجدول التالي.

جدول رقم (30): معامل الارتباط بين محور البنى التكنولوجية والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرة	تطبيق إدارة المعرفة	قيمة Sig	الدلالة *
40	يتوفر لدى الجامعة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول للأعمال الإلكترونية؟	0,356**	0,000	دال
41	تتوفر الجامعة على نظم قواعد بيانات؟	0,01	0,889	دال
42	يتوفر لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني..)	0,048	0,496	دال
43	تتوفر الجامعة على برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية ؟	0,415**	0,000	دال
44	بإمكان أي موظف بالجامعة استخدام التكنولوجيات لتنمية وتطبيق المعرفة ؟	0,247**	0,000	دال
45	تعتمد الجامعة في التواصل مع كافة متعاملاتها على تكنولوجيات الاتصال الحديثة ؟	0,214**	0,000	دال
46	ترى بأن الجامعة تمتلك أو تفكر في تبنى مشروع شبكة معلومات داخلية تسمح لكافة المتعاملين للوصول لقاعدة بياناتها؟	-0,150*	0,034	دال

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

تكنولوجيا المعلومات	0,285**	0,000	دال
---------------------	---------	-------	-----

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج Spss

يبين الجدول رقم 30 أن معامل الارتباط بين جميع عبارات محور الثقافة التنظيمية يتراوح بين (0.150-0.415)، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لكل عبارة من عبارات هذا المحور لا تختلف عن 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 (عدا العبارة 46)، كما أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة بلغت 0.285، وأن القيمة الاحتمالية Sig لكافة عبارات هذا المحور تساوي 0.00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقا من الجدول أعلاه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة-1.

وعموما ووفقا للنتائج الإحصائية المحصل عليها أعلاه في إطار اختبار فرضيات الدراسة، والتي تؤكد على القبول بالفرضية الرئيسية الأولى التي تم وضعها حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية، والتي تعبر عنها فرضياتها الفرعية التي تضم كل من: السن، الخبرة، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي والكلية، كما تم التسليم بالفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة والتي تعبر عنها فرضياتها الفرعية أعلاه.

وبالتالي يتضح لنا بأن عملية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة خصوصا والجامعة الجزائرية على وجه أعم تتبني على مدى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية المتمثلة في مدى فعالية كل من الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة الجزائرية وبالتالي فإن أي مساعي جادة لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية تفرض الاهتمام الفعلي بتوفير هذه المتطلبات بطريقة متكاملة بما يضمن تحقيق الأهداف المتوخاة.

نسعى من خلال المبحث الموالي لمحاولة تقديم رؤية مقترحة لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية، وذلك انطلاقا من توجهات فكرية لبعض الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، في إطار الأخذ بعين الاعتبار أهمية المتطلبات الضرورية لبلوغ إدارة معرفة فعلية بالجامعات سعيا للنهوض بالجامعة الجزائرية لبلوغ المستوى التنافسي العالمي المطلوب منها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

المبحث الثالث: رؤية إستراتيجية مقترحة لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية

انطلاقاً مما تم طرحه في الفصول السابقة، تتضح أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة بصفة عامة، وفي الجامعة الجزائرية بصفة خاصة (كحالة دراسية)، حيث تلعب دوراً هاماً في مواجهة المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، بل وقيادتها لتحقيق التميز الجامعي، الأمر الذي ينعكس على تطور المجتمع الجزائري وارتقائه، لذا تسعى الباحثة من خلال هذا المبحث لمحاولة تقديم تصور واضح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير والنهوض بالجامعة الجزائرية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها في إطار المنافسة العالمية الملحوظة، والتي يأخذ فيها التعليم الجامعي حظاً وافراً باعتبار أن رقي أي مجتمع يبدأ من مؤسساته التعليمية كون أن العملية التنموية ليست عملية عشوائية بقدر ما هي عملية علمية ممنهجة تضمنها مؤسسات التعليم الجامعية منها، كما أن عملية بناء التصور المقترح تمت انطلاقاً من نتائج دراستنا الميدانية المنجزة، والتي أكدت أهمية كل المتطلبات مجتمعة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية دون استثناء، غير أننا ارتأينا إمكانية إنباء أهمية لأحد المتطلبات دون إهمال البقية في إطار إمكانية دعم المتطلب الرئيس بقية المتطلبات، فعلى سبيل المثال يطرح التصور الفني الاجتماعي أهمية العامل البشرية التكنولوجي (هذا العامل يجمع بين المتطلبات التكنولوجية والبشرية)، من قيادة إدارية وكافة الأفراد على مستوى الجامعة في إطار الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة في دعم بقية متطلبات (ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي) تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية وغيرها، على اعتبار أن العامل البشري من شأنه التحكم في بقية العوامل المؤثرة في فعالية إدارة المعرفة في المنظمات على وجه العموم، وذلك بالطبع من خلال الاستعانة بالعامل التكنولوجي في إطار تفعيل إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية في إطار المنافسة العالمية الشرسة التي يطبعها تنافس تكنولوجي بالدرجة الأولى.

المطلب الأول: الإطار التصوري: إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من منظور فني اجتماعي

من المتفق عليه، أنه لا تكاد تخلو أي منظمة من عملية إدارة المعارف بها بطريقة حتمية مستمرة استمرار تواجد هذه المنظمات، فهذه الأخيرة مبنية على نوعية المعارف وحجمها، باعتبار أن طبيعة المعرفة عامل محدد لهوية المنظمات، وهذا ما أدى للمنافسة على الحصول عليها، ومحاولة احتكارها وإعادة إنتاجها بصفة مستمرة تخدم أهداف التنظيم الذي أنشأت من أجله. والجامعة كغيرها من المنظمات لا يمكن استثنائها من هذه العملية المعرفية، بل إنها منظمة معرفة بامتياز تعرف حركية معرفية غير مسبقة في المنظمات الأخرى، بل وتطبق عليها تلك الحركية المعرفية التي وصفها كل من (نانوكا وتاكوشي Nonaka and Takeuchi) بالقول أن: أن المعرفة ما هي إلا منتج ناجم عن التفاعل الصريح والضمني للمعرفة، تنتج عملية إيجاد المعرفة دورانا في اكتساب المعرفة. فهي تبدأ بمشاركة الناس لمعرفتهم الضمنية الداخلية من خلال الاندماج في المجتمع مع الآخرين أو من خلال الاستحواذ عليها في شكل رقمي أو تناظري، بعد ذلك يستوعب أناس آخرون المعرفة التي تمت مشاركتها بالتالي تنتج تلك العملية معرفة جديدة. يبدأ هؤلاء الأشخاص في مشاركة المعرفة الجديدة مع آخرين ومن ثم تبدأ نفس العملية مرة أخرى⁽¹⁾.

ومن المؤكد أن ما يحدث على مستوى الجامعة الجزائرية كمنظمة معرفة، لا يختلف كثيرا عن ما طرحه هذا التصور، في إطار تنظيم عملية إنتاج المعرفة وجعلها أكثر قصدية، من زاوية اجتماعية فنية على اعتبار عملية إدارة المعرفة عملية بشرية فنية بالدرجة الأولى، فمن خلال الصعوبات التي تم التطرق إليها في هذا الفصل والتي تعنى بتحديد كل ما من شأنه أن يعيق عملية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية انطلاقا من نتائج دراستنا الميدانية، وفي إطار مساعي جادة للتحويل نحو إدارة للمعرفة في الجامعة الجزائرية، من خلال التأسيس لمتطلباتها وفقا للشروط المحددة مسبقا.

ففي إطار توجيه الجهود لإدارة مبادرات إدارة المعرفة بنجاح في الجامعات عموما والجامعة الجزائرية على وجه أخص، تحتاج القيادة الجامعية إلى إدارة العمليات المصاحبة لإيجاد الأصول المعرفية بوعي وبوضوح وإدراك قيمة رأس المال الفكري والبشري بها، ذلك أن المبرر لجمعنا في هذا التصور المقترح بين الشقين الفني والاجتماعي يعود بالدرجة الأولى إلى أنه وبالرغم من عدم القدرة على إنكار الدور المحوري

⁽¹⁾Nanoka. I. & Takeuchi, H , **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press: New York, 1995, pp.2-4.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

للتكنولوجيات الحديثة في برامج إدارة المعرفة، من خلال تسريع عملية إنتاج ونقل ومشاركة المعرفة، غير أنه لا يمكن الوصول إلى أفضل نتائج لإدارة المعرفة بتطوير الحلول التكنولوجية فحسب، ولكن أيضاً من خلال المورد البشري الذي يتفاعل بشكل مستمر مع نظم التكنولوجيا الحديثة وأدواتها لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات، بحيث حذرت الكثير من الدراسات من أن التركيز المفرط على التكنولوجيا قد يسبب خطأً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، ولكن لا بد أن تشمل التكنولوجيا الأبعاد الهيكلية اللازمة لتعبئة رأس المال البشري لإنشاء معرفة جديدة⁽¹⁾، وهو ما ينطبق على الجامعة الجزائرية كمنظمة معرفية تحتاج لتنمية موردها البشري لضمان استخدام تكنولوجي أمثل.

• منطلقات التصور الاجتماعي الفني وإمكانية توظيفه لبلوغ إدارة معرفة بالجامعة الجزائرية:

يتبنى المنظور الاجتماعي الفني لإدارة المعرفة منهجا شموليا، يسلط الضوء على تشابك العوامل الاجتماعية والفنية في طريقة عمل الأفراد، وفقا ل (بان وساربروغ Pan and Scarbrough) فإن الوظيفة الهامة للتحليل الاجتماعي الفني هي فهم تنظيم العلاقات الاجتماعية والتي يتم تضمين المعرفة (ولاسيما في شكلها الضمني) فيها، فالباحثان يقترحان أنه يجب النظر إلى المعرفة كأمر جوهري في التفاعل الاجتماعي، أكثر من كونها موردا يتم نشره من شخص لآخر، بحيث ذهب البعض إلى تعريف إدارة المعرفة من منظور اجتماعي تأكيدا على أهمية هذا الجانب في دعم نجاح مبادرة إدارة المعرفة على مستوى المنظمات، بالقول أن إدارة المعرفة هي: "...عملية اجتماعية لخلق تبادل المعرفة من خلال المحادثات والتفاعلات التنظيمية بين الأفراد..⁽²⁾، كما يعتقد الباحثان بأن المعرفة التنظيمية قد شُيدت وشُكلت اجتماعيا من خلال التفاعل المتبادل بين العناصر التكنولوجية والتنظيمية. علاوة على ذلك فقد أدعى Pan and Scarbrough أن تطبيق العناصر الاجتماعية الفنية في إدارة المعرفة قد تكشف التفاعل بين المكونات التكنولوجية والمعلوماتية والتنظيمية، وتتألف المكونات الاجتماعية الفنية حسب ما هو موضح في الشكل أدناه، من ثلاثة طبقات رئيسية لنظام إدارة المعرفة وهذه الطبقات هي⁽³⁾:

• البنية التحتية - تتألف من المكونات الفنية مثل الأجهزة والبرمجيات التي تمكن من الاتصال المادي والاجتماعي بين مستخدمي الشبكة.

• البنية المعلوماتية - تتضمن القواعد الرسمية التي تحكم التبادلات والتبيان بين الناس.

⁽¹⁾ Roth, G & Lee, H, " Peer-Reviewed Articles A Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts", **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, vol 23, 4(2009), p. 24 .

⁽²⁾ S, Santo, "Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education", **Tech Trends: Linking Research & Practice to Improve Learning**, vol 49, 6 (2005), p.43

⁽³⁾ Mohd Ghazali Mohayidin, et al, Ibid, p.303.

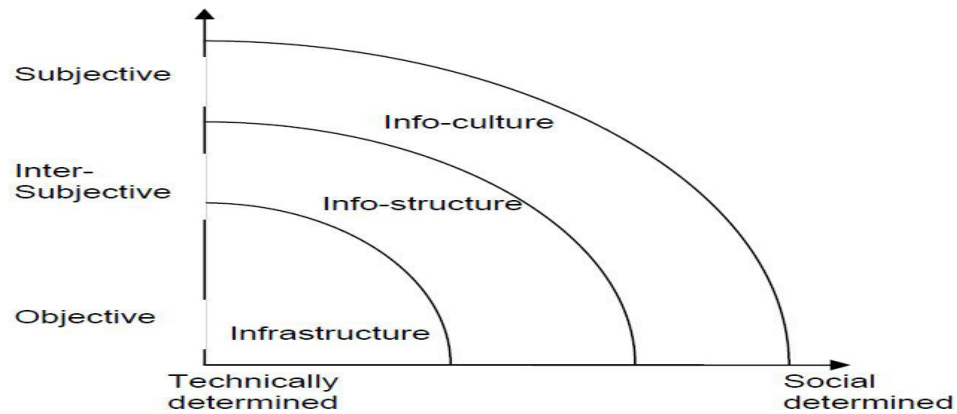
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- الثقافة المعلوماتية - معرفة الخلفية السابقة الراسخة في العلاقات الاجتماعية وعملية مجموعة العمل.

وقد تحدد هذه الطبقات الثلاثة التي تؤثر على مستوى نجاح أو إخفاق أي مبادرة لإدارة المعرفة في النهاية الأداء الكلي للجامعة فيما يتعلق بأداء عملها كجهة مقدمة للمعرفة.

الشكل الموالي يوضح الطبقات المكونة لنظام إدارة المعرفة وفقا ل: Pan and Scarbrough من منظور اجتماعي فني.

شكل رقم (23): المنظور الاجتماعي الفني لإدارة المعرفة.



Source :Pan, S. L & Scarbrough, H. "A socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories", **Journal of Knowledge Management**, 1 (1998), p.55-56.

يوضح الشكل أعلاه أهمية الثقافة المعرفية لدى الأفراد وفقا لمحددات اجتماعية شخصية، بحيث تأخذ النسبة المرتفعة على بقية العوامل المتمثلة في البنية التحتية والمعلوماتية، وهو ما يؤكد أسبقية العامل الثقافي على العوامل الأخرى.

نسعى من خلال اختيار هذا التصور والذي يهتم بتطوير المعرفة الفردية لدى أفراد الجامعة، من خلال المجهودات التي يمكن أن تبذلها القيادة الجامعية في هذا المجال، في إطار تقوية وتحسين معارف الموارد البشرية للحصول على معرف جامعية تحترم التطور الطبيعي لعملية إنتاج المعرفة في أي منظمة كما أشار إليه الباحثان **نانوكا وتاكوشي** أعلاه، أي أن هذا التصور ينطلق من افتراض الانتقال من الجزء إلى الكل، فالاهتمام بتطوير المعارف الفردية لأفراد الجامعة الجزائرية كل على حدى يؤدي لتطوير المعرفة على مستوى الجامعة الجزائرية ككل، من خلال إدارة جادة للمعارف بالاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة، تقرر بضرورة تحليل المستويات المختلفة، لتقييم تطبيق إدارة المعرفة باتجاه تعزيز أداء الجامعات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1

الجزائرية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمستويات النظرية التي تهتم بضرورة الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية المختلفة، هذه المستويات تم تحديدها كما يلي⁽¹⁾:

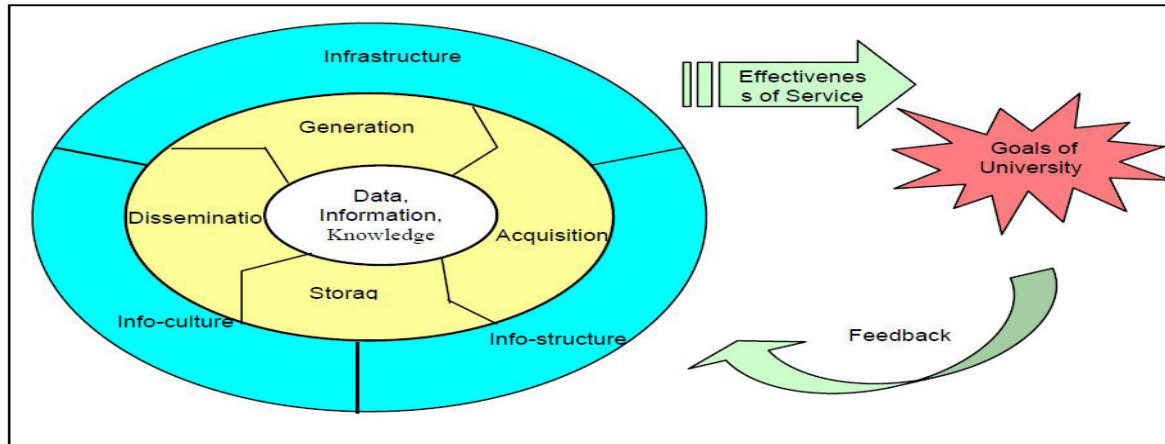
- تحديد مستوى ممارسات إدارة المعرفة (الاكتساب والإنتاج والتخزين والنشر) التي تتبناه مختلف الجامعات، بغية الاستفادة منها.
- تحديد المستويات المختلفة للمكونات الاجتماعية الفنية (البنية التحتية والبنية المعلوماتية والثقافة المعلوماتية) في كل جامعة.
- تحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة لتحسين أداء الجامعة (لإسيما الفردية منها).

يوضح الشكل الموضح في الصفحة الموالية، آلية عمل الإطار التصوري الاجتماعي الفني المقترح لإدارة المعرفة في الجامعات، ولما كان العمل الأساسي للجامعة هو التدريس والتعليم فإن الإطار المستخدم كنموذج تصوري يوضح العلاقة بين العديد من العوامل التي تعرف على أنها عوامل هامة بالنسبة لعمل ووظيفة الجامعة، كما يوضح إطار العمل العلاقات فيما بين المتغيرات (المتغيرات المستقلة وغير المستقلة) والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من ديناميكية الوضع الخاضع للدراسة، وبذلك تم تطوير ثلاث فرضيات قابلة للاختبار للتحقق من صلاحية النظرية التي صيغت من خلال التحليل الإحصائي المناسب في هذه الدراسة يعد المتغير غير المستقل تغييرا ذو قيمة مضافة في التدريس والتعليم، وبعكس هذا المتغير التحسن في مجال التدريس والتعليم في الجامعة، والذي يحظى بأهمية أساسية في هذه الدراسة حيث تمت محاولة شرح التباين من خلال فئتين من المتغيرات المستقلة وهما: ممارسات إدارة المعرفة والمكونات الاجتماعية الفنية لإدارة المعرفة، وهو ما يشير إلى إمكانية الاستفادة من هذا النموذج لتطبيقه في الجامعة الجزائرية، من خلال تفعيل العلاقة الموضحة به بين مختلف متغيراته.

⁽¹⁾ Mohd Ghazali Mohayidin, et al, Ibid, p.302.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

الشكل رقم (24): آلية عمل الإطار التصوري الاجتماعي الفني لتطبيق نموذج إدارة المعرفة بالجامعة.



Source: Mohd Ghazali Mohayidin et al, Ibid, p.304.

وبالتالي يركز هذا التصور على عدة فرضيات بالتحديد كلما زادت ممارسات إدارة المعرفة المكتسبة على المستوى الفردي (الأكاديميين) ، كلما زاد احتمال وجود تحسن في التدريس والتعلم ، وكلما ارتفعت المكونات الاجتماعية التكنولوجية المدعمة بواسطة إدارة الجامعة، كلما زاد احتمال وجود تحسن في التدريس والتعلم، وبالتالي سوف يؤدي إلى تحسن في الأداء لتوصيل أهدافهم الجوهرية. وتشير النتائج أيضا إلى أن المكونات الاجتماعية والتكنولوجية المدعمة بواسطة إدارة الجامعة العليا تسهل تنفيذ، وغرس وتطبيق إدارة المعرفة خلال المؤسسة⁽¹⁾، وقد تم اعتماد هذه الافتراضات انطلاقا من دراسة (*) أجراها مركز التطوير الأكاديمي^(**) بجامعة بوترا ماليزيا 2005، توصلت إلى أن مستوى ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الماليزية كان بالكاد معتدلا، ولتلبية التطلعات القومية فيجب إدخال المزيد من التطوير على ممارسات إدارة المعرفة من جوانب مختلفة، التي تخص البنية الهيكلية والمرافق والثقافة التنظيمية فيما بين اللاعبين الأكاديميين، تهدف الدراسة إلى تقييم مستوى الممارسة فيما بين الأكاديميين وتحديد العوامل المساهمة في فاعلية ممارسات إدارة المعرفة على مستوى الأفراد والكلية والجامعة، شاركت ثمانية جامعات

⁽¹⁾ Mohd Ghazali Mohayidin et al, Ibid, p. 304.

(*) تم إجراء الدراسة باستخدام استبيان استقصائي من أجل إعادة النظر في ممارسات إدارة المعرفة ومستوى أنظمة إدارة المعرفة التي يتم استخدامها وحالة البنية المعلوماتية والبنية التحتية والثقافة المعلوماتية المتاحة لقرابة 7 جامعات ماليزية، وقد ارتكزت الدراسة الاستقصائية على مناطق الاهتمام الرئيسية لإدارة المعرفة بما فيها الآتي:

- نظم الإدارة المعرفية في الجامعات.
- ممارسات إدارة المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي.
- تطوير البنية التحتية والبنية المعلوماتية والثقافة المعلوماتية.
- القيمة الإضافية التي تجلبها إدارة المعرفة للجامعة لتحسين الأداء الحالي.

(**) Centre for Academic Development, "Knowledge Management and Business Intelligence Strategies in Malaysian Universities", (University Putra Malaysia Research Report, Malaysia), 2005.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

حكومية وخاصة في هذه الدارسة، تم استخدام تحليل العامل لتحديد العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة المعرفة، بينما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العوامل التي تؤثر على تحليل وتحديد أهمية المتغيرات المختلفة، والتي من شأنها أن تضيف قيمة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الجامعات الماليزية، تشير الدراسة إلى أن دعم البنية المعلوماتية وطاقة البنية التحتية والثقافة المعلوماتية واكتساب المعرفة وتكوينها وتخزينها ونشرها تعد عوامل هامة لتشكيل مبادرات إدارة المعرفة. وقد تم التوصل إلى أن البنية المعلوماتية هي المتغير الأكثر أهمية. ويتفق ذلك مع الدراسات الأخرى التي تؤكد أن الأشخاص والقضايا الثقافية هي أكثر المشاكل مستعصية الحل، ولكنها تميل إلى إنتاج أكبر الفوائد.

إن محاولة تبني قادة الجامعات الجزائرية للافتراض الذي تم طرحه أعلاه من شأنه تعزيز ودعم عملية تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الجامعة الجزائرية بما يسهم في تحقيق الأهداف المختلفة لهذه الأخيرة ، فالمعرفة وعملية إدارتها تعتمد بالأساس على مدى جدية الأفراد في استخدامها وفقا للضوابط التي يفترضها مدخل إدارة المعرفة في الجامعات.

المطلب الثاني: إطار مقترح لنظام بوابة إدارة المعرفة بالجامعة وإمكانية الاستفادة منه في الجامعة الجزائرية

انطلاقا من التصور المقترح في مجال مساعي النهوض بالجامعة الجزائرية من خلال التطبيق الجاد لمتطلبات إدارة المعرفة، يعتبر نظام بوابة إدارة المعرفة الجامعية أحد أهم النتائج التطبيقية لهذا التصور، بحيث يمكن التطبيق الجاد والفاعل المبني على تكوين الموارد البشرية في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة التي تحتاجها عملية تجسيد هذه البوابة على مستوى الجامعة الجزائرية، وفقا لرؤية واضحة تعتمدها القيادات الإدارية في هذا المجال، بما يكفل تحقيق العديد من الفوائد على مستوى الجامعة الجزائرية لتكون منظمة معرفة بامتياز، على أن نشير باستمرار لأهمية المتطلبات الأخرى (ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي) في تطبيق إدارة المعرفة، فتطبيق أي تصور مقترح في هذا المجال يحتاج لتكيف الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للجامعة بما يتوافق واعتماد كفى لهذه الرؤية.

إن أساس عمل بوابة على شبكة الانترنت يشمل تحديد ما الذي يمكن الحصول عليه، وهذا سيشمل الأطراف المعنية بلمشروع إدارة المعرفة في الجامعة، كما ستحتوي على الخبرات التي تم الحصول عليها من المشاريع السابقة مما يسهل المشروعات المستقبلية على هذا الأساس، وهذه الناحية قد تم تناولها في الخطوة الثالثة، وهي التخطيط، في النموذج السابق، كما تشمل التوقعات من حل إدارة المعرفة تقليل الوقت لتسويق مشروع معرفي جديد في دورة زمنية أقل وزيادة التعاون بين كافة الأطراف الجامعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

إن عملية إدارة المعرفة كأى عملية أخرى، لا تعتمد على طريقة واحدة فقط للتطبيق، كونها نتاج التكنولوجيا والثقافة والممارسات المختلفة، وعلى الرغم من أن بعض الأمثلة الحياتية الواقعية تقدم موجز لبعض الطرق الفعالة والمختبرة لتخطيط وتطبيق وتقييم نتائج إدارة المعرفة لمساعدة المنظمة في أن تكون أكثر فاعلية ونجاحاً، بحيث يمكن الاستفادة من هذه الخبرات في دعم المؤسسات التعليمية عموماً والجامعية على وجه الخصوص، فمثلاً وجود بوابة إلكترونية لإدارة المعرفة تمكن من بناء خطة واسعة محددة يكون فيها عدد النماذج ما بين 8 إلى 9 نماذج أو بوجود بوابات فرعية⁽¹⁾، من شأنها الاهتمام بممارسات وقضايا المنظومة الجامعية بطريقة إلكترونية كل على حدى بشكل يساهم في جعل العمل الجامعي أكثر كفاءة وفاعلية.

إن الاهتمام بالدعوة لتجسيد التصور الاجتماعي الفني عبر التأسيس لبوابة إدارة المعرفة الجامعية على مستوى الجامعة الجزائرية من خلال التركيز على عملية تكوين وتأطير الكادر البشري على مستوى هذه المؤسسات، ليكون قادراً بصفة فعلية على قيادة مبادرة بوابة إدارة المعرفة ولما لا التأسيس لجامعة افتراضية فعلية في الجزائر، ليست بديلة للجامعة الجزائرية الحالية بل مكملتها للأنشطة والفعاليات التي تهتم بها هذه الأخيرة، ومن شأنها تخفيف الأعباء والضغط على الجامعة الجزائرية وتسهيل التعاملات البحثية مع مختلف المتعاملين معها، من حيث الوقت والتكاليف.

• عناصر بوابة إدارة المعرفة بالجامعات :

تتكون بوابة إدارة المعرفة المقترحة للتطبيق في الجامعة الجزائرية من مجموعة من العناصر الأساسية، والتي إذا ما تم توفيرها والعمل عليها، من شأنها إنجاز عمل هذه البوابة، وتخفيف الأعباء المعرفية المفروض على الجامعة الجزائرية، وهي⁽²⁾:

- 1- الوثيقة: بمثابة مستودع للوثائق، وستحتوي على أجزاء متنوعة تتعلق بالمعلومات العامة والفنية المتاحة للعاملين (أعضاء هيئة التدريس/العاملين) وستشمل معايير الاعتماد، المواد الدراسية المقترحة للتناول، وهيكل الرسوم، والنفقات وخطة موازنة إلى غير ذلك، وسيكون الوصول لهذه المعلومات محدود.
- 2- التعلم: ويشمل قاعدة بيانات الوثائق لكل من الطلاب وهيئة التدريس، ويمكن أن يكون بداخله أجزاء منفصلة لتقديمها وعرضها وبعض الملاحظات وأبحاث الأسئلة السابقة، واختبار على الانترنت، ومنتديات للمناقشة، وأبحاث إلخ، كما يشمل التعلم الهيئات المنظمة والطلاب والعاملين والمكتبات، إلخ، بما يشجع الأطراف المعنية على المشاركة والتعاون في تطوير واستحداث المعارف باستمرار.

⁽¹⁾ Parul Sinha, Ibid, p. 98.

⁽²⁾ Ibid, p. 98.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

- 3- البحث: هو بمثابة بمثابة مخزن للخبرات المطورة داخل المؤسسة مثل دراسات الحالة المتقدمة، والبحث الحالي، وأوراق العمل، والمشاريع القائمة التي يقوم بها الطلاب، والأدوات والأساليب، ونماذج جاهزة للاستخدام مثل شكل السيرة الذاتية، والأسئلة الهامة لمناقشة الأبحاث، والتحفيز ومقاطع الفيديو المسجلة لمناقشة أعمال الطلاب بالإضافة إلى معلومات عن تعيين المكان المناسب، كالمستوي وغيرها.
 - 4- بنك البيانات: يشمل مشاريع الطلاب الموجودة في الأرشيف، وستكون مفيدة للطلاب لجعلهم يستفيدوا من خبرات من سبقهم من الطلاب، كما سيشمل على أفضل الممارسات والأساليب المتبعة ونصائح النجاح التي ستكون متاحة.
 - 5- الخبير: وهذا سيكون بمثابة دليل للأشخاص الخبراء في مجالاتهم المختصة، وبه روابط لربط الخبراء الأكاديميين والإرشاد الوظيفي، ومستشارين من صناعات متنوعة إلى غير ذلك، فهذا سيساعد الطلاب خصوصاً في رسم خارطة طريق لمسارهم الوظيفي من خلال التعلم من خبرات الأفراد ومن خلال الإرشاد. كما سيكون متاحاً للطلاب وأولياء الأمور نشر الأسئلة للأفراد المختصين والإجابات التي سيحصلون عليها ستوضع في قاعدة البيانات.
 - 6- استكشاف المراجع المستقبلية: تجمع الأسئلة التي تم نشر إجابتها ثم توضع في الأرشيف في مجلد استكشاف في حين أن بقية الاستفسارات التي لم يتم الإجابة عليها ستُنشر كرسالة لكل المشتركين.
 - 7- التواصل: وهو عبارة عن منتديات للمناقشة تكون متاحة على شبكة الانترنت مصممة بحيث تساعد الطلاب والعاملين والإدارة على مناقشة وتبادل المعلومات حول موضوع يثير اهتمامهم.
 - 8- وقت الاختبار: وهذا بمثابة مركز امتحانات افتراضي يتيح للطلاب اختبارات وامتحانات موضوعية وذاتية تشبه الاختبارات والامتحانات الفعلية، كما أنه سيظهر النتائج ويحتفظ بسجل لمستوى الشخص مع وجود نتائج مقارنة بأولئك الذين أخذوا نفس الاختبار من قبل أو درجة الخبير⁽¹⁾.
- ويمكن إنشاء نموذج لنظام إدارة المعرفة على أساس إطار العمل المقترح كما يعبر عنه الشكل أدناه:

⁽¹⁾ Parul Sinha, Ibid, p.99.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

شكل رقم (25): إطار عمل مقترح لبوابة إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم الجامعي



Source: Parul Sinha, Ibid, p.99.

وفقا لما يعبر عنه الشكل أعلاه فإن، هذا النموذج يجمع خطوات التنفيذ والبوابات الفرعية لبوابة إدارة المعرفة، فهو يصور الخطوات المتعددة لتنفيذ إدارة المعرفة في الجامعات على أنها شبيه للهيكل الوظيفي لهذه المنظمات، ويجب أن يبدأ التعرف على الحاجة (الغرض) والتكيف للنظام الجديد في المستوى التشغيلي، وهو المطلوب من الجامعة الجزائرية عند تبني هذا التصور، فالبوابة الإلكترونية لإدارة المعرفة من شأنها التكيف مع كل ما هو جديد في عالم متغير عن طريق إدخال الأوامر وإجراء التغييرات على مستوى الوحدات التشغيلية، في حين يأتي تخطيط الموارد ومصادر المعلومات المطلوبة (التخطيط) والتوقعات من النظام (التوقعات) ومميزات التنفيذ وطرقه (التنفيذ) في المستوى التعبوي، وأخيرا يجب تطبيق تدخل النظام في خطط المؤسسة الجامعية وإجراءاتها (الربط) على المستوى الاستراتيجي.

كما أن بعض وحدات البوابة مثل وحدات وثائق، وتعلم، وبحث ستستخدم أكثر من غيرها نظرا للأعمال المتكررة يوميا ومن ثم تكون في المستوى الأدنى وهو المستوى التشغيلي، بما من شأنه تخفيف الضغوطات البيروقراطية التي تعرفها إدارة الجامعة الجزائرية، أما وحدات بنك البيانات وخبير ستكون خاصة بالبحث والمدخل طويل المدى، ولذا تأتي في المستوى المتوسط وهو المستوى التعبوي، أما الوحدات التي تساعد استكشاف الفرص وتقييم ذاتها وتطوير المجتمعات مثل استكشاف، ووقت الاختبار، واتصال، تأتي في المستوى الأعلى، وهو المستوى الاستراتيجي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة - 1

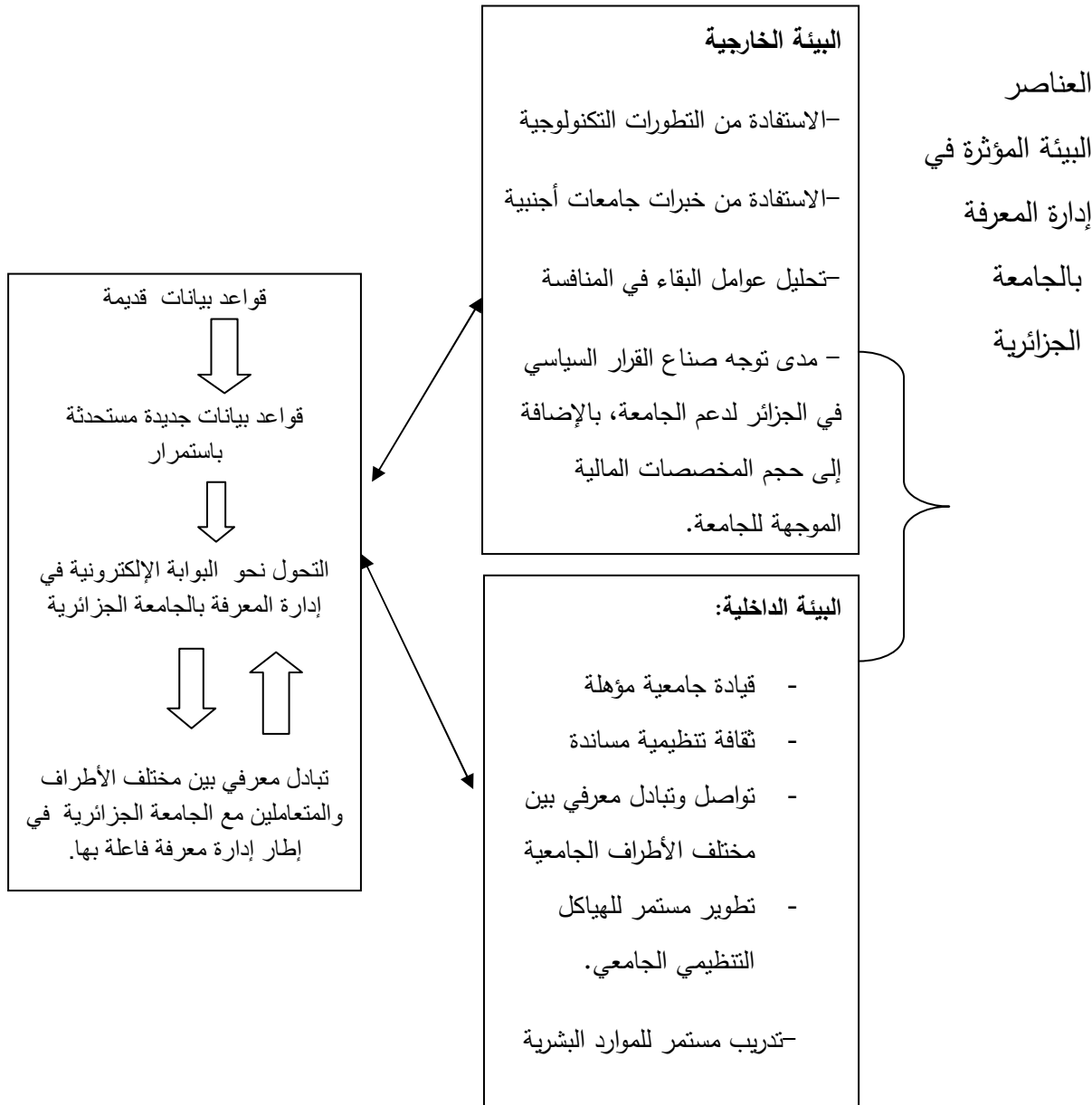
إن محاولة الالتزام بفهم وتطبيق المستويات المحددة في الشكل أعلاه، تدخل في إطار عملية الاستثمار في المنظومة الجامعية، بما يؤدي إلى وجود نظام تعليم عالي أكثر تفاعلاً مع عملية الاستغلال الأمثل للموارد، اعتماداً على التدخلات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات القائمة على إدارة المعرفة، كما قد تقلل أيضاً من الاستثمار الإجمالي في نظام التعليم الجامعي الحالي.⁽¹⁾

وعموماً فإن محاولتنا في تقديم إطار عمل مقترح لنظام إدارة المعرفة ودعم التكنولوجيا سيجمع بين أهداف الجامعة الجزائرية وعملياتها الاجتماعية وسلوكياتها وإستراتيجيتها باستخدام إستراتيجية إدارة المعرفة، مما يسهم في خلق نوع من الانسجام في عمليات إنشاء المعرفة ومشاركاتها، وتطبيقاتها مما سيدعم نمو المؤسسات الجامعية لاسيما الجزائرية منها (كونها محل دراسة)، وتعزيز الأنشطة الأساسية في التدريس والتعلم والإدارة الأكاديمية، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الاهتمام المستمر بفهم العناصر التي يعبر عنها الشكل التالي:

⁽¹⁾A.Kumar & A.Kumar, " IT Based KM In Indian Higher Education System: Addressing Quality Concerns And Setting The Priorities Right ", **Journal of Knowledge Management Practice**, 3 (2006),p. 8.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

شكل رقم (27): العناصر الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من منظور فني اجتماعي



المصدر: من إعداد الباحثة

يعبر الشكل أعلاه على أن إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية عملية تستدعي تكامل مجموعة من العناصر البيئية الداخلية والخارجية، في إطار إرادة جادة مشتركة نابعة عن صناع القرار السياسي في الجزائر، وكذا القيادة الأكاديمية ووجود ثقافة تنظيمية لدى المورد البشري المؤطرة لكافة الأنشطة الجامعية تدعم هذا التوجه بالجامعة الجزائرية، بالإضافة لاستفادة مستمرة لما تقدمه البيئة الخارجية من فرص تتبني أساسا على تطورات تكنولوجية من شأنها دعم تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية بكفاءة وفعالية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1-

كبيرتين، ومجابهة التحديات التي من شأنها عرقلة الأداء الجيد، وفي ظل توفر هذه العناصر وأخرى تكون الجامعة الجزائرية أكثر استعدادا للتوجه نحو تجسيد فعلي لبوابة إدارة المعرفة لتكون متاحة أما كافة المتعاملين معها (متعاملين اقتصاديين واجتماعيين) والأطراف المكونة لها (إداريين، طلبة وأساتذة)، على اعتبار أن تجسيد هذه البوابة وإتاحة الخدمات التي تعرضها الجامعة الجزائرية إلكترونيا من خلال توفير خدماتها عبر شبكة الأنترنت يجعل منها جامعة متفاعلة باستمرار مع محيطها الخارجي، كما يسهم ذلك في استحداث معارفها بما تطرحه كافة المتغيرات البيئية وهو جوهر عمل إدارة المعرفة، وباختصار إذا تم تطبيق بوابة إدارة المعرفة على نحو ملائم كما تم مناقشته آنفاً، فهذا سيحسن من أداء الجامعة الجزائرية وإنتاجياتها للتحويل بفعالية إلى تحقيق الأهداف التنموية المرجوة منها، ناهيك عن مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل كافة البرامج الإصلاحية المعتمدة بما في ذلك التوجه الإصلاحي الذي عرفتھا الجامعة الجزائرية LMD لتتخلص من العقبات التي وقفت حائلا دون تحقيق هذا النوع من البرامج لأهدافه.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال هذا الفصل والمتضمن للدراسة الميدانية التي تم إجرائها في جامعة باتنة-1، قمنا بتحليل واقع إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها بها من وجهة نظر الأساتذة والإداريين، فبعد اختبار أفراد العينة والبالغ عددها ما يقارب 200 أستاذ وإداري، جاءت الآراء بمجموعها لتؤكد غياب غياب فعلي لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة، من خلال ملاحظة غياب متطلبات تطبيقها بشكل شبه كلي، بحيث لم ترقى ممارسات إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة للمستوى المطلوب بعد.

كما تم التوصل من خلال عملية تحليل البيانات الإحصائية المحصل عليها إلى قبول الفرضيات الاستطلاعية المحددة آنفا والتي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة 1 للمتغيرات الشخصية (الكلية، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة...)، وتأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية والبنية التكنولوجية) ودرجة تطبيقها في جامعة باتنة 1.

بالإضافة إلى ذلك حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم إطار عمل مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من منظور اجتماعي فني يأخذ بضرورة الاهتمام بالموارد البشري بالجامعة كعنصر أساسي لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وفقا لبنني وتطوير مستمر للأخذ بما تقدمه التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال بغية تسهيل المعاملات الإدارية والبحثية داخل الجامعة الجزائرية وخارجها، في إطار اعتبار التكنولوجيا سلاح فعال بيد من يمتلكه لإنجاح أي مبادرة لاسيما تلك التي تخص تطوير الأداء نحو التميز.

تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم التطورات المعاصرة التي عرفها الفكر الإداري، فعلى الرغم من أنها قدمت في بادئ الأمر في شكل أطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم أنشطة منظمات الأعمال، إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الاستجابة للتغيرات المتسارعة التي يفرضها عالم اليوم، وذلك نظرا لما يمكن أن تحققه من نتائج مبهرة تظهر على مختلف الأصعدة و المستويات، بدءا بالسياق التنظيمي وتعزيز الإنتاجية وصولا إلى تحقيق ولاء الزبون، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في جميع المستويات، لضمان بقاء المنظمات في السياق التنافسي المفروض، الأمر الذي دفع المهتمين بمجال إدارة المعرفة إلى معالجتها من منظور إستراتيجي لبناء نماذج مختلفة للتعامل معها وتوسيع العمل بها لتشمل كافة المنظمات على اختلاف أنشطتها.

وبالتوازي مع ذلك تتمتع الجامعة بقدرة هيئاتها على الاستجابة لمتطلبات المجتمع ورغباته، ولا شك في أن ذلك لن يتم إلا من خلال مساعي متواصلة لملائمة عروض التكوين وبرامج البحث لاحتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، فإذا كانت الجامعة بهذا المفهوم أحد العوامل المؤثرة في حركية التنمية الاجتماعية فإنها فوق ذلك فضاء علمي معرفي واسع للسمو والارتقاء في جميع المجالات الأخرى، وفي هذا الإطار الذي يجمع على أهمية إدارة المعرفة كميكانيزم فعال في تطوير المنظمات، والجامعة كمؤسسة بحثية معرفية خادمة لاحتياجات المجتمع بالدرجة الأولى، حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع إداري حديث نسبيا يمس جوهر أعمال الإدارة الجامعية، والمتمثل في أهمية تبني إدارة المعرفة على مستواها، فالجامعات بما تملكه من برامج تعليمية ومراكز بحثية وخدماتية تعد مصدرا لتكوين المعرفة والمعلوماتية وتوليد الأفكار، ما يحتم عليها اعتماد التطور والتغيير والتجديد منهجا أساسيا في تخطيط برامجها المستقبلية، وهو ما يمكن أن تحققه إدارة المعرفة على مستواها، إذ يمكن بلوغ ذلك من خلال مساعي توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه من ثقافة تنظيمية مساندة وقيادة إدارية داعمة وكذا هيكل تنظيمي مرن وبنى تكنولوجية متطورة، من شأنها توفير البيئة اللازمة لإنجاح عملية إدارة المعرفة بالجامعة.

والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات بحاجة لإدارة معرفة جادة، بغية تحقيق الأهداف التنموية المنتظرة منها على أكمل وجه، الأمر الذي أدى بنا في هذه الدراسة إلى ضرورة البحث في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية كخطوة سابقة وضرورية للتأكيد على أهمية تبني مثل هذا المدخل في إمكانية النهوض بالجامعة الجزائرية، بحيث سمحت الفصول الأولى من الدراسة من تحليل كل من مفهومي إدارة المعرفة والجامعة، قبل التطرق لتحليل أهمية تبني إدارة المعرفة على مستوى الجامعات

من خلال ضرورة توفر متطلباتها، وبما أن الجامعة الجزائرية هي موضوع دراستنا كان من الجدير التطرق لواقعها عبر الحديث عن أهم الإصلاحات التي تبنتها والتي تظهر بشكل بارز من خلال ما يعرف بإصلاح LMD، الذي شكل تحولا غير مسبوق في المنظومة الجامعية الجزائرية، غير أن قراءة فاحصة وتحليلية لهذه الإصلاحات تؤكد بأن المنظومة الجامعية في الجزائر لازالت في الواقع بعيدة كل البعد عن المنتظر منها، وهو ما يبرر الحاجة لتبني إدارة المعرفة بها كمفهوم من شأنه تحقيق عوائد نوعية على كافة الأصعدة، وذلك إذا ما تم توفير متطلبات تطبيقه اللازمة، الأمر الذي تطلب منا ضرورة الاستعانة في دراستنا ببحث ميداني من شأنه توجيهنا للإجابة على الإشكالية المطروحة، عبر البحث إحصائيا عن مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية بتحليل واقعها من خلال اعتماد مجموعة من المتغيرات المستقلة المتمثلة في المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، والتي تم تحديدها في الفصول النظرية كمتغيرات للتحليل.

إن استناد بحثنا لدراسة ميدانية لعينة من إداري وأساتذة جامعة باتنة-1 -، قائمة على مساعي تحقيق مجموعة هامة من الأهداف والمتمثلة في:

- محاولة رصد واقع إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية لتشخيص الإختلالات التي قد تحد من فعاليتها.
 - الاعتماد على آراء العينة المبحوثة، لمحاولة فهم واقع إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية عموما من خلال فهم واقع إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة (باتنة 1)، بغية محاولة الوصول إلى حلول من شأنها الإسهام في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة بها .
 - تقديم بعض المقترحات التي من شأنها النهوض بالجامعة الجزائرية استعانة بمدخل إدارة المعرفة من خلال محاولة الإجابة على الفرضيات الاستطلاعية، التي تسعى لتحليل وتحديد أهم المتغيرات التي يمكن اعتبارها متطلبات ضرورية ولازمة لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية.
- وعموما في إطار محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في تحديد إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، تبين لنا أن الجامعة الجزائرية لم ترقى بعد لتطبيق جاد لإدارة المعرفة من خلال متطلباتها، وبالتالي فإن توفير متطلبات التطبيق المتمثلة في الثقافة التنظيمية المساندة، الهيكل التنظيمي المرن، القيادة الإدارة الفاعلة والبنى التكنولوجية المتطورة، من شأنها بلوغ إدارة معرفة فعلية على مستوى الجامعة الجزائرية، وكل ذلك في إطار بيئة سياسية، اقتصادية واجتماعية مساندة .

تم التوصل من خلال هذه الدراسة بجزأها النظري والميداني إلى مجموعة هامة من النتائج، بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في هذا المجال لإنجاح مساعي تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الجامعة الجزائرية.

نتائج الدراسة:

أ- نتائج الدراسة النظرية:

- إن طبيعة الدور المعرفي الذي تحتله الجامعات في أي مجتمع، يفرض عليها تبني إدارة المعرفة، للتحول من الدور التقليدي والمتمثل في التلقين، إلى الدور التتموي المنوط بها في إطار تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن للجامعة البقاء في الإطار التنافسي الذي فرضه عليها عالم اليوم.
- تطبيق إدارة المعرفة يحقق للجامعة التعاون والترابط بين كلياتها وأقسامها المختلفة.
- تتبنى إدارة المعرفة في الجامعة على متطلبات أساسية من الضروري توفرها بخصائص معينة، بغية تحقيق الأهداف المتوخاة من تبني هذا النموذج، في النهوض بالجامعات، بحيث تتمثل هذه المتطلبات في:
- تعد التهيئة الثقافية من أهم عوامل نجاح تنفيذ إدارة المعرفة، حيث يتطلب تطبيقها نشر ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم مشاركة وتبادل المعرفة. من خلال تجاوز مقاومات التغيير أثناء تبني إدارة المعرفة في الجامعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال، شرح وتوضيح هذا التوجه وأهميته في إعادة صياغة ادوار الجامعة، وكذا فوائده على كافة المتعاملين معها، ناهيك عن الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المنظومة الجامعية عموماً؛
- هيكल تنظيمي مرن، من شأنه التكيف باستمرار مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛
- قيادة إدارية مدركة لأهمية تبني إدارة المعرفة في الجامعة، من أجل الحصول على دعمها ومساندتها؛
- بني تكنولوجيا متطورة، من شأنها التقليل من الأخطاء البشرية في مجال إدارة وتسيير الجامعة وكذا التقليل من الجهد والتكاليف المترتبة عن الأداء البشري، من خلال إعداد وتكوين هذا الأخير ليكون مستعداً للتحول من إدارة المعلومات التي تضع جل اهتمامها للتعامل مع الجوانب التقنية للمعلومات، نحو إدارة المعرفة تهتم بالموازنة والمواءمة بين العنصر البشري والعنصر التقني للتعامل مع المعلومات.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

- تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تؤدي لتحقيق العديد من المزايا والفوائد، كتوفير المعرفة اللازمة بأقل وقت وأقل جهد، وهو ما يمكن أن يعود بالنفع والإيجاب على أهداف الجامعة الجزائرية حتى تتمكن من منافسة نظيراتها على الصعيدين العربي والعالمي.
- تتميز الجامعة الجزائرية بخصوصية تلفها وضعية اقتصادية واجتماعية وقانونية صعبة، إذ أنه وعلى الرغم من العامل التاريخي الذي يعطي للجامعة الجزائرية الأسبقية على جامعات الوطن العربي، إلا أن أدائها لا يرقى للحديث عن إدارة معرفة فعلية.
- وجود اختلاف واضح بين إدراك أهمية إدارة المعرفة وعملية تطبيقها في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لإدراك منخفض لعملية تطبيق المعرفة، فالعينة المبحوثة تدرك أهمية وجود بيئة تنظيمية مناسبة لممارسة إدارة المعرفة، بحيث يعتبرون أن مشاركة المعارف تتطلب مناخا تنظيميا مناسباً، ضرورة وجود ثقافة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، غير أن هذا الإدراك لم يرافقه تطبيق فعلي لإدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة والجامعة الجزائرية عموماً.
- هناك جملة من التحديات على مستوى تشارك وتطبيق المعرفة من الضروري على مسؤولي الجامعة محل الدراسة، والجامعة الجزائرية عموماً الاهتمام بها .
- خلصت نتائج الدراسة الميدانية لوجود ضعف في التحفيز المعنوي والمادي لكل من الإداريين والأساتذة على مستوى الجامعة محل الدراسة، وهو ما يمكن أن ينطبق على الجامعة الجزائرية ككل، بما يؤثر سلباً على تطبيق إدارة المعرفة وجودة الإنتاج الجامعي ككل.
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح جلياً بأن إدارة المعرفة لا تزال بحاجة لدعم جاد من قبل القيادات العليا الأكاديمية للجامعة وحتى القيادات السياسية، في إطار سياسة عامة واضحة الإستراتيجية والمعالم، تهدف لتوفير الدعم اللازم لتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية، وتهتم بالتقييم والتقويم المستمر لمراحل تطبيقها.
- اتضح أيضاً أن البرامج التدريبية المعتمدة على مستوى الجامعة محل الدراسة برامج تقليدية وتفتقد للجدوى في مجال تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، في ظل غياب خطة تدريبية واضحة وهادفة لتحسين الأداء البشري بما يتماشى وفعالية تطبيق إدارة المعرفة.
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية غياب إعطاء الأولوية للاشتراك بقواعد البيانات المختلفة التي تعتبر مورداً هاماً للمعرفة في الجامعة محل الدراسة، مما يؤكد عدم إمكانية إتاحة المعارف لكافة متعلمي

الجامعة مما أدى إلى وجود خلل في التواصل بين المتعاملين مما يؤثر سلبا على أداء الجامعة الجزائرية ككل.

- لازالت الجامعة محل الدراسة لا تعتمد على إجراءات ومقاييس واضحة للاكتساب والسيطرة على المعرفة اللازمة، بل وغياب واضح لسياسة تحيين المعارف وتطويرها وفقا وما تطرحه المعطيات البيئية باستمرار بما يعرقل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية ، ويجعلها بعيدة عن تقديم مخرجات تتواءم والتطورات المحلية والعالمية، وعاجزة عن تحقيق التنمية المجتمعية المطلوبة.
- أثبتت النتائج غياب واضح لعملية الاهتمام باستخراج المعارف الضمنية من قبل القيادات العليا في الجامعة محل الدراسة وهو ما يمكن أن ينطبق على الجامعة الجزائرية عموما، بحيث تعتبر المعارف الضمنية بمثابة المعارف الكامنة الواجب استغلالها بشكل يعود بالنفع على كافة الأطراف الجامعية، ولن يتم ذلك إلا من خلال محاولة توفير الجو التشاركي المناسب لكافة الأطراف، وكذا فتح المجال لإظهار قدراتهم الإبداعية عبر تمكينهم من عملية صنع القرار من خلال مناصبهم وأدوارهم بنوع من الحرية، والأكثر من ذلك محاولة تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار لدى العاملين بالجامعة الجزائرية، كشرط أساسي للحديث عن إدارة معرفة بها.

الاقتراحات:

من الضروري إعطاء الأولوية كاملة للتعليم الجامعي من خلال اعتماد المداخل التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الجودة الجامعية المتوخاة، بحيث يعتبر مدخل إدارة المعرفة أحد أهم هذه المداخل، ذلك أن الجامعة من أبرز مراكز الإشعاع المعرفي بامتياز وهي بحاجة لمدخل من جنس نوعها (معرفي) للدفع بها نحو تحقيق الأهداف المعرفية والمجتمعية المسطرة لها، وعبر التأسيس لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة، والتي يمكن أن تتجسد بوضوح من خلال محاولة الأخذ بالاقتراحات التالية:

- ✓ ترجمة أهداف إدارة المعرفة في رسالة الجامعة في شكل عبارات وشعارات واضحة ومحددة.
- ✓ وضع رؤية معرفية إستراتيجية للتعليم الجامعي يقوم على تحقيق الاتصال القوي بين جوانب التنمية الإنسانية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية.
- ✓ مواكبة التطورات العالمية مجال تقنيات إدارة المعرفة لاسيما التكنولوجية منها.
- ✓ ضرورة مواكبة الجامعات الجزائرية للتطورات على مفهوم المنظمة المتعلمة المنبثق عن إدارة المعرفة، والنماذج المتعلقة بها بغية الاستفادة من هذا الحقل المعرفي الهام.

- ✓ الانتقال إلى إستراتيجيات جديدة للتعليم الجامعي في الجزائر تقوم على منظور التعليم مدى الحياة، وتعمل على تحقيق التكامل بين التعليم والتدريب المستمر عن طريق تأسيس نظم ابتكارية فعالة تقوم على البحث والتطوير لإنتاج المعرفة أو لإعادة إنتاجها في ميادين العلوم والتكنولوجيا وتطبيقاتها، وهذه الإستراتيجيات تستند أيضاً على مفهوم التعاون بين المدارس والجامعات والمؤسسات الصناعية من خلال مداخل متنوعة من بينها مدخل التعلم القائم على العمل، والتعلم التفاعلي مع الأعمال، والتعلم الإلكتروني.
- ✓ ربط إستراتيجيات التعليم الجامعي الجديدة بمبادرات جادة لنسج التفاعل بين المجتمع الأكاديمي وسوق العمل من جهة، والعمل على سد الفجوة بين المؤسسات الجامعية والمجتمع في الاحتياجات ووسائل العمل من جهة أخرى.
- ✓ العمل على إنشاء قاعدة بيانات دقيقة حديثة وشاملة بالتعليم الجامعي في الجامعة الجزائرية، تتضمن معلومات عن جميع جوانب العمل الخاصة بالكليات والمعاهد والمكتبات الجامعية، ناهيك عن معلومات باحتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.
- ✓ ضرورة إعداد طلبة لديهم القدرة على إنتاج المعرفة لمواكبة التغير المستمر، وعلى اعتبار أن المعرفة كلما تطورت تغيرت تلقائياً متطلبات سوق العمل، وبالتالي لا بد أن تتغير بالضرورة مفردات المحتوى المعرفي للتعليم الجامعي.
- ✓ تحويل الجامعات إلى حاضنات لمشروعات صناعات المعرفة وبصفة خاصة البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ تحديد أولويات البحث العلمي بالجامعة الجزائرية، وفقاً لاعتبارات عدة منها :
أهداف الجامعة وخطتها الإستراتيجية، احتياجات المجتمع، أبرز المشكلات على الساحة التعليمية، قضايا السياسة التعليمية في الجزائر، وغيرها من الاعتبارات الأخرى.
- ✓ تصميم رؤية مستقبلية جادة لتطوير التعليم بمراحله المختلفة، وصولاً إلى الجامعي وتعميق الوعي العلمي والتربوي، ونشر المعرفة باعتبار أن التعليم هو السلاح لمواجهة التحديات، ذلك أن التعليم الجامعي لن يستقيم ما لم تستقيم المراحل التعليمية ما قبل الجامعية .
- ✓ من الواجب اعتماد برامج تدريبية أكثر مرونة وقدرة على تلبية احتياجات موردها البشري على مستوى الجامعة الجزائرية، من خلال التخلي عن البرامج التدريبية التقليدية التي تعتمد على التلقين إلى برامج أكثر ممارسة وتطبيق، وبإلزام ومن الضروري فتح المجال التدريبي لكافة الفئات

- بمختلف مستوياتها دون تمييز، باعتبار أن إدارة المعرفة إطار عمل مشترك يحتاج لتكاثف كافة الجهود البشرية من خلال استخراج قدراتهم الإبداعية دون تمييز.
- ✓ ضرورة الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات، ومحاولة تطبيقها بكل جدية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال العمل على نشر ثقافة إدارة المعرفة على مستوى كل الهياكل الجامعية.
- ✓ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام النظام الرقمي في كافة الأنشطة التي تعنى بها الجامعة الجزائرية.
- ✓ ضرورة التركيز على الفكر الإداري والهندسة الإدارية لتواكب التغير في المجالات التكنولوجية.
- ✓ التنسيق والتعاون بين المؤسسات البحثية المختلفة لتبادل الخبرات.
- ✓ تشجيع الأبحاث المشتركة بين هيئات التدريس والباحثين بصفة عامة المنتسبين للجامعة الجزائرية، مع غيرهم من الباحثين المنتمين لهيئات أخرى خاصة، وذلك بغية استخراج معارفهم الضمنية قدر المستطاع.
- ✓ تغيير السلوكيات التربوية في إطار خطة تشارك فيها الأسرة وأجهزة التعليم ومؤسساته وأجهزة الإعلام لإظهار القدرات الابتكارية.
- ✓ التكثيف من الندوات العلمية والمؤتمرات، التي تعنى بنشر ثقافة المعرفة وإدارتها بالطرق العلمية السلمية، من خلال الحث على التشاركية في اكتساب واستخدام وتبادل المعارف، حتى تعم المنفعة وتتحقق الأهداف المتوخاة من الجامعة الجزائرية.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة-1-، والتي أردنا توجيهها أو قصرها على الاهتمام أكثر فأكثر بتحديد هذه المتطلبات نظريا ومن ثمة محاولة البحث في مدى توفرها بصفة فعلية بالجامعة محل الدراسة الميدانية، ليتم تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات الجزائرية، غير أنه وفي إطار بحثنا الجاد في هذا الموضوع والتعمق في حيثياته، برزت الكثير من المواضيع الفرعية التي لم يتسع المقام للتطرق إليها، في إطار محاولة ضبط توجهنا البحثي وإعطائه وجهة واحدة كما تم تفصيله، خاصة أن محاولة التطرق لكافة المواضيع الفرعية التي تخص موضوع إدارة المعرفة عموما ووبربطها بالجامعة الجزائرية على وجه الخصوص من شأنه أن يعطي بحثنا نوعا من التراكم والتكدس المعرفي غير المرغوب، والذي من شأنه أن يشتمل ويخل بالمقصود

البحثي من إشكالية دراستنا، وفي هذا الإطار يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي ارتأينا أنها أكثر من هامة على الصعيد النظري والتطبيقي، إذا ما تم التطرق إليها في إطار مسعى النهوض بأداء الجامعات عموما والجامعة الجزائرية على وجه الخصوص وفقا لإدارة المعرفة، ومن هذه المواضيع:

- دور إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية في تحقيق مجتمع المعرفة من خلال دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية.
- النماذج العالمية الرائدة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وإمكانية الاستفادة منها للنهوض بأداء الجامعة الجزائرية.
- دور الجامعة الجزائرية في بلوغ اقتصاد المعرفة.
- أهمية تحقيق التكامل بين مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز للجامعة الجزائرية

1- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين إستراتيجيتي الشخصنة والترميز	86
02	الفرق بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكًا ووعيًا للمعرفة والأكثر إدراكًا ووعيًا	107
03	دور نظم تكنولوجيا المعلومات في مساندة عمليات إدارة المعرفة	144
04	تعداد الأساتذة الدائمين بجامعة باتنة-1	212
05	تعداد الإداريين الموظفين بجامعة باتنة-1	212
06	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مفهوم إدارة المعرفة والدرجة الكلية لفقراته.	232
07	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته.	233
08	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب القيادة الإدارية والدرجة الكلية لفقراته.	234
09	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته.	235
10	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال والدرجة الكلية لفقراته	236
11	معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان.	237
12	معاملتي الثبات والارتباط لمحاور الاستبيان المجزئة نصفيا.	238
13	معامل الثبات α كرونباخ لمحاور الاستبيان	239
14	ضبط عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية	241
15	التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة	242
16	مجال المتوسط المرجح للدراسة	248

قائمة الجداول والأشكال

249	تحليل نتائج محور مفهوم إدارة المعرفة	17
253	تحليل نتائج متغير الثقافة التنظيمية	18
256	تحليل نتائج متغير القيادة الإدارية	19
258	تحليل نتائج متغير الهيكل التنظيمي	20
261	تحليل نتائج متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	21
265	نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير الجنس	22
266	نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير العمر	23
268	نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير الفئة	24
269	نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير المؤهل العلمي	25
271	نتائج اختبار T للعلاقة بين آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وبين متغير سنوات الخدمة	26
273	معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.	27
274	معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.	28
275	معامل الارتباط بين محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.	29
276	معامل الارتباط بين محور البنية التكنولوجية والدرجة الكلية لمحور تطبيق إدارة المعرفة.	30

2- قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة	30
02	عمليات إدارة المعرفة	38
03	نموذج سلسلة القيمة	43
04	نموذج ليونارد بارتون	44
05	نموذج مركز ردت لإدارة المعرفة	45
06	نموذج دفيد سكايرم	46
07	نموذج مساي وآخرون	47
08	نموذج جينكس و أولفمان	48
09	أنشطة إدارة المعرفة في الجامعة	81
10	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة	150
11	تطور مهام الجامعة	180
12	المهام البيداغوجية لنظام LMD	181
13	الهيكل الجديدة للإصلاح الجامعي LMD في الجزائر	184
14	الإطار العام للهيكل الجديدة للإصلاح LMD	187
15	كليات وأقسام جامعة باتنة-1	217
16	الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة-1	219
17	نموذج الدراسة الافتراضي	226
18	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	243
19	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	244
20	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة	244
21	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	245
22	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	246
23	المنظور الاجتماعي الفني لإدارة المعرفة	281

قائمة الجداول والأشكال

283	آلية عمل الإطار التصوري الاجتماعي الفني لتطبيق نموذج إدارة المعرفة بالجامعة	24
287	إطار عمل مقترح لبوابة إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم الجامعي	25
289	العناصر الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من منظور فني اجتماعي	27

أولاً: المصادر

➤ القرآن الكريم:

1- سورة العلق، الآيات من (1-5).

2- سورة المائدة، الآية 83.

➤ الوثائق الرسمية:

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، المتضمن للقانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية سنة 1999، العدد 24.

4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03/379 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 23 أوت 2003، الجريدة الرسمية، العدد 51.

5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89/136 المؤرخ في 1 أوت 1989 والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، الجريدة الرسمية، العدد 31، المادة 2.

6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 15- 181 المؤرخ في 12 جويلية 2015، المتضمن إنشاء جامعة باتنة 1، الجريدة الرسمية، العدد 38، المادة 2.

7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 03/579 المؤرخ في 23 أوت 2004، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، الجريدة الرسمية، العدد 62.

8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مؤرخ في 23 يناير 2005، يحدد تنظيم التعليم وضبط كفايات مراتبه المعارف والكفاءات والانتقال في دراسات الليسانس "نظام جديد"، الجريدة الرسمية، العدد 7.

9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004، المتضمن إحداث شهادة ليسانس: نظام جديد، الجريدة الرسمية، العدد 75.

10- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004، المتضمن إحداث شهادة ليسانس: نظام جديد، الجريدة الرسمية، العدد 75.

11- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية-1962-2012، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.

12- الوزارة المنتدبة للجامعات، الملف التمهيدي لاستقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية، الجزائر، نوفمبر 1989.

➤ التقارير:

13- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير مؤشر المعرفة العربي 2016، الإمارات العربية المتحدة: دار الغرير للطباعة والنشر، 2016.

ثانيا: المراجع

أ- باللغة العربية:

➤ الكتب:

14- أبو شيخة، نادر احمد، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، 2011.

15- إدارة التربية، الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: تونس، 2005.

16- أرمسترونج، ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع: الرياض، 2003.

17- أشتون، كريس، تقييم الأداء الإستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، تر: إصلاح علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك: القاهرة، 2000.

18- اشوين، بول، تغيير التعليم العالي، تر: احمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، 2007.

19- الأغا، وفيق حلمي والأغا، إيهاب وفيق، استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي، جامعة الأزهر: غزة، 2010.

20- أنجرس، مورييس، منهجية البحث العلمي، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر: الجزائر، 2004.

21- أوشي، وليم ج، النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z، ترجمة: حسن محمد، معهد الإدارة العامة: الرياض، 1985.

22- بدران، عدنان وآخرون، التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية: أبو ظبي، 2000.

- 23- بدوى، السيد محمد، المدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1969.
- 24- بسيوني، عبد الغني، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية: القاهرة، 1992.
- 25- بعار، حسين عبد اللطيف و الخطايبية، ماجد محمد، الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، 2002.
- 26- البغدادي، عادل هادي حسين و دباس العبادي، هاشم فوزي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 2010.
- 27- بن عبد الله، محمد، المنظومة التعليمية والتطلع إلى الإصلاح، دار الغرب للنشر والتوزيع: وهران، 2005.
- 28- بوحنية، قوى، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي: مقاربات معاصرة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية: الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 29- بوحوش، عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي: بيروت، 2006.
- 30- بوعبد الله، لحسن و مقداد، محمد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1998.
- 31- بوفلجة، غيات، التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1992.
- 32- البيلالي، حسن حسين و عبد العظيم، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2008.
- 33- تركي، رابح، ابن باديس رائد التربية والإصلاح في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع: الجزائر، 1981.
- 34- تركي، رابح، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر، 1990.
- 35- تركي، رابح، التعليم القومي والشخصية الجزائرية، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
- 36- توفيق، عبد الرحمان، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بمبك: القاهرة، 2003.

- 37- جابلونسكي، جوزيف، إدارة الجودة الشاملة، تر: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، 1996.
- 38- جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، تر: إسماعيل على بسيوني، رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ: الرياض، 2009.
- 39- جيتس، بيل، المعلوماتية بعد الأنترنت: طريق المستقبل، تر: عبد السلام رضوان، عالم المعرفة: الكويت، 1978.
- 40- جيلبرت، برويست وآخرون، إدارة المعرفة - بناء لبنات النجاح، تر: حازم حسن صبحي، المكتبة الأكاديمية: القاهرة، 2001.
- 41- حرز الله، عبد الكريم، البداري كمال، نظام ل.م.د، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية: الجزائر، 2008.
- 42- حريم، حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد: الأردن، 2006.
- 43- حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط1، دار الحامد: الأردن، 2006.
- 44- حمدي، أسعد محمد ماهر و محمد حسين، محمد إبراهيم، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق: دراسة تحليلية من منظور ريادي، كتاب المؤتمر السعودي لجمعيات ومراكز رجال الأعمال: السعودية، 2014.
- 45- الحناوي، محمد صالح وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2004.
- 46- الحيلة، محمد محمود، مهارات التدريس الصفي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2002.
- 47- الخرجي، ثريا عبد الرحيم، البارودي شيرين بدري، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2012.
- 48- خضير، كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر: عمان، 2007.
- 49- الخضير، حسن أحمد، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربي: القاهرة، 2001.
- 50- دليو، فضيل وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة قسنطينة: قسنطينة، 2001.

- 51- دليو، فضيل وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: قسنطينة، 2006.
- 52- ربحي، مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، 2008.
- 53- ربحي، مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع: الأردن، 2000.
- 54- الرشدان، عبد الله زاهي، في اقتصاديات التعليم، ط2، دار وائل: عمان، 2005 .
- 55- رشوان، أحمد و عبد الحميد، حسين، نظرية المعرفة والمجتمع "دراسة في علم إجتماع المعرفة"، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، 2008.
- 56- الرفاعي، سعد بن سعيد جابر، النموذج الإسلامي لتمويل التعليم، مؤسسة المختار للنشر والتوزيع: القاهرة، (د، س، ن).
- 57- زيتون، محيا، التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق، مركز دراسات الوحدة العربية: بيروت، 2005.
- 58- السالم، مؤيد و صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة أريد: الأردن، 2002.
- 59- السالمي، علاء عبد الرزاق و السليطي، خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، 2009.
- 60- ستراك، رياض و المنصور، أحمد علي، بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية: دراسات في الإدارة التربوية، ط1 ، دار وائل للنشر: عمان، 2004.
- 61- سرطاوي، بشير، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل و الجودة الشاملة، بنك الأردن: الأردن، 2002.
- 62- سعد، ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم التقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، 2007.
- 63- السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2009.
- 64- سلاطنية، بلقاسم و الجبلاني حسن، أسس المناهج الاجتماعية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع: الجزائر، 2012.

- 65- السلاطين، على ناصر شتوي، القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، دار الجامع للنشر والتوزيع: عمان، 2014.
- 66- سلطان، تركي إبراهيم، هندسة التغيير: التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، دار النهضة العربية: القاهرة، 1996.
- 67- السلمي، على، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، 2002.
- 68- سويس، عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب: الجزائر، 2009.
- 69- شحاتة، حسن، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة دار العربية: بيروت، 2001.
- 70- الصباغ، عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر: عمان، 2000.
- 71- الصرن، رعد حسن، كيف نتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة: دمشق، 2002.
- 72- الصيرفي، محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2006.
- 73- الطائي، حميد عبد النبي و العلاق، بشير عباس، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2009.
- 74- الطائي، رعد عبد الله و قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، ط1، اليازوري للنشر: عمان، 2008.
- 75- الطائي، يوسف حليم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع: الأردن، 2008.
- 76- طيفور، محمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية: وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، منشورات جامعة حلب: سوريا، 2006.
- 77- الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: عمان، 2009.
- 78- عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل: الأردن، 2004.
- 79- عبد الفتاح، عبد اللطيف وعمر، أحمد، المدخل في الإحصاء ورياضياته، ط1، وكالة المطبوعات: الكويت، 1972.

- 80- عبد المؤمن، على معمر، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط1، دار الكتب الوطنية: ليبيا، 2008.
- 81- عبود، نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، 2011.
- 82- عبود، نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، دار الوراق: عمان، 2008.
- 83- عبود، نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الإستراتيجيات والعمليات، ط1، الوراق: عمان، 2004.
- 84- عبوي، زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع: عمان، 2008.
- 85- العتيبي، ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2007.
- 86- عجلان، حسن حسين، إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، 2008.
- 87- العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإداري والتنمية البشرية، دار المسيرة: الأردن، 2008.
- 88- العدلوني، محمد أكرم وآخرون، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني: المملكة العربية السعودية، 2000.
- 89- عريفيج، سامي سلطي، الجامعة والبحث العلمي، ط1، دار الفكر للطباعة: عمان، 2001.
- 90- عز حسن، عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss، (د ب ن): خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 91- عصام، نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، (د.د.ن): عمان، 2010.
- 92- العلاق، بشير، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري: عمان، 2008.
- 93- علوان، نايف قاسم، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2001-2000، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع: (د ب ن)، 2008.
- 94- على المكاوي، عواطف، دور عمال أو ضباط المعرفة في الاقتصاد المعرفي أو الرقمي، مؤسسة نور للنشر والتوزيع: ألمانيا، 2016.
- 95- العلى، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة: عمان، 2006.

- 96- عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء: عمان، 2008.
- 97- عمار، حامد، دراسات في التربية والثقافة: من همومنا التربوية والثقافية، ط2، مكتبة الدار العربية للكتاب: مصر، 1997.
- 98- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر: الأردن، 2010.
- 99- عواد محمد، الزيادات أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء: عمان، 2000.
- 100- عوض، صابر فاطمة و علي خفاجة، ميرفت، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية: الإسكندرية، 2002.
- 101- عودة، أحمد سليمان و فتحي، حسن ملكاوي، أساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط2، مكتبة الكتاني: الأردن، 1999.
- 102- العيسوي، عبد الرحمن، أصول علم النفس التربوي، دار المعرفة الجامعية: مصر، 2002.
- 103- غالب، ياسين سعد، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية: عمان، الأردن، 2009.
- 104- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2005.
- 105- فرج كامل، بحوث الاعلام والرأي العام: تصميمها وإجرائها وتحليلها، دار النشر للجامعات: القاهرة، 2001.
- 106- فرغلي، موسى عبد الله علي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع: مصر، 2007.
- 107- الفريجات، خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر: عمان، 2009.
- 108- القذافي، رمضان محمد، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، المكتبة الجامعية الحديثة: الإسكندرية، 1997.
- 109- قصوه، محمد يسري، رشيد أحمد، التنظيم الإداري: تحليل النظم، ط2، دار الشروق: جدة، 1977.

- 110- القطارنة، زياد، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع: عمان، 2011.
- 111- قطامين، أحمد، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدولين للنشر والتوزيع: عمان، 2002.
- 112- قليه، فاروق عبده، أستاذ الجامعة: الدور والممارسة بين الواقع والمأمول، دار زهراء الشرق: القاهرة، 1997.
- 113- كاظم، محمود خضير، منظمة المعرفة، دار الصفاء: عمان، 2010.
- 114- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات القاهرة: القاهرة، 2005 .
- 115- كلادة، ظاهر، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1997.
- 116- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، 2007.
- 117- لارابوره، خوان لويس، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، الأمم المتحدة: جنيف، 2008.
- 118- لعبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهوم وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، 2012.
- 119- لعويسات، جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه: الجزائر، 2005.
- 120- ليم، دفيد، ضمان الجودة في التعليم العالي، ط1، تر: عبد العزيز الهواشي وسعيد بن حمد الربيعي، عالم الكتب: القاهرة، 2005.
- 121- ماهوني، فرانسيس و كارل، جيثور، ثلاثية الجودة الشاملة، تر: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع: مصر، 1999 .
- 122- محمد، الطيب أحمد، الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط1، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 1999.
- 123- محمد عبد الوهاب، سمير، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة (مع الإشارة لرؤساء المدن المصرية)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة: القاهرة، 2007.
- 124- المرسي، إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2005.
- 125- مرسي، منير ، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليبه تدريسه، عالم الكتاب: القاهرة، 2002.

- 126- مصباح خضر طيطي، إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات، التقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، 2010.
- 127- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 : دليل عملي، (د، د، ن): القاهرة، 2001.
- 128- مصطفى، كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع: القاهرة، 1994.
- 129- مطاوع، إبراهيم عصمت، التخطيط للتعليم العالي، دار الشروق: السعودية، 1982.
- 130- معمري، بشير، مجالات وأساليب تكوين الأستاذ الجامعي الوضعية المهنية للأساتذة الجامعة، منشورات الحبر: الجزائر، 2007.
- 131- ملحم، سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2002.
- 132- النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة، 1999 .
- 133- النمر سعود، بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري: الرياض، 2013.
- 134- نور الدين، عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 135- هامر، مايكل و شامبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، تر: شمس الدين عثمان، المنظمة العربية للإعلام العلمي: القاهرة، 1996.
- 136- الهواري، سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج: أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، مكتبة عين شمس: القاهرة، 1976.
- 137- ويليامز، دنيال، إعادة ابتكار الحكومة، ترجمة: عبد الله احمد، (د.د.ن)، 2002.
- المجلات العلمية:
- 138- بن حمدان، خالد محمد و الشلبي فارس سليمان، "دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية: دائرة الجمارك الأردنية دراسة حالة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 25(2010).
- 139- بوشلاغم، حنان، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر: (الواقع، المأمول)"، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 35(2017).

- 140- بومائلة، سعاد و وبواكور، فارس، " أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الاقتصاد، 3(2004).
- 141- بومدين، يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، 5(2007).
- 142- التلباني، نهاية عبد الهادي وآخرون، " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، 2(2015).
- 143- الثبتي، مليحان معيض، " الجامعة، نشأتها، مفهوما ووظائفها "، المجلة التربوية، 54(2000).
- 144- جاد الرب، سيد محمد، " إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تطوير وتدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 1(1992).
- 145- جبران، علي محمد و بن محمد المنصوري، أحمد، " درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها "، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مجلد 10، 2(2015).
- 146- حاجي، العلبة، " جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق: دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل. م. د "، مجلة الدراسات الاجتماعية والإنسانية، 10(2013).
- 147- حامى، حسام، " إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة"، مجلة العلوم الاجتماعية، 21(2015).
- 148- الحدي، نجوبة، "المقاولاتية كرهان لامتناهات البطالة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 4(2017).
- 149- حرب، محمد خميس، " تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلد 28، 79(2013).
- 150- حريم، حسين و الساعد، رشاد، " الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني "، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 2(2006).
- 151- حسانة، محي الدين، " اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات "، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2(2003).

- 152- حسن بسيوني، حسن أيوب، " التطورات التكنولوجية وأثرها على الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية المصرية "، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 39(2001).
- 153- حفيظ، مليكة وآخرون، " فلسفة وأهداف نظام التعليم (ل م د) في المنظور الجزائري"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، 04 (2010).
- 154- حمودة، هدى، " نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت"، شئون الشرق الأوسط، 15(2005).
- 155- داسي، وهيبة، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية "، مجلة الباحث، 11(2012).
- 156- دليوا، فضيل، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية، 85(2014).
- 157- زراولة، رفيق، " الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الجامعية: دراسة تحليلية(الجامعة الجزائرية أنموذجا) "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(2009).
- 158- زرقون محمد، عرابة الحاج، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 1(2014).
- 159- الزيودي ماجد محمد، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية الأردنية"، المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد3، 5 (2012).
- 160- الساعدي، علاء و حريم، حسين، " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، مجلة البصائر، مجلد8، 2(2004).
- 161- ساقور، عبد الله، " فعالية النظام الجامعي الجزائري في إنتاج المعرفة واستهلاكها - طلبة قسم علم الاجتماع نموذجا "، مجلة العلوم الإنسانية، 17 (2002).
- 162- سعيد رشيد، سندس، " إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي العلاقة والتأثير: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الجلدية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، 100(2015).
- 163- السلمي، علي، " الإدارة بالمعرفة "، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 2(1997).

- 164- سموك، علي، " المشروع التربوي الجزائري بين معوقات الأزمة وواقع العولمة: مقارنة سوسيولوجية "، مجلة العلوم الإنسانية، 07 (2005).
- 165- شبايكي، سعدان، " الآثار الاقتصادية والاجتماعية لناظم التعليم العالي (ل. م. د) "، مجلة البحوث والدراسات العلمية، 05 (2011).
- 166- شبايكي، سعدان و حفيظ، مليكة، " لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم العالي ل. م. د. "، مجلة البحوث والدراسات العلمية، 04 (2010).
- 167- شرقي، ساجدة، " دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع "، مجلة مركز الدراسات الإيرانية، 10 (2008).
- 168- الشمري، غربي بن مرجى، " واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف "، مجلة العلوم التربوية، مجلد 25، 3 (2013).
- 169- الشمري، محمد جبار و لحدراوي، حامد كريم، " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسة الرقمية "، الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، 8 (2011).
- 170- شيشون، بوعزيز، " أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن، بولاية بسكرة الجزائر) "، أبحاث اقتصادية وإدارية، 11 (2011).
- 171- الصادق بيزان، حنان، " نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية "، cybrarians journal، 8 (2006).
- 172- الطحاينة، زياد لطفي و الخالدي، حسن محمد، " تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية "، دراسات العلوم التربوية، مجلد 42، 2 (2015).
- 173- عادل ناصر الدين، يعقوب، " واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها "، الشرق الأوسط، (03) 2012.
- 174- العاجز، فؤاد على و عساف، محمود عبد المجيد، " أنماط رعاية الطلبة المعوقين بمدارس التعليم العام بمحافظة غزة وسبل تحسينها "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3 (2013).

- 175- العتيبي، بندر بن ناصر، " الخصائص السيكومترية لصورة سعودية من مقياس فينلاندا للسلوك التكيفي (دراسة استطلاعية"، مجلة أكاديمية التربية الخاصة، 5(2004).
- 176- عبد الرحمان فتحي، سلطان، " أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة الصناعية لمحافظة نينوى "، دراسات إدارية، مجلد 6، 10(2013).
- 177- عبد الرضا، رشيد صالح و جاسم محمد، هناء، "اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 13، 4(2011).
- 178- عبد الرضا، عطية لطيف، " رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوان) "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(2008).
- 179- عبد الرؤوف، سهى و عبد العال، محمد، " أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية بالأردن"، البلقاء للبحوث والدراسات، مجلد 17، 1(2014).
- 180- عبد القادر، صلاح و النعيمي، أحمد، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 31(2012).
- 181- عبد القادر، ندى، " إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية "، دراسات إدارية، مجلد 3، 6(2010).
- 182- عبد اللطيف، زين العابدين عمار، " الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات: الإدارة بالأهداف نموذجاً"، آداب الرفادين، 52(2008).
- 183- عبد الله، خالدة عبد، " إدارة المعرفة الصريحة والكامنة: في مكتبة مجلس النواب العراقي"، مجلة كلية الأدب، 99(2012).
- 184- العذارى، جاسم رحيم و فاضل، عباس حسن، "إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة ميسان"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 8، 25(2015).
- 185- العساف، ليلي و الصرايرة، خالد أحمد، " أنموذج مقترح لتطوير المؤسسات التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، 4(2011).

- 186- عشية، فارس، " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري "، مجلة إتحاد الجامعات العربية، 3(2000).
- 187- عصفور، أمل مصطفى، "كيف نبني ثقافة الإبداع والتميز؟"، مجلة تكنولوجيا الإدارة، 15(2009).
- 188- عواد، صلاح الدين و الكبيسي، كريم، "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، 65(2012).
- 189- العيدروس، أغادير بنت سالم، " إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، مجلة كلية التربية، 147(2012).
- 190- فريجة، محمد هشام، " ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصاد الخليجي، 28(2016).
- 191- فؤاد أبو النادي، مرام و الكيلاني، أنمار مصطفى، " قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة"، دراسات العلوم التربوية، مجلد 42، 1(2015).
- 192- قاوي، بوحنية، " التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات: رؤية نقدية إستشرافية"، مجلة العلوم الإنسانية 8(2005).
- 193- ليث علي، يوسف الحكيم، " دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، دراسات إدارية، 6(2010).
- 194- محمد حسين، يسرى " دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 25(2010).
- 195- محمد شهاب، شهرزاد، " القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة"، دراسات، 11(2010).
- 196- محمد نوري، مضفر، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، 2(2013).
- 197- مرزوقي، عمر و عريوات، انتصار، " أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة "، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 12(2018).

- 198- مساك، أمينة و تبتروكية، فاطمة، " الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبررات اعتمادها في الجامعة الجزائرية "، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 15(2017).
- 199- معاينة، عادل، " إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية "، مجلة دراسات المعلومات، 3(2008).
- 200- مناصرية، رشيد، " أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، الجزائر "، مجلة الباحث، 11(2012).
- 201- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، أنباء الجامعة، 25(2012).
- 202- هامر، مايكل و شامي، جيمس، " الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن الثورة في إدارة الأعمال "، خلاصات، 20(1993).
- 203- الوادي، محمود حسين و الزعبي، على فلاح، " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد 4، 8(2011).
- 204- الياسري، أكرم محسن و حسين، ظفر ناصر، " أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية جامعات الفرات الأوسط "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، 3(2013).
- 205- يونس، نوال و آل مراد، محمد، " دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم "، مجلة الإدارة والاقتصاد التقني، مجلد 4، 8(2011).
- الملتقيات العلمية:
- 206- أبو فارة، يوسف، " تقويم جودة الخدمات الجامعية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني حول: كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، عمان 2005).
- 207- أوكيل، م. س، " حول إدارة الكفاءات والمعارف في البلدان النامية والعربية: تقارب الاستفادة من العقول المهاجرة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي يومي: 28/26 أبريل 2004، كلية الإدارة الصناعية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية).

- 208- باي، عبد القادر بغداد، " تكنولوجيا الاتصال الحديثة واقتصاد المعرفة: قراءة تحليلية في ميكانزمات التكامل ومعوقاته"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10-11 أكتوبر 2017، جامعة بني سويف: مصر).
- 209- برايس، عباس، " تعليم التحليل والتصميم الإنشائي المقاوم للزلازل باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الهندسي السعودي السادس، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، أيام: 15-18 ديسمبر 2002).
- 210- بروش، زين الدين و بركان يوسف، " مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق"، (ورقة بحثية مقدمة المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، يومي 4-5 أبريل 2012 ، البحرين).
- 211- بلغنامي، نجاة وسيلة و طمان، دينة، " دعائم إدارة المعرفة في إرساء قواعدها سبيل تحقيق التنمية"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10-11 أكتوبر 2017، كلية الآداب، جامعة بني سويف، مصر).
- 212- بلقوم، فريد و بن باير، حبيب، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي: 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف).
- 213- بن أعمارة، منصور، " الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي"، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب دولية ووطنية عنابة، الجزائر، 18/19 ماي 2011).
- 214- بن سعد عبد الله، سليمان مبارك، " مقدمة عن النظم الخبيرة وتصميمها"، (ورقة بحث مقدمة للندوة العلمية حول دور النظم الخبيرة في مكافحة الحرائق في المنشأة المدنية، الرياض أيام: 27-29/12/2010).
- 215- بن عبد الله، مفلح، " نظام LMD ومستقبل الجامعة الجزائرية"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: علاقة التعليم العام بالتعليم العالي، يومي: 1-2/11/2009، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر).

- 216- بن عشاوي، أحمد، " إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، يومي: 13 - 12 نوفمبر 2005).
- 217- بوعشة، مبارك و بن منصور، ليليا، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي: 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجباب، لبنان).
- 218- بوفجي، عبد الوهاب و إبراهيمي عبد الله، " الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد المعرفة"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: تسيير المؤسسات " المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، يومي: 12-13 نوفمبر 2005، جامعة محمد خيضر بسكرة).
- 219- بومهرة، نور الدين، " دور التعليم الجامعي في ترقية الموارد البشرية مقارنة سوسيو اقتصادية لوظيفة الجامعة الجزائرية في ظل العولمة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة 07 أكتوبر، ، يوم: 13/4/2010 مصراتة، ليبيا).
- 220- تواتي، عبد القادر، " تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل م د في الجزائر"، (ورقة بحث قدمت في الملتقى السنوي حول: " إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق"، يوم: 22 أبريل 2013، البويرة، الجزائر).
- 221- حسام، مازن، " التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وعلاقتها بمنظومة مناهج التعليم في الوطن العربي: رؤية مستقبلية لمواجهة الثروة المعرفية والمعلوماتية"، (ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث عشر حول: مناهج التعليم والثروة المعرفية والتكنولوجيا المعاصرة، يوم: 24 يوليو 2001، جامعة عين شمس، القاهرة).
- 222- حقي، رافع إبراهيم، "واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة"، (ورقة بحث مقدمة المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، أيام: 23 - 26 أبريل 2006، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة).
- 223- حمائل، عبد عطا الله و حمائل، ماجد عطا الله، " نموذج مقترح لتحسين جودة التعليم الإلكتروني عن طريق حوسبة المقررات الدراسية الجامعية على شبكة الأنترنت والأقراص المدمجة"، (ورقة

- بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يومي: 26-27 أبريل 2006، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن).
- 224- حيفري، نسيمه أمال، " البحث العلمي في الجزائر: التحديات والرهانات"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي التاسع لمركز جيل للبحث العلمي، يومي: 18-19 أوت 2015).
- 225- خالص، زهرة، "واقع الإصلاح في الجامعة الجزائرية حيثيات LMD نموذجا"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: التعليم العالي وعلاقته بالتعليم العام، يومي 1-2/12/2009، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر).
- 226- الديحاني، سلطان غالب، " الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت"، (ورقة بحثية مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم)، يوم 29 أبريل 2009، الكويت.
- 227- زيري، رابح، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية"، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة يومي: 22-23 أبريل، 2003).
- 228- زروقي، عالية، "إصلاحات التعليم العام وعى ومواكبة لتحديات العولمة"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: التعليم العالي وعلاقته بالتعليم العام، يومي 1-2/12/2009، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر).
- 229- سعدو، عادل و هارون، أسماء، "التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام ل م د في الجزائر"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة).
- 230- السعيد، أشرف و محمد، أحمد، " أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية" (بحث منشور في مؤتمر مركز الدراسات التربوية -جامعة القاهرة بعنوان : التعليم في مطلع الألفية الثالثة-الجودة -الإتاحة -التعليم مدى الحياة، يومي: 15-16 يوليو 2009).
- 231- سكماجي، إسكندر، "التعليم العالي الجزائري في ظلّ نظام (ل.م.د) بين واقع التدويل، وحتمية الخصوصية، ومطمح الجودة"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: التربية والتعليم في

- العالم الإسلامي: التجربتان الجزائرية والماليزية في الميزان، يومي: 28/29 أبريل 2015، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر).
- 232- شيكوا، يمينه، "التربية و التعليم في الجامعة الجزائرية السياسات و الإستراتيجيات"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي حول: التربية والتعليم في العالم الإسلامي: التجربتان الجزائرية والماليزية في الميزان، يومي: 29 - 30 أبريل 2015).
- 233- صبري، هالة أحمد، "أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005).
- 234- صدوقي، عقيلة، " استثمار الجامعات الجزائرية في رأس المال المعرفي: جامعة الجزائر 3 نموذجا" (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10-11 أكتوبر 2017، جامعة بني سويف بمصر).
- 235- عبد الرؤوف، محمد و عامر، طارق، " تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية والاتجاهات المعاصرة"، (ورقة بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات- دراسة حالة الجزائر والدول النامية"، جامعة محمد خيضر نوفمبر 2006 بسكرة).
- 236- عبد الله، على و بوسهوه، نذير، " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي: 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة).
- 237- عبد الله، على و مداح، لخضر، " التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة).
- 238- عدمان، مريزق و كريم، قاسم، "التدريب الموجه بالأداء للموازنة بين سياسات التعليم ومتطلبات السوق"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة).

- 239- عريوات، انتصار، "ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي كآلية لتفعيل سبل التنمية بمختلف أبعادها في الدول العربية"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي)، يومي: 12/13/ديسمبر 2015. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام، جامعة 8 ماي 1945 قالمة).
- 240- فاطنة، بلخيري و عسالي، أبو القاسم، "دور الجامعة في خلق الإستخدام"، (ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، يوم: 20-5-2010، جامعة زيان عاشور الجلفة).
- 241- فرحات، غول، " دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة"، (ورقة بحثية مقدمة العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية 18-19 ماي 2011 جامعة سعد دحلب البليدة).
- 242- قنديل، يس عبد الرحمان، " نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الافتراضية"، (ورقة بحث مقدم للمؤتمر العربي الثاني حول الأداء الجامعي وتحسين الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، ماي 2007).
- 243- كرئل، فريد وآخرون، " الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية حول: اقتصاد المعرفة 23/ 25 أبريل 2015).
- 244- كولو، أديب، "قضايا التمويل والإنفاق في البحث العلمي والتطوير ومؤسساته ومتطلبات ابتكار مصادر تمويل جديدة"، (المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني يومي: 24-26 أيار 2006، دمشق) .
- 245- لونيس، علي و تلاغيت، صلاح الدين، " تطبيق نظام ل.م.د كمتغير لتحقيق الجودة في التعليم بالجامعة الجزائرية"، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول البيداغوجيا، جامعة بسكرة، نوفمبر 2008).
- 246- محجوب، بسمان فيصل، " عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي يومي 26/28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية).

- 247- مقري، زكية و جمعة، الطيب، "مساهمة لتقييم نظام LMD في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية لعينة من طلبة ل م د بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 10-12 ماي 2011).
- 248- منصور، دعاء محمد أبوا المعاطي، "جودة مؤسسات التعليم العالي والتعليم المستمر وتحديات مجتمع المعرفة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني: حول ضمان جودة التعليم العالي، يومي 4-5 أبريل 2012، البحرين).
- 249- نوى طه، و آخرون، " أثر تطبيق إدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع بالمنظمة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات، يومي: 10 - 11 أكتوبر 2017، جامعة بني سويف مصر).
- 250- يحيوي، إلهام وآخرون" دور التخطيط الإستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، أيام 9-11 فيفري 2016، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- **رسائل التخرج الجامعية:**
- 251- البحيري، السيد محمود، "تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة مستقبلية"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2004).
- 252- بلخير، عبد القادر، " متطلبات اعتماد إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وتقييم النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر"، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتقنية، جامعة المسيلة، 2016/2017).
- 253- بوزيد، نجوى، "وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية : دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال : الدار البيضاء الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2010).

- 254- الجوزي، ذهبية، " الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013).
- 255- حسين القرشي، عاطي بن عطية، " دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية: تصور مقترح"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012).
- 256- دراجي، رافي، "إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016).
- 257- زاحي، سمية، " مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعات قسنطينة، عنابة وسكيكدة"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2014).
- 258- زرقان، ليلي، " اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة التربية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، 2013/2012).
- 259- العتيبي، ياسر، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية :دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2008).
- 260- قبلان، زياد خليل، " الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة التنفيذية، الأكاديمية العربية للتعلم المفتوح، 2010).
- 261- قديد، فوزية، "فعالية إدارة المعرفة بالتعليم العالي بالجزائر: دراسة ميدانية لجامعة الجزائر 3"، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2015).

262- قرين، الربيع، " تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016).

263- الكندية، نادية، " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2008).

264- مشنان، بركة، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2016).

265- المطاعني، على بن حمد بن على، "بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان"، (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، الأردن، 2008).

266- نوى، طه حسين، " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، 2011).

➤ دليل:

267- نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا، الدليل الإعلامي لجامعة باتنة-1- الخاص بتسجيلات البكالوريا 2017.

268- نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا(باتنة1)، دليل نظام (ل.م.د)، جامعة باتنة-1-، 2017-2018.

➤ المواقع الإلكترونية:

269- بن محمد، نعيم، " التعليم العالي في الجزائر: الرهانات وأساليب التطوير"، الهوقار (2008)، على الموقع:

ers/digitaltec/desktop.file://c:/us تم تصفح الموقع يوم 2015./02/12.

270- زاحى، سمية، " المكتبة الجامعية فضاء التعلم والبحث في سياق نظام LMD "، على الرابط:
<http://www.sidiamer.com/t76724-topic> تم التصفح يوم: 2017/11/29 على الساعة:
 14.53.

271- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة
 التنمية(1962-2012)، على الموقع الرسمي: www.mesrs.dz تم تصفح الموقع يوم: 11-
 2017-12، على الساعة: 6.30.

272- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، على الموقع الإلكتروني:
<https://www.mesrs.dz/ar/centres-universitaires>، تم تصفح الموقع يوم: 10-12-
 2017، على الساعة: 22.08.

ب- باللغة الأجنبية

➤ Reports:

273- Centre for Academic Development, Knowledge Management and Business Intelligence Strategies in Malaysian Universities, University Putra Malaysia Research Report, 2005.

➤ Books

274- A, chandler, Strategies et Structures de L'entreprise, les éditions d'organisation: Paris, 1989.

275- Andone I, Bodea C, Knowledge management in the modern university, Bucharest ASE Publishing House: Roumanie, 2007.

276- Atwell, R. & Wellman, j.v, College President and Higher Education Policy, National Center for Higher Education: San Jose, CA, 2002.

277- Bally, Jean, le meilleur articles de la Harvard business review sur km morter, t hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir, édition d'organisation: France, 2003.

278- Carron, Jean & Luc Sabine, Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2001.

279- Center of Education Research and Innovation, knowledge management in the learning society, organization for economic, Operation and Development, OECD: Parise, 2000.

280- D, Hislop, Knowledge Management in Organization, University Press: New York, 2009.

281- D, Michael et al, Application of Cybernetics and Control Theory for a New Paradigm in Cyber security, Virginia: Hume Center, 2013.

282- David, Easton, Analyse Du Système Politique, Traduction: Pierre Rocherch, Armand Colin: Paris, 1974.

- 283- David, De Long, **Building the knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors**, Boston: Ernst &Young's center for Business innovation, 1997.
- 284- Drucker, Peter, **Au- dela du Capitalisme**, Dunod: Paris, 1993.
- 285- Drucker, Peter, **l'émergence de la nouvelle organisation**, les éditions d'organisation: Paris, 1988.
- 286- Dubois, Nancy, **Tricia Wilkcon, Gestion des connaissances: un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, centre de collaboration national, des méthodes et outils: Canada, 2008.
- 287- E, Schein, **Organizational culture and leadership**, Jossey-Bass: San Francisco, 1985.
- 288- Etzkowitz, I, and Leydesdorff, L, **Universities and the global knowledge economy, a triple helix of University Industry Government Relations**: London, 1997.
- 289- Ferrary, Michel & Pesqueux, Yvon, **Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance**, Economica: Paris, 2006
- 290- Fiedler, F, **A Theory of Leadership Effectiveness**, MC Graw: New York, 1967.
- 291- G, Brennan, **Right Away All at once: How We Save Good People**, Forbe, 1998.
- 292- Gérard, Jonnart, **Les amis de l'association de l'université**, Université d'Alger: Alger, 1945.
- 293- Guerid, Djamel, **L'Université D'hier à Aujourd'hui (Actes de Séminaire)**, centre de recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle : Oran, 1998.
- 294- H, Davenport, & L. Prusak, **Working Knowledge How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press: Boston, 1998.
- 295- Humble, J, **Management by Objectives in action**, Mc Graw-Hill Book: New York, 1970.
- 296- I, Nonaka, & H, Takeuchi, **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press: New York, 1995.
- 297- J.A Turban, E, **Décision support systèmes and Intelligent systèmes**, prentice Hall: USA, 2001.
- 298- Jane pierr, Détrie, **stratège politique général de l'entreprise**, Dunod: Paris.
- 299- J, Pollock, **The art of marketing**, 4th Ed, University of California: USA, 2001.
- 300- K, Etzkowitz & Leydesdorff, L, **Universities and the global knowledge economy, a triple helix of University Industry Government Relations**: London, 1997.
- 301- K, Laudon, & J. Laudon, **Management Information Systems: Organization & Technology in the work Enterprise**, Printic-Hall, Inc: États-Unis, 2002.
- 302- Karl, Sveiby & Lloyd, Tom, **Managing Knowledge**, Bloomsbury: London, 2001.
- 303- Laudon, Kenneth et al, **Management des Systèmes d'informations**, 11^{ème} édition, Pearson éducation: France.
- 304- Lies, Mairi, **Faut il fermer l'université?**, ENAL: Alger, 1994.
- 305- Lisa A, Petrides & Nodine, Thad R, **Knowledge Management In Education: Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, CA: USA, 2003.

- 306- Labidi, Dj, science et pouvoir en Algérie de indépendance au 1 e plan de larecherche scientifique 1962.1974 , O P U: Alger, 1992.
- 307- Marquardt, Michael.J, building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning, Black publishing Company: Washington, D.C, 2002.
- 308- MC. Caffery, Peter, The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges, Taylor and Francis Group: New York, 2004.
- 309- Meier, Olivier, Management Interculturel: Stratégie ,Organisation, Performance, 3^{ème} Edition , Dunod: Paris, 2008 .
- 310- Mercir, Samuel, L'éthique dans Les entreprises, Paris: édition la découverte.
- 311- Morisey, G, Management by Objectives and Results, Wesely publishing: London, 1970.
- 312- Miller, Robert L, et al, SPSS For Social Scientists, Palgrave Macmillan : New York, 2002.
- 313- N. Buboïs & T, Wilkerson, Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools: Canada, 2008.
- 314- OECD, Innovative Workplaces Making Better Use of Skills within Organizations, OECD Publishing , 2010.
- 315- Ordway, Tead, The Art of Leadership, Mc Fraw Hill: New York, 1993.
- 316- P, Mikulecky, and J, Mikulecka, Active Tools for Better Knowledge Dissemination, Annual Meeting, Washington D.C: USA, 1999.
- 317- Peter Heisig & al, Knowledge Management: Best Practices in Europe Heidelberg, Springer Verlag: Berlin, 2001.
- 318- Peters, I.J & R. H, Waterman, Le Prix D'excellence, Edition Dunod: Paris, 1999.
- 319- Pfiffner, John & R. v, Presthus, Public Administration, Ronald Press Co: New York, 1967.
- 320- Philippe, Bernard & al, Culture d'entreprise et innovation, Presses du CNRS France: Paris, 1992.
- 321- Reihardt, Wolfgang & al, Knowledge worker Roles and Actions Results of the Two Empirical Studies , published Wiley library, John Wiley Sons, 2011.
- 322- Robert, Thierauf, Knowledge management Systems for Business, Quorum Books: Westport, 2003.
- 323- Ronal, Maier, Knowledge of Information for Knowledge Management, New York, 2002.
- 324- Steven, Mc Shane & Mary Ann, Glinou, Organizational Behavior , Mc grow: New York , 2005 .
- 325- Thevenet, Maurice, la culture d'entreprise, puf: paris, 2003.
- 326- Wirtz, Bernd & Daiser, Peter E-Government: Strategy Process Instruments, 1st edition , German University of Administrative Sciences Speyer: Germany , 2015.
- 327- Yves Buck, Jean, Le management des connaissances et des compétences en pratiques, 2^{ème} édition, édition organisation: Paris, 2003.

➤ **Scientific Journals:**

- 328- A, Kumar & Kumar, A, " IT based KM for Institutions of Higher Education- A Need ", **Journal of Higher Education in India from Association of Indian Universities**, 43(2005).
- 329- A, Kumar & A,Kumar, "IT Based KM In Indian Higher Education System: Addressing Quality Concerns And Setting The Priorities Right", **Journal of Knowledge Management Practice**, 3 (2006).
- 330- Al-oqaily, Ali Taha et al, " Success Factors of Knowledge Management in Universities (A Case Study: Jordanian Private Universities)" , **Journal of Scientific Research**, vol 22, 7 (2014).
- 331- Batron, D.Leonard, "Core Capabilities and Core Rigidities : a paradosc in Management" , **Strategic Management Journal**, 13(1992).
- 332- Bollinger, Audreg. S & Smith, Robert, "Managing organizational knowledge as a strategic asset", **The Journal of Knowledge Management** , Vol 5 , 1(2001).
- 333- C, Holsapple & Singh, M, "The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness", **Expert Systems with Applications**, vol 20, 2001.
- 334- Claus, E," Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study", **Studies in Continuing Education**, Vol 26, 2 (2004).
- 335- Conger, M, "Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational dynamics**, Winter, Vol 19, 3(2002).
- 336- Corey, Wick, " Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical communicators", **Technical Communication**, Vol 47, 4 (2000).
- 337- Dgali, Gokmen et al, "A Qualitative Research on the University Administrators' Capacity to Use Management Knowledge Tools: The e Case of TRNC Universities", **Educational Sciences: Theory & Practice**, 3(2009).
- 338- France, Bouthillier, "La gestion des connaissance: concepts intéressant pour les spécialistes en information documentaire ou Jargon délirant?", **Documentation et Bibliothèque** , vol 45, 2(1999).
- 339- Geert, Hofstede & al, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Acrosses twenty cases", **Administrative science quarterly**, vol 35, 2(1990).
- 340- Gary R, Oliver, "Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: The Shoemaker's Paradox", **Electronic Journal on Knowledge Management**, vol 1, 2 (2003).
- 341- I, Bloch, "13th European Conference on Knowledge Management", **Electronic Journal of Knowledge Management** Volume 6, 2(2005).
- 342- Ilkka, Tuomi, "The Future of knowledge Management", **lifelong learning in Europe**, vol VII, 2(2002).
- 343- J, Trigg, "Knowledge Management: information Technology", **SC&I**, 17(2000).
- 344- J. A, Maxwell, "Understanding and Validity in Qualitative Research", **Harvard Educational Review** vol 62 , 3(1992).
- 345- J. C, Lang, "Managérial concerns in knowledge management", **The Journal of Knowledge Management**, 5 (2001).
- 346- J. Kidwell, J et al, "Applying Corporate Knowledge Management Practices in higher education", **EDUCAUSE QUARTERY**, 4(2000).

- 347- Lee, H & Roth, G, "Peer-Reviewed Articles A Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts", **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, Vol 23, 4(2009).
- 348- M, Grossman, "The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management", **Journal of Information Systems Education**, Vol18, 1 (2007).
- 349- M, Ghorbani, J.Noghabi, and M. Nikoukar, " Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization", **Journal of World Applied Sciences**, vol 12, 11(2011).
- 350- Martensson ,Maria, "A critical review of knowledge management as a management tool", **The Journal of knowledge Management**, Vol 4, 3(2000).
- 351- Manerikar,Vijaya & Manerikar, Sumeet, "A Note on Exploratory Research", **A Peer Reviewed Research Journal**, Vol. XVII, 1(2014),
- 352- Miechel, Z, "Developing a Knowledge Strategy", **Californiya Management Review**, Vol 41, 3(1999).
- 353- Mihaela, Oprea, "A University Knowledge Management Tool for Academic Research Evaluation Activity ", **Informatica Economică** ,Vol 15, 3(2011).
- 354- Mohayidin, Mohd Ghazali et al, "The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities", **Electronic Journal of Knowledge Management**, vol 5, 3 (2007).
- 355- N.B, Jones & Herschel, R.T, "knowledge champions to facilitate knowledge management", **Journal of Knowledge Management**, vol 7, 1(2003).
- 356- Nawaz Nishad & Mary Gomes Anjali, "Review of Knowledge Management in Higher Education Institutions", **European Journal of Business and Management**, Vol 6, 7(2014).
- 357- Oprea, Mihaela "An Agent-Based Knowledge Management System for University Research Activity Monitoring ", **Informatica Economică**, vol 16, 3(2012).
- 358- Paul, Warren & Grohan, Davies, **Knowledge Management**, vol. 43, 3 (2000).
- 359- Peggy .D, Brewer & Brewer, Kristen .L, "Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model", **Journal of Education for Business**, 85(2010).
- 360- Rowley, J, "Is Higher Education ready for Knowledge Management? ", **The International Journal of Educational Management**, vol 14, 7(2000).
- 361- S.Pan, L & H, Scarbrough, "A socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories", **Journal of Knowledge Management**, 2(1998).
- 362- Santo, S, "Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education", **Tech Trends: Linking Research & Practice to Improve Learning**, vol 49, 6 (2005).
- 363- Sinha, Parul, et al "Frame Worke for a Knowledge Management Plat Form in Higher Education Institutions ",**International Journal of Soft Computing and Engineering**, vol 2,4(2012).
- 364- Spiler, Michael, " Public Administration The History of Ideas and The Reiventing Goveremment Movement", **Public Administration Review**, 64(2004).
- 365- Zaki Abdul Rahman, Chairman & Shameel, Ahmad Zubairi, "Role of Knowledge Management in Higher Education – A Qualitative Model", **JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS** ,Vol 4, 6(2012).

➤ **Conferences:**

- 366- C.B, Crawford, "Exploring the Relationship Between Management and Transformational Leadership", (Paper presented at the ALE Conference, Anchorage, Alaska, 16–19 July 2003).
- 367- CHumjit, Surts," Establishing Knowledge Management in Higher Education Institution in THailand ", (The European Conference an Arts and Humanities, King Monthuts University of Technology Thomburi Thailand 2013).
- 368- M, Jennex & L, Olfman, "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", (Proceedings of the ³⁷th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii 2004).

➤ **Theses:**

- 369- Bouzid, Nabil, "Formation Universitaire et Préparation des étudiants au monde du travail et l'emploi", (Thesis du doctorat, university M'entouré, Constantine, 2003).
- 370- E.J, keeley "Institutionel Research as the catalyst for the extent and effectiveness of Knowledge Management practices in Improving planning and decision Making in higher Education organizations ",(Thesis de doctorate , University: North central ,USA, 2004).
- 371- L. L, Ralph, "An Investigation of a knowledge Management solution, Dissertation : Nova Southeasten University: for Reference Services ", (Doctoral dissertation Nova Southeastern University, 2008).
- 372- Serbanescu, Lestrade Karin," La mise en oeuvre du Processus de Bologne en France et en Allemagne", (Thesis de doctorat , University Paris, 2007).

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
مقدمة.....	2
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة والجامعة.....	23
تمهيد.....	23
المبحث الأول: إدارة المعرفة: التحدي الجديد للمنظمات.....	24
المطلب الأول: في مفهوم إدارة المعرفة.....	25
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة.....	42
المطلب الثالث: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.....	49
المبحث الثاني: الجامعة في عصر المعرفة.....	52
المطلب الأول: في مفهوم الجامعة.....	52
المطلب الثاني: الجامعة في ظل اقتصاد المعرفة.....	61
المطلب الثالث: التعليم الجامعي: قراءة في بعض المدارس المعرفية الحديثة.....	64
المبحث الثالث: إدارة المعرفة والجامعة: نحو إدارة معرفة جامعية.....	79
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة الجامعية.....	79
المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعة وأهمية تطبيقها.....	83
المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في التعليم الجامعي: مدخل تكاملي..	91
خلاصة واستنتاجات.....	97
الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.....	99
تمهيد.....	99
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية كمطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.....	100
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....	101

المطلب الثاني: نحو بناء ثقافة تنظيمية لدعم إدارة المعرفة بالجامعة: الدور، الخصائص والمعوقات.....	106
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.....	112
المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي.....	113
المطلب الثاني: طبيعة الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة في الجامعة.....	117
المبحث الثالث: القيادة الإدارية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.....	122
المطلب الأول: القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات.....	122
المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالجامعة وأنماطها.....	129
المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.....	136
المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	137
المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة : من نظم قواعد البيانات إلى نظم قواعد المعرفة...141	141
المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إدارة المعرفة بالجامعة.....	145
خلاصة واستنتاجات.....	152
الفصل الثالث: الجامعة الجزائرية: الواقع ورهانات الإصلاح.....	154
تمهيد.....	154
المبحث الأول: الجامعة الجزائرية: الأهداف، المبادئ والتطور.....	155
المطلب الأول: الجامعة الجزائرية: الأهداف والمبادئ.....	156
المطلب الثاني: مسار تطور التعليم الجامعي في الجزائر.....	163
المبحث الثاني: إصلاح الجامعة الجزائرية(نظام (LMD).....	173
المطلب الأول: دوافع وأهداف إصلاح الجامعة الجزائرية.....	174
المطلب الثاني: الهيكلة الجديدة للجامعة الجزائرية.....	180

المطلب الثالث: المكتسبات الاقتصادية والاجتماعية لإصلاحات LMD في الجزائر.....	191
المبحث الثالث: إصلاح الجامعة الجزائرية: التحديات ومتطلبات التقويم.....	196
المطلب الأول: تحديات إصلاح التعليم الجامعي في الجزائر.....	197
المطلب الثاني: متطلبات تقويم الإصلاحات الجامعية في الجزائر.....	202
خلاصة واستنتاجات.....	208
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة باتنة -1.....	210
تمهيد.....	210
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.....	211
المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية.....	212
المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.....	225
المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة.....	229
المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.....	239
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.....	247
المطلب الأول: تحليل بيانات محاور الدراسة.....	248
المطلب الثاني: تحليل بيانات الفرضيات الاستطلاعية.....	264
المبحث الثالث: رؤية إستراتيجية مقترحة لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية.....	278
المطلب الأول: الإطار التصوري: إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من منظور فني اجتماعي.....	279

المطلب الثاني: إطار مقترح لنظام بوابة إدارة المعرفة بالجامعة وإمكانية الاستفادة منه في	
الجامعة الجزائرية.....	284
خلاصة واستنتاجات.....	291
خاتمة.....	293
قائمة الملاحق.....	302
قائمة الجداول والأشكال.....	334
قائمة المصادر والمراجع.....	339
ملخص الدراسة.....	370
فهرس المحتويات.....	374