

واقع استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة

The reality of knowledge strategy at the Tipaza University Center

عاشور وسيلة¹، طرفاني عتيقة²¹ طالبة دكتوراة، جامعة الجزائر 03، silamw8@gmail.com² أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر 03، terfani69alg@gmail.com

Received : 03-07-2024

Accepted : 01-10-2024

ملخص:

تناولت الدراسة واقع استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة، وهدفت إلى تحديد مدى ملاءمة التوجه الاستراتيجي للمركز لاستراتيجية المعرفة، وكذا تشخيص مدى توفير المتطلبات اللازمة لتنفيذها، ومن ثم تحليل مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في هذا المركز الجامعي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود توجه استراتيجي قوي نحو استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة، وكذا وجود استعداد عالي المستوى لتنفيذ هذه الاستراتيجية، إلا أنه تم تسجيل مستوى متوسط في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمركز، مما يستدعي تعزيز الجهود اللازمة لتجسيد استراتيجية المعرفة على أرض الواقع.

كلمات مفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، استراتيجية المعرفة.

تصنيفات JEL: D83، M150.

Abstract:

The study examined the reality of knowledge strategy at the Tipaza University center, aiming to determine the alignment of the center's strategic orientation with the knowledge strategy, diagnose the availability of the necessary requirements for its implementation, and analyze the level of application of knowledge management processes at this university center.

The study reached a set of results, including the presence of a strong strategic orientation towards the knowledge strategy at the Tipaza university center, and a high level of readiness for its implementation.

However, a moderate level was recorded in the application of knowledge management processes at the center, indicating a need to intensify efforts to fully realize the knowledge strategy in practice.

Keywords: Knowledge; Knowledge management; Knowledge strategy.

JEL Classification Codes: D83, M150.

المؤلف المراسل: عاشور وسيلة، الإيميل: silamw8@gmail.com

1. مقدمة:

تعتبر منظمات التعليم العالي مركزا للإشعاع العلمي والمعرفي، كونها منظمات معرفة أساس قيامها ونموها وجودة خدماتها يكمن في رأس مالها الفكري، ودورها الأساسي يتمثل في السعي المستمر نحو توليد المعرفة والاهتمام بالتكوين والتعلم المستمر واعتبار كل فرد فيها جزءاً من هذه العملية. وبالتالي، فإن تبني استراتيجية المعرفة ضرورة حتمية في منظمات التعليم العالي، وذلك بغرض تحقيق تراكم نوعي في نشاط المعرفة وابتكارها وتوظيفها في سبيل تعزيز التميز الأكاديمي والإداري والبحث العلمي وكذا خدمة المجتمع، والمساهمة في التنمية في مختلف الميادين.

ومن هذا المنطلق وباعتبار المركز الجامعي لتيبازة منظمة من منظمات التعليم العالي والمعرفة، جاءت هذه الدراسة لتشخيص واقع استراتيجية المعرفة في هذا المركز، من خلال تحليل جانب التوجه الاستراتيجي، متطلبات تنفيذ استراتيجية المعرفة وكذا مدى تفعيل مختلف عمليات إدارة المعرفة في المركز الجامعي تيبازة. 1.1. الإشكالية: بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع استراتيجية المعرفة في

المركز الجامعي تيبازة؟

1.2. الفرضيات: كمحاولة أولية للإجابة على الإشكالية المطروحة، نضع الفرضيات التالية:

- الفرضية 01: للمركز الجامعي تيبازة توجه استراتيجي قوي نحو استراتيجية المعرفة.
- الفرضية 02: للمركز الجامعي تيبازة استعداد عالي المستوى لتنفيذ استراتيجية المعرفة.
- الفرضية 03: يطبق المركز الجامعي تيبازة عمليات إدارة المعرفة بمستويات عالية.

1.3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء نظرة فاحصة على التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي تيبازة وتحديد مدى ملاءمته لاستراتيجية المعرفة.
- تشخيص مدى استعداد المركز الجامعي تيبازة لتنفيذ استراتيجية المعرفة ومدى توفير مختلف المتطلبات اللازمة لذلك.
- تحليل مستوى تطبيق مختلف عمليات إدارة المعرفة في المركز الجامعي تيبازة.

1.4 منهج الدراسة: بالنظر إلى طبيعة الموضوع والمتمثل في واقع استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، لتوصيف مختلف أجزاء وعناصر الموضوع محل الدراسة وكذا تبسيط الموضوع والكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عليها، ومن ثم تحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن طريق الاستبيان ومناقشة النتائج المتوصل إليها وتحليلها.

2. الإطار النظري لاستراتيجية المعرفة في التعليم العالي:

يتضمن الإطار المفاهيمي للمعرفة، إدارة المعرفة وكذا استراتيجية المعرفة في التعليم العالي.

1.2 مفهوم المعرفة:

تعتبر المعرفة أساس التقدم البشري في مختلف جوانب الحياة، والسعي المستمر لاكتسابها يفتح آفاقا عديدة للإبداع والابتكار.

2. 1. 1 تعريف المعرفة:

تعتبر المعرفة **Knowledge** المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في المنظمات مهما كان نوعها (Zack, 2011, p. xi)، ولقد تعددت التعاريف التي ارتبطت بهذا المصطلح، وذلك وفق مداخل عديدة منها مدخل البيانات والمعلومات ومدخل المعرفة حالة ذهنية. إذ ينظر رواد مدخل البيانات والمعلومات إلى المعرفة على أنها نتيجة معالجة وتحليل المعلومات من أجل تحويلها إلى أفعال (ÇAKIREL, 2022, p. 266)، أي البحث عن المعلومات وإنتاجها من خلال تشغيل البيانات، ومن ثم التحقق منها وتطبيقها في حل المشكلات.

في حين يشير Davenport رائد مدخل المعرفة حالة ذهنية إلى أن المعرفة تعبر عن مزيج من الفهم والمعلومات المتاحة والخبرات ووجهات النظر (Davenport & Volpel, 2001, p. 212)، أي أنها تضم مجموع الأفكار والمهارات والخبرات والمعلومات لدى الفرد والتي يوظفها في اتخاذ القرار وحل المشكلات. وبالتالي يمكن اعتبار المعرفة بمثابة الرصيد المتراكم من المعلومات لدى فرد معين في مجال معين مضاف إليها خبرته وتجربته في نفس المجال.

2.1. 2 أنواع المعرفة:

تصنف المعرفة حسب Nonaka إلى نوعين أساسيين (Nonaka & Takeuchi, H, 1995, pp. 32-33) معرفة صريحة **Explicit knowledge** ومعرفة ضمنية **Tacit knowledge**. فالمعرفة الصريحة تشير إلى المعرفة التي يمكن ومشاركتها بسهولة مع الآخرين ونقلها بشكل رسمي ومنهجي (Ramdhani & Mahendrawathi E R, 2019, p. 1133)، وتكون مخزنة في أشكال مادية كالمطبوعات الورقية أو في وسائط إلكترونية. في حين أن المعرفة الضمنية تكون شخصية ومخزنة داخل الفرد من الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها أو التعبير عنها أو تدوينها أو تقاسمها (Oranga, 2023, p. 737). فهي تمثل المعرفة الكامنة في عقول الأفراد مما يجعلها الأكثر صعوبة في التمييز والمشاركة مع الآخرين.

2.2 محتوى إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمات بمختلف أنواعها في سبيل تحقيق التكيف مع التغيرات المتسارعة المحيطة بها.

2.2. 1 تعريف إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة **Knowledge Management** الالتزام بإدارة عمليات المنظمة المتعلقة بتوليد المعرفة، تنظيمها، تقاسمها ونشرها (Wahjudewantia, Tjakraatmajaa, & Anggoroa, 2021, p. 1905)، أي قدرة المنظمة على خلق المعرفة، تجميعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها ومن ثم مشاركتها واستعمالها بفعالية. فإدارة المعرفة تعمل كمقاربة تعاونية وتكاملية لإنشاء واستخدام رأس المال الفكري

للمنظمة (Mizintseva & Gerbina, T.V, 2018, p. 82) إذ يمكن فهمها على أنها وظيفة لتوجيه التعلم، وتقاسم المعرفة ومشاركتها، وكذا إعادة استخدام المعرفة والذاكرة التنظيمية.

2. 2. عمليات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات، أهمها عمليات تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة وتطبيقها (Srivastava, Sehgal, Jain, Kaur, & Lunkela, 2024, p. 82). حيث أن تشخيص المعرفة يتضمن تحديد الفجوة المعرفية بين المعرفة المتاحة في المنظمة والمعرفة اللازمة (Qi, Xuejiao An, Shuo Zhang , & Xiang Wang, 2020, p. 574) لأداء مختلف الأعمال، ومن ثم العمل على توليد المعرفة وابتكارها من قبل أفراد المنظمة، أو الحصول عليها واكتسابها من مصادر متنوعة لسد الفجوة المعرفية. وبعدها يتم تنظيم وحفظ وتخزين المعرفة سواء في وسائل تقليدية أو إلكترونية أو في ذاكرة الأفراد والجماعات أو في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، والعمل على نقل هذه المعرفة وتوزيعها ومشاركتها بين أفراد المنظمة لتحقيق الاستفادة منها وتطبيقها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وأداء مختلف الوظائف.

2. 3. مضمون استراتيجية المعرفة في التعليم العالي:

إن العلاقة بين المعرفة والاستراتيجية قد ظهرت في الفكر الإداري منذ عقود مضت، فقد تم اعتبار المعرفة موردا استراتيجيا في العديد من الدراسات كدراسة Nonaka & Takeuchi (1995)، والتي اعتبرت كأساس لإدارة المعرفة.

لكن استراتيجية المعرفة **Knowledge Strategy** تعتبر مساهمة فكرية جديدة تعكس التكامل بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية، إذ أن المعرفة كمورد استراتيجي إدارته تتطلب صياغة خطط طويلة المدى واضحة لاستغلال وتطوير المعرفة في المنظمة في ضوء رؤية استراتيجية قابلة للتحقق (Bolisani & Bratianu, C, 2017, p. 234).

2. 3. 1 مفهوم استراتيجية المعرفة في التعليم العالي:

عرف Zack استراتيجية المعرفة بأنها مجموع العمليات والبنى التحتية المستخدمة لإيجاد واكتساب المعرفة، خلقها ومشاركتها من أجل استخدامها في صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Ferreira, Jens Mueller, & Armando Papa, 2020, p. 121)، من خلال تعزيز التعلم التنظيمي والابتكار وتوجيه كافة أعمال المنظمة لتكون قائمة على المعرفة.

بناءً على ما سبق يمكن اعتبار استراتيجية المعرفة خارطة طريق لتحقيق التوافق بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة وعمليات إدارة المعرفة، من خلال استثمار الأصول المعرفية واستغلالها بكفاءة لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

هذا، ولقد طرحت استراتيجية المعرفة في الجامعات كمدخل لتحسين جودة وكفاءة الأعمال، وتطوير وتنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات ، وكذا توسيع قاعدة المعرفة للجامعات (Khao & T.T, 2023, p. 01). وبالتالي تتضمن استراتيجية المعرفة في التعليم العالي خطة شاملة تهدف إلى تحسين توليد المعرفة وابتكارها من خلال البحث العلمي، جمعها واكتسابها، ومن ثم تنظيمها وتخزينها، والعمل على مشاركتها لاستخدامها داخل الجامعات لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية وكذا خدمة المجتمع.

ومن ثم فإن التوجه الاستراتيجية لمنظمات التعليم العالي قائم على وجود استراتيجية المعرفة الهادفة إلى وضعها في موقع ريادي محليا ودوليا وتطوير قدراتها لتحقيق تأثير إيجابي ومستدام في المجتمع، وفق رؤية استراتيجية واضحة وسهلة الفهم ويمكن استعمالها كمرجعية للأهداف (Rifa'i, et al., 2021, pp. 145-146)، بحيث تصبو إلى تحقيق أهداف استراتيجية منها ضمان التميز في الجانب الأكاديمي والبحث العلمي والابتكار، وتوطيد علاقات الشراكة مع الجامعات الدولية، وكذا تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع.

2. 3. 2 متطلبات تطبيق استراتيجية المعرفة في التعليم العالي:

تنفيذ استراتيجية المعرفة في المنظمة يتطلب توفر الثقافة التنظيمية، القيادة، الأفراد، الهيكل التنظيمي وكذا تكنولوجيا المعلومات (Wahjudewantia, Tjakraatmajaa, & Anggoroa, 2021, p. 1906). وبالتالي يتعين على منظمات التعليم العالي تهيئة بنية تحتية ملائمة لتطبيق استراتيجية المعرفة، من خلال توفير ما يلي:

- **القيادة:** تعتبر القيادة عاملا مهما لنجاح استراتيجية المعرفة في التعليم العالي. ولعل أهم مميزات القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التفكير الاستراتيجي وامتلاك رؤية استراتيجية واضحة، دعم الأفراد وإلهامهم وتحفيزهم لتبني ممارسات إدارة المعرفة، وكذا العمل على تطوير مهارات التواصل الفعال وتشجيع إجراء الدراسات والبحوث (Toker, 2022, p. 231)، فالقيادة تمارس تأثيرا إيجابيا قويا على الأفراد في الجامعات من أساتذة وطلبة وباحثين في سبيل ممارسة وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وترسيخ القيم الداعمة لها.

- **الثقافة التنظيمية:** تسهم ثقافة المعرفة بدور حيوي في تنفيذ استراتيجية المعرفة في التعليم العالي، وذلك من خلال ترسيخ قيم وممارسات ومعايير بناء وتقاسم المعرفة ومشاركتها واستخدامها، مثل ثقافة الممارسة المشتركة، التعلم المستمر، الثقة المبنية على المعرفة، الشفافية (Stylianou & Savva, 2016, pp. 1517- 1519)، والعمل الجماعي ضمن الفرق البيداغوجية وفرق البحث، وبالتالي تهيئة المناخ التنظيمي وتوجيه السلوكيات نحو دعم وتحفيز ممارسات إدارة المعرفة.

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر بناء هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والتكيف مع المتغيرات، وتفعيل الاتصالات بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية والبعد عن الهرمية وتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات من مفاتيح إدارة المعرفة الفعالة (Umale, Muzainah Binti, & Marhaiza Binti, 2020, pp. 181- 182)، وبالتالي السماح بأداء المهام المعرفية كتوليد المعرفة ونقلها وتقاسمها بفعالية في المنظمات.

- **الأفراد:** في التعليم العالي يعتبر الأساتذة والطلبة والقادة عناصر مهمة في تنفيذ استراتيجية المعرفة، باعتبار الفرد مولد المعرفة ومكتسبها وحافظها وناشرها ومستخدمها.

- **تكنولوجيا المعلومات:** يتطلب تطبيق استراتيجية المعرفة في التعليم العالي تهيئة البنية التحتية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإدماج تكنولوجيا المعلومات في نظام التعليم العالي يسمح بتوفير الدعم اللازم للقيام بالمهام الأساسية في التدريس والبحث والتعلم (Mazorodze, 2023). أي المزج بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني عبر المنصات الرقمية، وكذا تزويد قاعات التدريس ومخابر البحث العلمي بالوسائل التكنولوجية المتطورة التي تعزز جودة التعليم والبحث، وتدعيم المكتبات بالوسائط الرقمية.

3. الدراسة الميدانية لواقع استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة:

1.3 أدوات الدراسة:

3.1.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة من وجهة نظر الأساتذة، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة في أساتذة المركز الجامعي تيبازة البالغ عددهم 319 أستاذا في الموسم الجامعي 2023/2024، وتم الأخذ بعين الاعتبار جنس، عمر، خبرة، ورتبة الأفراد موضوع الدراسة، وحاولت الدراسة جمع أكبر عدد ممكن من أفراد العينة، حيث تم توزيع 60 استبياناً إلكترونياً، تتوزع على مختلف معاهد المركز الجامعي بشكل عشوائي، وتم استرجاع 50 استبياناً بنسبة استرجاع قدرها 83 % والتي تمثل عينة الدراسة، وتمثل حوالي 15.67 % من مجتمع الدراسة.

3.1.2 الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم اختيار أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من أفراد العينة المختارة، حيث يشمل على جزأين:

- الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتضمن أربعة عناصر وهي: الجنس، العمر، الرتبة وسنوات الخبرة.

- الجزء الثاني: خصص لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وشمل ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي تيبازة، ويتضمن 5 فقرات، وكل فقرة تتضمن 4 عبارات.

- المحور الثاني: مقومات تنفيذ استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة، ويتضمن 5 فقرات، وكل فقرة تتضمن 4 عبارات.

- المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة في المركز الجامعي تيبازة، ويتضمن 5 فقرات، وكل فقرة تتضمن 4 عبارات.

بعد توزيع وجمع استمارات الاستبيان إلكترونياً، تم الاعتماد على عرض المعطيات وتحليلها على برنامج Excel من أجل تحويلها بشكل جداول بغرض تسهيل الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج SPSS v 29 نذكرها فيما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط Person للتأكد من ثبات وصدق أداة القياس.
 - التكرارات والنسب المئوية لكل عبارات الاستبيان
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ولكل فقرة ولكل محور من محاور الاستبيان.
- هذا، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس فقرات وعبارات الجزء الثاني من الاستبيان بحيث تعطي 03 درجات لخيار موافق، درجتين لخيار محايد، ودرجة واحدة لخيار غير موافق.
- أما فيما يتعلق بتفسير تقديرات أفراد العينة لكل فقرة وكل محور من المحاور الثلاث للاستبيان، فقد تمت الاستعانة بالمعيار الإحصائي التالي اعتماداً على المتوسط الحسابي لوصف مستوى الموافقة (من 01 إلى 01.66: منخفض؛ من 01.67 إلى 02.33: متوسط؛ من 02.34 إلى 03: عالي).
- أما فيما يتعلق بتفسير تقديرات أفراد العينة لأداة الدراسة ككل، وبالا اعتماد على المتوسط الحسابي العام للأداة، تمت الاستعانة بالمعيار الإحصائي التالي: من 01 إلى 01.66: غير متوفرة وغير ملائمة؛ من 01.67 إلى 02.33: متوفرة وبجاجة إلى التحسين؛ من 02.34 إلى 03: متوفرة وملائمة.

2.3 النتائج والمناقشة:

3. 2. 1 اختبار صدق وثبات الاستبيان:

بغرض التأكد من مدى الصدق البنائي وصلاحيّة الاستبيان كأداة للدراسة، تم حساب معامل Person وذلك باستخدام برنامج SPSS لكل المحاور فكانت النتائج كما يلي:

الجدول 1: معامل الارتباط Person لكل محور من محاور الاستبيان

المحاور	معامل الارتباط Person	مستوى المعنوية المحسوبة
التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي	0.934	0.000
متطلبات تنفيذ استراتيجية المعرفة	0.928	0.000
عمليات إدارة المعرفة	0.911	0.000

مستوى المعنوية=0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 29

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط Person لكل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لبياناته دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، حيث قيمة المعنوية المحسوبة أصغر من قيمة المعنوية المجدولة. ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

وبغرض اختبار مدى ثبات الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، وقبل التطبيق الفعلي للاستبيان والتأكد من أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك باستخدام برنامج SPSS لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول 2: معامل الثبات Cronbach's Alpha لكل محور من محاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	عدد العبارات	معامل الثبات
التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي	05	20	0.944
متطلبات تنفيذ استراتيجية المعرفة	05	20	0.866
عمليات إدارة المعرفة	05	20	0.926
معامل الثبات الكلي	-	-	0.966

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 29

الملاحظ من خلال الجدول 2 أن معامل الثبات لمحاور الدراسة أعلى من 0.60، بما في ذلك معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.921)، وهذا مؤشر جيد لثبات أداة القياس ومناسب لأغراض التحليل الإحصائي.

3. 2. 2 الخصائص العامة لعينة الدراسة:

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول رقم 2 التالي:

الجدول 3: التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	25	50
	إناث	25	50
	المجموع	50	100
العمر	أقل من 35 سنة	14	28
	35-45 سنة	32	64
	أكثر من 45 سنة	04	08

100	50	المجموع	
30	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36	18	5-10 سنوات	
24	12	11-15 سنة	
10	05	أكثر من 15 سنة	
100	50	المجموع	
12	06	أستاذ مساعد(ب)	الرتبة
12	06	أستاذ مساعد(أ)	
30	15	أستاذ محاضر (ب)	
38	19	أستاذ محاضر (أ)	
08	04	أستاذ التعليم العالي	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 29

- **الجنس:** من خلال الجدول 3 يتضح أن عينة الدراسة تتكون من 50% ذكور و50% إناث، وهو ما يعكس سياسة التنوع وتكافؤ الفرص في التوظيف بين الذكور والإناث في المركز الجامعي تيبازة.
 - **العمر:** يُلاحظ من خلال الجدول 3 أن أغلب أفراد العينة بما نسبته 64% من الفئة العمرية (35- 45 سنة)، وتليها نسبة 28% للفئة العمرية (أقل من 35 سنة) ثم نسبة 8% للفئة العمرية (أكثر من 45 سنة)، مما يدل على أن أغلب أساتذة المركز الجامعي تيبازة من فئة الشباب.
 - **الرتبة:** الملاحظ على عينة الدراسة من خلال الجدول 3 أنها تتكون من 38% أستاذ محاضر أ، و30% أستاذ محاضر ب، و12% أستاذ مساعد ب و12% أستاذ مساعد أ، و08% أستاذ تعليم عالي، وهذا ما سينعكس إيجابا على الجانب المعرفي في المركز الجامعي تيبازة من خلال السعي للبحث العلمي والعطاء المعرفي من أجل التمكن من التأهيل والترقية إلى الرتب الأعلى مستقبلا.
 - **سنوات الخبرة:** من خلال الجدول 3 نجد أن خبرة نسبة 36% من أفراد العينة تتراوح بين 5 و10 سنوات، ونسبة 30% خبرتهم أقل من 5 سنوات، و24% خبرتهم تتراوح بين 10 و15 سنة، ونسبة 10% منهم خبرتهم أكثر من 15 سنة، وهذا يعني أن خبرة أغلب أفراد العينة تتراوح بين 5 و10 سنوات.
3. 2. 3 مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم في هذا الجزء عرض النتائج المتحصل عليها ومن ثم مناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث، بغية إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة.

أ- تحليل النتائج واختبار الفرضية 01: للمركز الجامعي تيبازة توجه استراتيجي قوي نحو استراتيجية المعرفة:

جاءت نتائج استجابات أفراد العينة حول محور التوجه الاستراتيجي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 4: استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور التوجه الاستراتيجي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الرؤية الاستراتيجية	2.49	0.628	عالي
الرسالة	2.42	0.584	عالي
الاستراتيجية	2.27	0.581	متوسط
الأهداف	2.49	0.523	عالي
القيم	2.41	0.612	عالي
المتوسط الحسابي العام للمحور الأول	2.41	0.499	عالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 29

● **الرؤية الاستراتيجية:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الموافقة على عبارات فقرة الرؤية الاستراتيجية للمركز الجامعي تيبازة كان عالي، وذلك بمتوسط حسابي عام لاستجابات أفراد العينة قدره 2.49 وانحراف معياري قدره 0.628. وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة موافقون على امتلاك المركز الجامعي تيبازة لرؤية استراتيجية قوية نحو استراتيجية المعرفة، حيث أنها واضحة ومفهومة لجميع الموظفين وتعكس الطموحات المستقبلية للأسرة الجامعية وتساهم في توجيه الجهود لتحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال كونها تلهم وتشجع الابتكار والتطوير، مما يشكل أساسا لتحقيق أهداف التعليم والبحث والابتكار، من خلال توفير إطار واضح لتوجيه الجهود والأنشطة والموارد نحو تحقيق الأهداف والتماسك.

● **الرسالة:** المتوسط الحسابي العام لفقرة الرسالة كان 2.42 بانحراف معياري لاستجابات أفراد العينة عن هذا المتوسط قدره 0.584، أي بمستوى موافقة عالٍ على عبارات هذه الفقرة. وهذا يدل على تبني المركز الجامعي لرسالة ملائمة لاستراتيجية المعرفة، حيث يجمع أغلب أفراد العينة على أن للمركز الجامعي تيبازة رسالة تعبر بوضوح عن الغرض الأساسي له بحيث يسعى إلى ضمان التميز والجودة في التعليم وتعزيز

البحث العلمي مما يعزز الالتزام القوي من المجتمع الجامعي تجاه هذه الرسالة لإنجاح مختلف المبادرات، إلا أنه من الواجب توضيحها أكثر للجميع لاعتمادها وتبنيها في سبيل خدمة المجتمع.

● **الاستراتيجية:** إن استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرة الاستراتيجية كانت بمستوى موافقة متوسط، أي بمتوسط حسابي عام قدره 2.27 وانحراف معياري 0.581. وكنتيجة لهذه الفقرة، يمكن القول أن استراتيجية المركز الجامعي تيبازة بحاجة إلى التحسين في سبيل تبني استراتيجية المعرفة، إذ أن عدم وجود خارطة طريق واضحة حول استراتيجية المعرفة يمكن أن يؤدي إلى آثار سلبية مثل عدم وضوح الأهداف وسوء إدارة الموارد وضعف التنسيق بين الفرق وكذا فقدان الثقة والالتزام من قبل الأفراد.

● **الأهداف:** مستوى الموافقة على عبارات فقرة الأهداف كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة 2.42 وانحراف معياري 0.523. أي أن للمركز الجامعي تيبازة أهداف واضحة وملائمة لاستراتيجية المعرفة حيث أن أغلبهم وافقوا على أن الأهداف تعكس الأولويات والتوجهات الأساسية للمركز وسعيه إلى تحقيق أهداف واضحة المعالم خلال كل موسم جامعي، وأن هناك متابعة مستمرة لمدى تحقيق الأهداف. وهذا ما يعزز فرص النجاح في تنفيذ استراتيجية المعرفة.

● **القيم:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فقرة القيم حظيت بمستوى موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.41 وانحراف معياري 0.499. مما يدل على أن المركز الجامعي يمتلك قيما واضحة وداعمة وملائمة لاستراتيجية المعرفة يتشارك فيها الجميع وتحكم سلوكياتهم، وتسهم في تعزيز بيئة العمل التعاونية والإبداعية، مع ضرورة ترسيخ الشفافية والمساءلة.

في الأخير وحسب المتوسط الحسابي العام لمحور التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي تيبازة البالغ 2.41 بانحراف معياري قدره 0.499 وبناء على ما سبق يمكن القول أن لهذا المركز توجه قوي نحو استراتيجية المعرفة وهو ما يثبت صحة الفرضية 01.

ب- تحليل النتائج واختبار الفرضية 02: للمركز الجامعي استعداد قوي لتنفيذ استراتيجية المعرفة:

جاءت نتائج استجابات أفراد العينة حول محور متطلبات تنفيذ استراتيجية المعرفة كما يلي:

الجدول 5: استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور متطلبات تنفيذ استراتيجية المعرفة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
القيادة	2.49	0.624	عالي
الثقافة التنظيمية	2.72	0.346	عالي

الأفراد	2.30	0.638	متوسط
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.10	0.589	متوسط
الهيكـل التنظيمي	2.35	0.553	عالي
المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني	2.39	0.382	عالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 29

● **القيادة:** يظهر الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرة القيادة كان عالٍ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 2.49 بانحراف معياري 0.624. وهذا يدل على الاستعداد العالي لقادة المركز لتنفيذ استراتيجية المعرفة، حيث وافق أغلب أفراد العينة على التزام القادة بدعم استراتيجية المعرفة والمشاركة الشخصية في عمليات التطوير والتحسين المستمر، والعمل على إلهام وإثارة حماس الأفراد وتحفيزهم للعمل بروح الفريق وكذا الاستماع لكم وحل مشاكلهم، مما يشكل عاملاً إيجابياً يسمح بدعم وتحفيز الأساتذة والطلبة والإدارة للالتفاف حول مبادرات إدارة المعرفة.

● **الثقافة التنظيمية:** يُلاحظ من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة حول فقرة الثقافة التنظيمية كانت بمستوى موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 2.72 بانحراف معياري قدره 0.346. أي أن المركز الجامعي تبنّى له استعداد ثقافي عالي المستوى لتنفيذ استراتيجية المعرفة، حيث تنتشر ثقافة تقاسم المعرفة والمشاركة بما بين الأفراد، وكذا الانفتاح على اللغات الأجنبية واستخدامها في البحث العلمي، وتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي، وغرس الثقة والتعاون بين الأفراد. مما يساهم في بناء بيئة تعليمية وبجئية داعمة للمعرفة.

● **الأفراد:** من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الموافقة على عبارات فقرة الأفراد كانت متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري 0.638، مما يدل على أن أفراد المركز الجامعي تبنّى مستعدين بشكل متوسط لتنفيذ استراتيجية المعرفة، وبالرغم من إجماع أفراد العينة على تميز الأساتذة بالخبرة والكفاءة والتطوير المستمر لمعارفهم من خلال التعلم المستمر والبحث العلمي واستخدام الطرق الإبداعية في التدريس، إلا أنهم يجمعون عن تبادل معارفهم مع الآخرين بالرغم من عمل المركز على غرس ثقافة المشاركة بالمعرفة بينهم، وأنهم يتحكمون في التقنيات الحديثة بشكل متوسط مما يستلزم تكوينهم.

• تكنولوجيا المعلومات والاتصال: بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرة 2.10 بانحراف معياري

قدره 0.589، وبالتالي مستوى الموافقة كان متوسطا. ومن ثم فإن المركز الجامعي تيبازة غير مستعد جيدا من جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنفيذ استراتيجية المعرفة، فبالرغم من توظيف المركز للمنصات الرقمية في التعليم عن بعد وتسهيل الأعمال البيداغوجية إلا أنه مازال هناك نقص فادح في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريس والبحث العلمي والمؤتمرات العلمية، وكذا عدم توفير مكتبة رقمية، إلى جانب ضعف المشاركة في قواعد البيانات العالمية والتعاون مع الجامعات العربية والأجنبية إلكترونيا، مما يستدعي التركيز على تطوير بنية تحتية تكنولوجية ملائمة للعمل المعرفي.

• الهيكل التنظيمي: استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة كانت بمستوى موافقة عالٍ وذلك

بمتوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.553، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ استراتيجية المعرفة. فبالرغم من موافقة أفراد العينة بمستوى متوسط على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وكذا تأثير التنظيمات غير الرسمية على أداء المركز، إلا أنهم أجمعوا على سهولة الاتصال والتنسيق بين الأساتذة والإدارة والطلبة في مختلف المستويات والأقسام والتخصصات والمعاهد.

أخيرا واعتمادا على ما سبق وعلى المتوسط الحسابي العام لهذا المحور المقدر بـ 2.39، يمكن القول أن للمركز الجامعي تيبازة استعداد عالي المستوى لتنفيذ استراتيجية المعرفة وهو ما يثبت صحة الفرضية 02.

ج- تحليل النتائج واختبار الفرضية 03: يطبق المركز الجامعي تيبازة عمليات إدارة المعرفة بمستويات عالية:

جاءت نتائج إجابات أفراد العينة حول محور عمليات إدارة المعرفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 6: استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور عمليات إدارة المعرفة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تشخيص المعرفة	2.07	0.679	متوسط
توليد واكتساب المعرفة	2.44	0.552	عالي
تخزين المعرفة	2.34	0.620	عالي
تقاسم ومشاركة المعرفة	2.48	0.647	عالي

متوسط	0.664	2.32	تطبيق المعرفة
متوسط	0.486	2.33	المتوسط الحسابي العام لخور عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 29

● تشخيص المعرفة: حظيت فقرة تشخيص المعرفة بمستوى موافقة متوسط من قبل أفراد العينة،

وذلك بمتوسط حسابي عام قدره 2.07 وانحراف معياري 0.679، مما يدل على أن مستوى تطبيق عملية تشخيص المعرفة في المركز الجامعي تيبازة متوسط، حيث وافقوا بشكل متوسط على قيام المركز بتقييم المعارف المتوفرة وتحديد فجوات المعرفة بينها وبين المعارف المطلوبة، كما لم يجمعوا على الاستعانة بالخبراء في تحديد المعارف اللازمة للأداء وللممارسات الجديدة. مما يستدعي مضاعفة الجهود لتفعيل هذه العملية.

● توليد واكتساب المعرفة: بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرة 2.44 بانحراف معياري 0.552،

أي أن استجابات أفراد العينة حول فقرة توليد واكتساب المعرفة كانت بمستوى موافقة عالٍ، مما يدل على تطبيق هذه العملية في المركز الجامعي بمستوى عالٍ. حيث وبالرغم من تفاعل الأساتذة فيما بينهم لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار الجديدة وتشكيل فرق متخصصة للبحث والتعلم المعرفي بشكل متوسط، إلا أن المركز يركز على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة الجديدة، ويقوم بعقد مؤتمرات وملتقيات وأيام دراسية لاكتساب المعرفة من مختلف المصادر، مما يعزز توليد واكتساب المعرفة ويدعم البحث والابتكار.

● تخزين المعرفة: يظهر من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة كانت

بمستوى موافقة عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 2.34 بانحراف معياري 0.620. مما يدل على تطبيق عملية تخزين المعرفة في المركز بمستوى عالٍ، إذ بالرغم من تحديث قاعدة المعرفة وتعزيز تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة بشكل متوسط، إلا أن المركز يستخدم أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة وحمايتها ويهتم بتوثيق المعرفة وتنظيمها لاسترجاعها مستقبلاً واستخدامها في حل المشكلات.

● تقاسم ومشاركة المعرفة: قدر المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرة بـ 2.48 بانحراف معياري

0.647، أي أن الاستجابات كانت بمستوى موافقة عالٍ، مما يدل على توفير المركز لآليات مختلفة تسمح بتطبيق عملية تقاسم المعرفة ومشاركتها بمستوى عالٍ مثل مشاركة أفضل الممارسات والخبرات، ودعم نشر

المجلات والدوريات والأبحاث العلمية وكذا استغلال وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والاجتماعات لتوزيع المعرفة.

● **تطبيق المعرفة:** استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة كانت بمستوى موافقة متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره 2.32 وانحراف معياري 0.664، مما يعني أن مستوى تفعيل عملية تطبيق المعرفة في المركز متوسط، بالرغم من دعم وتعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية المختلفة، إلا أن هناك حاجة ملحة إلى التحسين ومضاعفة الجهود عن طريق العمل على نشر ثقافة التطبيق الفعال للمعرفة وتحويل معارف وخبرات الأساتذة إلى خطط عمل، مع التقييم المستمر لاستخدامها لضمان فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي الأخير وبناء على ما سبق واعتمادا على المتوسط الحسابي العام لمحور عمليات إدارة المعرفة والمقدر بـ 2.33، يمكن القول أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المركز الجامعي تيبازة متوسط، وهو ما ينفي صحة الفرضية 03.

في نهاية الأمر وللإجابة على إشكالية الدراسة، يمكن الاستعانة بالنتائج النهائية التالية:

الجدول 7: النتائج النهائية لاستجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
محور التوجه الاستراتيجي	2.41	0.499	توجه قوي
محور متطلبات تنفيذ استراتيجية المعرفة	2.39	0.382	استعداد عالي
محور عمليات إدارة المعرفة	2.33	0.486	تطبيق متوسط
المتوسط الحسابي العام للأداة	2.38	0.421	متوفرة وملائمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 29

من خلال الجدول 7 يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمحاور الاستبيان قدر بـ 2.38 وهو ما يدل على أن استراتيجية المعرفة متوفرة بالمركز الجامعي تيبازة وملائمة، حيث يمتلك المركز توجهها استراتيجيا قويا وهو على استعداد عالي لتنفيذ استراتيجية المعرفة بالرغم من التطبيق المتوسط لعمليات إدارة المعرفة فيه.

4. خاتمة:

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة واقع استراتيجية المعرفة في المركز الجامعي تيبازة، وتم التوصل إلى

مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يتوفر المركز الجامعي تيبازة على استراتيجية معرفة ملائمة، وذلك بمتوسط حسابي عام لأداة الدراسة قدره 2.38، حيث يمتلك توجهها استراتيجيا قويا واستعدادا عاليا لتنفيذ استراتيجية المعرفة بالرغم من التطبيق المتوسط لعمليات إدارة المعرفة.

- التوجه الاستراتيجي للمركز قوي نحو استراتيجية المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 2.41، وذلك من خلال صياغة رؤية استراتيجية واضحة حول المعرفة، وتبني رسالة قوية لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة مع وضوح الأهداف والقيم وملاءمتها وتوجيهها لسلوكات الأفراد نحو العمل المعرفي.

- للمركز الجامعي استعداد عالي المستوى لتنفيذ استراتيجية المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 2.39، وذلك من خلال استعداد قادة المركز للعمل المعرفي والمشاركة فيه، وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة، وهيكلي تنظيمي ملائم، رغم الاستعداد المتوسط والحاجة إلى التحسين والتطوير في جانب الأفراد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تطبق عمليات إدارة المعرفة في المركز بمستويات متوسطة وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 2.33، حيث أن هناك حاجة للتحسين والتطوير في تطبيق عمليات تشخيص المعرفة وكذا تطبيقها، مع تسجيل تطبيق بمستويات عالية لعمليات التوليد واكتساب المعرفة، التخزين وكذا تقاسم ومشاركة المعرفة.

المقترحات:

- ضرورة وضع خارطة طريق واضحة حول ممارسات ومبادرات إدارة المعرفة وتوضيحها للجميع.
- تحفيز الأفراد من أجل توليد واكتساب المعرفة من خلال رصد مكافآت مادية ومعنوية للأساتذة أصحاب المعرفة الأصيلة والطلبة أصحاب براءات الاختراع لرفع الرصيد المعرفي والبحث العلمي للمركز.
- غرس الثقة وثقافة تقاسم المعرفة بين الأساتذة والطلبة.

- تكوين الأساتذة والطلبة والإداريين في جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغرض الاستفادة منها في البحث العلمي والتدريس والعمل الإداري والتنقيب عن المعرفة.
- الالتزام بتزويد قاعات التدريس ومخابر البحث العلمي بالوسائل التكنولوجية المتطورة التي تعزز جودة التعليم والبحث، وتدعيم المكتبات بالوسائط الرقمية.

5. قائمة المراجع:

- 1- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(02), pp. 233-253.
- 2- ÇAKIREL, Y. (2022). Reviews in Administrative and Economic Science Methodology, Research and Application. Lyon: Livre de Lyon.
- 3- Davenport, T. H., & Volpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), pp. 212- 221.
- 4- Ferreira, J., Jens Mueller, & Armando Papa. (2020). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal Of Knowledge Management*, 24(02), pp. 121-126.
- 5- Khoa, B., & T.T, H. (2023). The effectiveness of knowledge management systems in motivation and satisfaction in higher education Institutions: Data from Vietnam. *Data in Brief*, 49, pp. 01-09.
- 6- Kim, B., & Bang, H. (2021). When do we share our knowledge to others. *Journal of Logistics*, 8, pp. 51-56.
- 7- Mazorodze, A. H. (2023). A systematic literature review on Information Technology and Knowledge Management as enablers to innovation in higher education institutions. (ICSET, Éd.) *SSRN Electronic Journal*. Doi: 10.2139/ssrn.4331840
- 8- Mizintseva, M., & Gerbina, T.V. (2018). Knowledge management: a tool for implementing the digital economy. *Scientific and Technical Information Processing*, 45(01), pp. 40-48.
- 9- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company M How Japanese companies create Dynamics of innovation. New York.
- 10- Oranga, J. (2023). Tacit Knowledge Transfer and Sharing: Characteristics and Benefits of Tacit & Explicit Knowledge. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 02(02), pp. 736- 740.

- 11-Qi, L., Xuejiao An, Shuo Zhang , & Xiang Wang. (2020). Research on Knowledge Gap Identification Method in Innovative Organizations under the “Internet+” Environment. *Information*, 11(12), pp. 572- 585. Récupéré sur: <https://www.mdpi.com/2078-2489/11/12/572>
- 12-Ramdhani, F., & Mahendrawathi E R. (2019). A Conceptual Model for the use of social software in Business Process Management and Knowledge Management. *Procedia Computer Science*, 161, 1131–1138. Récupéré sur: www.sciencedirect.com
- 13-Rifa’i, A. A., Priyango Karunia Rahman, Ari Wibowo, Yunika Triana, Ahmad Fadholi, & Rustam Ibrahim. (2021). Study on Higher Education Vision Statement: Case From State Islamic Universities in Indonesia. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(16), pp. 143-152.
- 14-Srivastava, P., Sehgal, T., Jain, R., Kaur, P., & Lunkela, A. (2024). Knowledge management during emergency remote teaching: an interpretative phenomenological analysis of the transition experiences of faculty members. *Journal Of Knowledge Management*, 28(11), pp. 78-105.
- 15-Stylianou, V., & Savva, A. (2016). Investigating the Knowledge Management Culture. *Universal Journal of Educational Research*, 04(07), pp. 1515-1521.
- 16-Toker, A. (2022). Importance of Leadership in the Higher Education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 09(02), pp. 230-236.
- 17-Umale, O., Muzainah Binti, M., & Marhaiza Binti, I. (2020). Role Of Organizational Structure In Knowledge Management Efficiency And Tax Administration Performance: A Case Study Of Federal Inland Revenue Service Nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VIII(03), pp. 278- 288.
- 18-Wahjudewantia, A. S., Tjakraatmajaa, J. H., & Anggoroa. (2021). Knowledge management strategies to improve learning and growth in creative industries: a framework model. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI- Journal): Humanities and Social science*, 04(2), pp. 1903-1915.
- 19-Zack, M. H. (2011). knowledge and strategy. New York: Routledge.