

مدخل نظري لتفعيل مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي

■ أ. طارق أبوشعفة معتوق

■ د. مفتاح محمد عمار

● محاضر بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والتجارة / جامعة المرقب.

● أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس.

الملخص

ولد مفهوم إدارة المعرفة في رحم الممارسات الإدارية المتعددة ومن التطورات الحديثة في العلوم الإدارية والأفكار التي ظهرت مثل « إعادة هندسة العمليات » أو ما يعرف « بالهندرة » « إدارة الجودة الشاملة » « وإدارة نظم المعلومات » و « المنظمة المتعلمة » « والتعلم التنظيمي » « والإدارة الاستراتيجية » « والسلوك التنظيمي » وغيرها من العلوم وهو من المفاهيم الحديثة التي أصبح الاهتمام بها جلياً وواضحاً للأعيان.

و حيث إن عدم وجود منهجية وآلية واضحة لإدارة المعرفة يؤدي إلى إهدار الموارد وإضاعة جزء كبير من العمل في البحث عن المعلومات وإعادة ابتكار المعارف المتوفرة ضمناً عند عدد من الأفراد داخل المنظمة، كما يؤدي ذلك إلى تأخير وتردد اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتنفيذها مما يؤثر سلباً على فعالية وكفاءة الأداء الكلي في المنظمة ويؤثر في الإنتاجية ومستوى الخدمات المقدمة في المنظمة وقد ركزت هذه الدراسة على عرض لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وفوائد تطبيقها بالمؤسسات، وخلصت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل ممارسة مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي بليبيا.

المقدمة

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثلياً لزيادة قدراتها، ويعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية اليوم

«مفهوم إدارة المعرفة» بوصفها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأحد الموارد الهامة والنادرة لأي منظمة في عالمنا الكبير، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز.

و أن مصدر الثروة الحقيقي للمنظمات هو رأس المال المعرفي، فهي بوابة للولوج إلى النجاح الاستراتيجي وقد ارتبط مفهوم «إدارة المعرفة» بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة المعرفة المتاحة في المجتمع، وكما يعبر الاقتصاديون بأن تستغل هذه الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والأزمات واعتبار أن الإنسان هو حلقة التغيير الأولى في المجتمع البشري لتحقيق التقدم وقهر التخلف وخاصة في الدول النامية، فلابد من المنظمات والقيادات الإدارية خاصة من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في كافة أعمال وأنشطة المنظمة حتى تتمكن المنظمة من الحد من الإخفاقات وتحقيق النتائج المرغوبة.

وبهذا التوجه نستطيع القول بأن دور العاملين بالمنظمات قد يتغير من مقدمي خدمة إلى مبدعين يمكن أن تشكل معارفهم وخبراتهم ومهارتهم أصولاً حقيقية للمنظمة يجب جمعها وتصنيفها وحفظها ونشرها واستخدامها، وكذلك وضع هذه الجهود في إطار تنظيمي يحفظ للمنظمة قدرتها على الاستمرار في أداء مهامها وتحقيق أهدافها على نفس الوتيرة من الإبداع وهذا هو مضمون إدارة المعرفة. (المليجي، 2010، ص3).

ويعتبر قطاع التعليم سابقاً إلى ما توصل إليه الفكر الإداري من حيث اعتماده على إدارة المعرفة لضمان التقدم المستمر في شتى مجالات أعماله، وذلك لأن جودة التعليم الجامعي تعتمد على مدى توظيف مدخل إدارة المعرفة وإجراءاتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار وفعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية. وتعد الجامعات من المؤسسات ذات التميز في برامجها العلمية والبحثية بصفتها مؤسسات خدمية تقدم معرفة ودراسات متقدمة في شتى المجالات وترتبط مع علاقات متعددة عالمية مثل اتحادات الجامعات والمنظمات العامة والخاصة سواء على المستوى المحلي أو على المستويين العربي والدولي.

من هذا المنطلق فإن هذه الورقة ستتطرق إلى واقع تفعيل مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي مُستهلين بالتعريف بإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف إضافة إلى عرض موجز لمفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي واقترح بعض النقاط مؤكدين ضرورة وأهمية توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية. وقبل الخوض في عرض جوانب هذه الدراسة ينبغي توضيح بعض التعريفات الإجرائية والتي تمثل الكلمات المفتاحية لهذه الدراسة ومن أهمها : -

■ **المعرفة :** - مجموعة من المعلومات والقيم والإرشادات والأفكار والخبرات الموجودة داخل المنظمة والمتراكمة في عقول أفرادها والتي يكتسبها الموظف عن طريق التعلم أو الممارسة والتي يمكن استخدامها وتعميمها والاستفادة منها في تطوير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

■ **إدارة المعرفة :** - منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والأسس والمهارات والخبرات والتقنيات التي تعمل على التعاطي مع هذا الكم الضخم من المعلومات والبيانات دائمة التحديث.

■ **المنظمة المتعلمة :** - هي المنظمة التي يحدد فيها الموظفين المشكلات ويقومون بحلها مما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على تحقيق النمو والتعلم وتحقيق أهدافها ويركز هذا المفهوم على تغيير التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرجوبة (الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، 2015، ص20).

أولاً : - لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة .

لقد ساهم عدد من المتخصصين في علم الإدارة في نشأة مفهوم إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص «بيتر دراكر» و«دونالد مارشان» فقد أكد «دراكر» على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية في المؤسسة، وتعود بداية مفهوم إدارة المعرفة إلى «مارشان» في بداية الثمانيات في القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ «دراكر» بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستكون من صنّاع المعرفة

الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم والزيائن.

وأصبحت إدارة المعرفة مجالاً مستقلاً منذ عام (1991) وقد نشر «نونكا وتاكيوشي» أول ورقة علمية في مجلة هارفارد العلمية للأعمال سنة (1993) وقام «ديج» بنشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة سنة (1993) Knowledge Management Foundation وفي سنة (1994) عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة وفي نفس العام ظهر أول مكتب استشاري يوفر خدمة إدارة المعرفة لعملائه، وبعد سنة (1995) ازداد الاهتمام بالبحوث العلمية في إدارة المعرفة وارتفعت الأعداد من مرجع واحد سنة (1993) إلى 32 مرجع في عام (1998)، وهناك إجماع على أن «كارل ديغ» هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام (1986)، ولا يمكن تجاهل جهود الباحثين أمثال «أوديل» و«نونكا وتاكيوشي» و«ليو بريتز» و«ليونالد بيرتون». (www.hrdiscussion.com)

ثانياً : - مفهوم المعرفة (Concept of Knowledge)

يدل مفهوم إدارة المعرفة على أنها القدرة على إيصال المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وهي الجهد الموجه من قبل المنظمة من أجل تحديد وجمع وتصنيف وتخزين ونشر وتبادل كافة أنواع المعارف ذات العلاقة بعمل المنظمة لتكون جاهزة للتداول وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي يمتلكها الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات وحل المشكلات وإدارة العمليات. (الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، 2015، ص5).

ولا شك أن المنظمات التي تبنت مفهوم إدارة المعرفة وأولت له الاهتمام وأصبح داخل ضمن ممارساتها الإدارية الروتينية والاستراتيجية لاحظت الآثار الإيجابية على البيئة التنظيمية والثقافة المنظمة والأداء المؤسسي وتميز الأداء بها والزيادة في تحقيق مستويات متقدمة على صعيد الميزة التنافسية.

و أن المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى الآلاف السنين عبر التاريخ وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق وفلاسفة الغرب وفي حقل المعرفة

لا يجرى التركيز على المعرفة فقط بل يجرى التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها والمعرفة حق أساسي ولها حقول فرعية متعددة . ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العلمي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة. (حجازي، 2005، ص 22)

ويشير (Harris and Henderso 92 : 1999) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتترج إلى البيانات (DATA) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) التي تعد أساسا فاعلا للابتكار (Innovation) ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار .

ويرى (Ackerman 186: 2000) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية (Human) وعوامل غير بشرية وغير حية (Inanimate) والمعتقدات (Beliefs) والرؤى ووجهات النظر (Perspectives) والمفاهيم (Concepts) والأحكام (Judgments) والتوقعات (Expectations) والمناهج (Methodologies) والمهارات (Skills) والبراعة (Know How) .

ويجري استخدام المعرفة في تلقي المعلومات حيث يتم تمييز هذه المعلومات وتحديدتها وتفسيرها وتقويمها وكذلك القيام بعمليات التركيب والتقدير والتوقع وصناعة القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة ورسم الخطط وتنفيذها والرقابة، ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة لابد من التمييز بين المعرفة ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة ومنها المعلومات والفهم .

ويرى (Christel.et.al 57 : 1995) أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل المنظمي أما الفهم (Understanding) فإنه يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقدير معنى دلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة.

من جانب آخر فإن المعلومات والمعرفة الأولية (Knowledge Rudimentary) من الممكن أن تنظم وتصنف ويمكن أن تكون خارج عقول وأذهان الأفراد أما بالنسبة للفهم فإنه من الصعب تنظيمه وتصنيفه ويعتمد بصورة أساسية على القدرات الفردية للعنصر البشري. وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة وما يهم المنظمة الحديثة كقطب جوهري وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال وهذه المعرفة وفقاً لما يشير (Lucier and Torsilier, 1997: 15) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتعرف بصورة فاعلة على بيئة العمل وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوى القدرات المتميزة وصناع القرار وزملاء العمل وهؤلاء يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المنظمة (Organization Survival) في بيئة العمل التنافسية ويعمل كل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في جانب من مجالات المنظمة. (العلوانى، 2009، ص25).

■ التداخل بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة :-

● إدارة المعلومات :- تتعامل مع البيانات والمعلومات كالوثائق والجداول الالكترونية وهي وسيلة لتطبيق إدارة المعرفة وتقنية إدارة المعلومات تساعد في تسريع عملية تخزين ونقل المعرفة وتلعب دوراً محورياً في إدارة المعرفة.

■ وأن إدارة المعرفة :- تشمل كيفية جمع المعلومات وتنقيحها وتحديد ما يجب نشره منها والآلية المستخدمة في ذلك والجهة المستهدفة من النشر، وتتعامل مع المورد البشري وتهتم بالتفكير النقدي والإبداع والابتكار والمهارات والتعاون والمشاركة وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي العلاقات الوظيفية وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات. (www.hrdiscussion.com)

ثالثاً :- أهمية إدارة المعرفة .

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوع حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة وأشار الكبيسي

(الكبيسي، 2011، ص42-43) إلى الجوانب التالية لأهمية إدارة المعرفة - :

أ - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

ب - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

ج - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها وتعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .. ويرى بيلوسكي وميتكوف (Bielawski & Metcalf, 2003, p1) أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في النقاط التالية : -

- تشكيل علاقات ومعرفة من الذي نتصل به من أجل المساعدة.

- تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني.

- زيادة قدرات حل المشكلات والتطوير.

- تجنب التكرار.

- تطوير الذاكرة التنظيمية.

- تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها

رابعاً :- أهداف إدارة المعرفة.

أهم الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها متمثلة بما يلي :- (الملكوي، 2007، ص81) :-

1 - توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم ونشرها إلى الجهات ذات العلاقة.

2 - تساعد على بناء اختصاصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول تخصص ما.

- ويضيف الكبيسي (الكبيسي، 2009، ص44) الأهداف التالية : -
- 1 - استخلاص المعرفة من مصادرها و تخزينها وإدامتها، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها.
- 2 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وبناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس من خلال جمع الأفكار الذكية من ميدان العمل ونشرها بالشكل المناسب.
- 3 - التصميم الهادف، والتكيف مع الاضطرابات والتعقيدات البيئية بما يهدف إلى (Creation) الإبداع يؤدي إلى التنظيم الذاتي والتعلم، وبالتالي فإنها تهدف من خلال ذلك إلى خلق القيمة عن طريق التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين، والتقييم المستمر لجودة المنتج والإنتاج.
- 4 - السعي لإيجاد قيادة فاعلة وقادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- ومن أهداف إدارة المعرفة أيضاً : - (الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، 2015، ص8).
- ضمان قيام المنظمة بمهامها بكفاءة وفاعلية وتطوير أدائها ليصبح أكثر تنافسية.
- تحسين عملية رسم السياسات وصنع واتخاذ القرارات ووضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تقديم الخدمات بطريقة أكثر فاعلية وتبسيط العمليات وتطوير الخدمات عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة.
- ضمان تحويل المعارف الضمنية التي يكتسبها الموظفون بحكم خبراتهم إلى معارف صريحة يمكن نقلها لباقي أفراد المنظمة..
- تحسين كفاءة الموظفين وزيادة فرص التعلم والتدريب والتطوير.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة التعرف على الأقسام والإدارات الأكثر إبداعاً وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل للموظفين وفرق العمل .
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

خامساً : - أنواع المعرفة . Knowledge Kinds of (عليان، 2008، ص28)

لقد قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وفقاً لما أشار إليه الباحث (27: Pyusak, 2000) pyusak (وهي : -

1 - المعرفة الإدراكية : - تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

2 - المعرفة الفنية (التقنية) : - تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام .

3 - معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .

4 - المعرفة الهجينة : - وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل .

■ ويرى الكاتب (Allen, 2003:37) هناك نوعين أساسيين للمعرفة هما : -

1 - المعرفة الظاهرية (الصريحة) (Explicit knowledge) -) ويقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلفة العمليات الوظيفية وغيرها، ومن الأمثلة على ذلك التشريعات والمستندات والنماذج والسجلات والملفات وأدلة السياسات والإجراءات والبرامج التدريبية وقرارات المنظمة والكتب العلمية.

2 - المعرفة الضمنية (Implicit knowledge) (هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك

أفراد متميزون يمتلكون معرفه ضمنية في عقولهم وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

سادساً : - عناصر إدارة المعرفة .

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، ويحدد الزيادات (الزيادات، 2008، ص67-68) عناصر إدارة المعرفة في النقاط التالية :-

1 - التعاون: إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام

2 - الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك ..

1 - التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.

4 - المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.

5 - الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.

6 - الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.

8 - تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

9 - الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد

■ كما يتفق الكثير من الباحثين (رزقي 2003) و(الكبيسي 2011) و(الخطيب ومعاينة، 2009)

على حصر عناصر إدارة المعرفة في : البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات، التكنولوجيا، الأشخاص. ويرى الباحثان أن الأمر يتطلب إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع من أجل استمرارية البحث والتطوير، وبالتالي يمكن التسليم بحقيقة أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج، بمعنى أدق ما هي إلا جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة، وتقع على عاتق المؤسسة توفير تقنيات المعلومات والاتصال من أجل توظيفها لرفع مستويات الأداء، ومساندة ودعم اتخاذ القرارات.

سابعاً :- نماذج إدارة المعرفة .

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض للمعرفة، وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من رأس المال البشري للمنظمة حتى تصل هذه المنظمات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن هذه النماذج - :

أ - نموذج ماركوكردت (Marquardt . p93) اقترح ماركوكردت مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية - :

1 - الاكتساب.

2 - الخزن.

3 - استخراج المعلومات وتحليلها.

4 - النقل والنشر.

5 - التطبيق.

6 - الاقتناء .

وأوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات

الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها بعضاً، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء (المنظمة المتعلمة) التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست

ب - نموذج جوباتا وجاستن (Gupta & Jaston البغدادي والعبادي، 2009، ص46).

يقدم هذا النموذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة

تسلسلاً على النحو التالي :-

1 - تجميع المعرفة - : حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.

2 - التنقية - : وتنقية الكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة..

3 - ترتيب وتنظيم المعرفة:- تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم و تخزين المعرفة وذلك لمساعدة

المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل كلفة وأقل وقت.

4 - نشر وتوزيع المعرفة - : تساعد عملية النشر الكفو للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا.

5 - تطبيق المعرفة - : تحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل،

وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

ج - نموذج ديفي (Duffy, 2000, p64 - 67)

ويعد هذا النموذج أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، وتسهم إدارة المعرفة في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل (الاستخلاص والشراء والتوليد)، وإن عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وإن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، وإن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)، وإن عملية الإدامة تشمل (التتبع والنمو والتغذية).

ثامناً :- العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة هذه العوامل هي :- (الزيادات، 2008، ص112)

■ العوامل الخارجية External Factors :-

أن أي منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة وهي لا تمتلك السيطرة على عناصر هذه البيئة ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة والاستجابة لها ومتطلباتها وأهم العوامل البيئية التي تترك أثراً ملموساً في إدارة المعرفة :-

أ - عوامل الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية .

ب - زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك .

ج - زيادة حدة المنافسة .

د - زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد .

● العوامل الداخلية Internal Factors : -

هناك عوامل داخلية متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة وهذه العوامل هي : -

أ - حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة .

ب - تزايد القدرات التكنولوجية

ج - فهم الوظائف المعرفية.

تاسعاً :- مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي .

لا يزال مفهوم إدارة المعرفة مفهوماً حديثاً في إدارات مؤسسات التعليم العالي إلا أنه حظي باهتمام كبير من الباحثين والقائمين على هذه المؤسسات سعياً وراء التميز العلمي والبحثي، والجودة والاعتماد الأكاديمي وقد عرفت إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي بأنها إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية

كما عرفت بأنها «الجهود الإستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار الأصول الفكرية الخاصة بها وتحسين الممارسة المختلفة للأفراد العاملين والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء وتحسين إنتاجية الجامعة ككل (أبوخضر، 2009، ص98).

عاشراً :- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي.

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بل أكثرها حاجة لتطبيق هذا المفهوم بناءً على المهام والواجبات المنوطة بها لأن هذه المؤسسات هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية سواء على مستوى القطاع الحكومي أو القطاع الخاص مما يستلزم على

هذه المؤسسات استخدام الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء وجودة المخرجات ويرجع ذلك إلى عدة مبررات من أهمها : - (البيلاوي وحسين، 2007، ص 251).

1 - مؤسسات التعليم العالي على علم واطلاع بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية وهي نموذج (المنظمة المتعلمة).

2 - إن إدارة المعرفة مهمة جدا لهذه المؤسسات حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين.

3 - هناك اتجاه عام ومناخ تنظيمي يتسم بالثقة داخل مؤسسات التعليم العالي وهو أن أي فرد داخل هذه المؤسسات لا يتردد إطلاقاً أو يخاف من التعبير عن آرائه أو نشر أو التشارك في المعرفة مع الآخرين.

4 - التطور المتزايد في التعليم المرتبط بالعمل

5 - إدراك أنّ الخبرات العملية مصدر أساسي للتعلم.

6 - نمو مفهوم التعلم المستمر للجميع.

● ويضيف (Mikulecka & Mikulecky) بعضاً من مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وهي : -

● أن أحد المتطلبات الطبيعية التي تسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بهذه المؤسسات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.

● في ظل التشابه الكبير بين مؤسسات التعليم العالي الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح المؤسسة التعليمية ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمامها، وإدارة المعرفة تعد إحدى التقنيات الإدارية الحديثة الرائدة في هذا الاتجاه (أبوخضير، 2009، ص 150).

إحدى عشر : - فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
(خباش، 2009، ص45 - 47).

الباحثان (Kidwell, Linde & Johnson) صنفا الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى خمس فئات أساسية هي : -

الفوائد المتحققة لنشاط البحث العلمي والفوائد المتحققة لنشاط تطوير المناهج والبرامج والفوائد المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين والفوائد المتحققة للخدمات الإدارية والفوائد المتحققة لنشاط التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي عرض لأهم الفوائد المتحققة في كل مجال من مجالات الأنشطة السابق ذكرها : -

أولاً / الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي : -

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية.
- توفير الوقت في عملية البحث نتيجة سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية.
- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.

ثانياً / الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج : -

- دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.
- تحسين جهود ومراجعة وتطوير المناهج.
- دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة.
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.

- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكلية المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

ثالثاً / الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين - :

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل : خدمات المكتبات، وتقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية الداخلية والخارجية عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الالكتروني.
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود، بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائياً إلى رفع مستوى خريجي الجامعة.

رابعاً / الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية - :

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري في أسلوب تقديم تلك الخدمات، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات.
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع قواعد عامة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إداراتها وأقسامها، وإعطاء الصلاحيات للكلية والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن النظام وإطار القواعد العامة للتصرف.

خامساً / الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الاستراتيجي :- (أبوخضير، 2009، ص150).

● تحسين توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة تبادل المعلومات الداخلية والخارجية لتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيض الأعباء الإدارية.

● تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.

● تبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخليا وخارجي مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات فعالة وهي تلك القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.

اثني عشر: - مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

تؤدي مؤسسات التعليم العالي دورا مهمة في تطوير وتقديم المجتمعات، وأخذت تلفت الأنظار إليها كونها واجهة التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، فهي المصدر الرئيس للمعرفة والإدارة الفاعلة للتغير المجتمعي

والمعرفة التي يتمحور حولها عمل مؤسسات التعليم العالي يمكن النظر إليها من جوانب ثلاثة

أولها - : إنتاج المعرفة، وثانيها - : نقل وتشارك المعرفة وثالثها - : تطبيق المعرفة، وتمثل هذه الجوانب في مجموعها مجالات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ويمكن توضيحها على النحو التالي :-

أولاً / البحث العلمي (إنتاج المعرفة) :- (دروزة، 2008، ص54 - 56).

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تنمية المعرفة، وإنمائها، وتطويرها من خلال ما تقوم به من

أنشطة البحث العلمي، ولن تتحقق وظائفها بدون فعالية البحث العلمي بها فيجب أن يكون لدى العاملين بهذه المؤسسات اتجاهات قوية نحو البحوث العلمية وتقديمها، ويجب أيضا أن تحرص في رسالتها على البحث العلمي.

ويعد البحث العلمي القائم على إنتاج المعرفة وتطويره والمركز على مشكلات

المجتمع وقضاياها من خلال أساليبه وأدواته سعياً لحلها ومواجهتها لخدمة أهداف التنمية بمتغيراتها المختلفة.

وللبحث العلمي مكانة مهمة في مجتمع المعرفة حيث يمثل عاملاً أساسياً في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها، كما أنه ركيزة مؤثرة لتمييز مؤسسات التعليم العالي، وأساس لترقية أعضاء هيئة التدريس بها وكذلك يعد مورداً أساسياً لتمويل التعليم في هذه المؤسسات، وقاعدة رئيسة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

ويرتبط البحث العلمي في هذه المؤسسات بإنتاج المعرفة حيث ينظر إلى المعرفة كمدخل ومخرج في نفس الوقت وتتطلب عملية إنتاج المعرفة ضرورة التأكد من كيفية رؤية الباحثين للمعرفة كمدخل، وكيف يتواصلون مع بعضهم البعض، وكيف ينشرون نتائج أبحاثهم حيث يعد ذلك أمراً مهماً ليس فقط بالنسبة لتقدم المعرفة ولكن لتحقيق التنمية المستدامة والتطوير المستمر في ظل الاقتصاد المعرفي العالمي.

ثانياً / التعليم والتدريس (نقل وتشارك المعرفة): -

يعد التعليم من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي لما له من دور في إعداد الكوادر البشرية

ويتطلب ذلك إتاحة الفرص للتعليم والتعلم لجميع الطلاب وتنمية قدراتهم بما يحقق زيادة في عائد العملية التعليمية وفتح آفاق جديدة من المعرفة العلمية في مختلف الميول والجمع بين المقررات النظرية والتطبيقية.

ويعرف التدريس بأنه «كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة وعمليات وإجراءات وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل الفصل أو خارجه، وتعكس على سلوك طلابه ويتضمن اختبار وانتقاء المادة العلمية، وتنظيمها، وتحديد إجراءات وفنيات تطبيقها ويتحقق ذلك من خلال عدة طرق تسهم في نقل وتشارك المعرفة ومنها: طريقة المحاضرة، وطريقة المناقشة، والتدريس العملي والواجبات والندوات والورش العلمية.

والتعليم العالي مُطالب من حيث الوصول بخريجيه إلى درجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية

المتصلة بالمهنة كتحليل العلاقات والارتباطات وتطبيق ما تعلمه من حقائق ومعلومات على المواقف والقضايا الجديدة، والسير طبقاً لإستراتيجية تحقيق أهدافه واستيعاب طبيعة المجتمع وقد تبدلت أدوار التعليم العالي في ظل مجتمع المعرفة إلى مجموعة من الأنشطة التي تساعد في بناء المجتمعات القائمة على المعرفة ومنها :-

■ دعم الابتكار بإنتاج المعرفة الجديدة، والوصول إلى مخازن المعرفة العالمية، وتكييف المعرفة لتصبح ملبية لمتطلبات الاستعمال المحلي.

■ الإسهام في تكوين رأس المال البشري بتدريب قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف و تؤدي المجالات الوظيفية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى توليد معرفة جديدة من خلال التعليم والبحث والممارسة، واكتساب المعرفة وجمعها واستنتاجها من الخبراء والمصادر، وأيضا استكشاف الموارد التي تحوي على المعرفة، وتحليل وتنظيم المعرفة، وتخزينها في قواعد المعرفة وتشمل تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين

وكذلك تسهم مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر في إعداد رأس المال الفكري، الذي يقوم بدور هام في تنمية اقتصاد المعرفة، وتحقيق التنمية المجتمعية في مجتمع المعرفة، كما تسهم في تأهيل الطالب وإعداده لسوق العمل، من خلال تحصيل المعلومات والمعارف وممارستها، ويتحقق كل ذلك عن طريق وظيفة التعليم والتدريس الفعال..

ثالثاً / خدمة المجتمع (تطبيق المعرفة) :-

تعتبر خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في مجتمع المعرفة حيث تعمل على تطبيق المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج هذه المؤسسات عن دورها التقليدي والعمل خارج أسوارها إلى المجتمع لتتفاعل معه ومن مجالات خدمة المجتمع التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي ما يلي :-

أ - الأنشطة والبرامج التعليمية: من خلال تقديم برامج التعليم المتنوعة ونشر الثقافة في المجتمع

ب - البحوث التطبيقية :- هي بحوث تستهدف حل مشكلة معينة أو تسد حاجة

المجتمع لخدمة أو رسالة معينة تحددها ظروف المجتمع وقد تكون قصيرة المدى تحدد موضوعها الاحتياجات الفعلية الخاصة بالجهة التي يخدمها البحث، وقد تكون طويلة المدى، حيث تتعلق بقضايا تنمية المجتمع.

ج - الاستشارات البحثية: - هي خدمات يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في مجالات تخصصاتهم لخدمة مؤسسات المجتمع، وكذلك الأفراد الذين يشعرون بالحاجة لمثل هذه الخدمات من خلال مراكز الأبحاث والاستشارات داخل الجامعات .

د - تسويق الخدمات : - من خلال الدمج بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع والتزامن بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها، وبين المنتج (مؤسسات التعليم العالي) والمستهلك (الأفراد والمؤسسات الخارجية).

تقاس كفاءة مؤسسات التعليم العالي من خلال قدرتها وكفاءتها في خدمة المجتمع، والعمل على تحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات فهي أهم الوظائف الرئيسية لهذه المؤسسات في الوقت الحاضر حيث تشمل قدرة التعليم والتدريب على إعداد القوى البشرية وتأهيلها تأهيلاً يفي باحتياجات البيئة المحيطة من التخصصات المختلفة وإجراء البحوث في كافة المجالات واستثمار

نتائجها بما يحقق التطوير في كافة المجالات التي تخدم المجتمع، وتحقيق أهدافه، من خلال تلبية احتياجاته من التخصصات المختلفة وإجراء البحوث في كافة المجالات واستثمار نتائجها بما يحقق التطوير في مختلف المجالات التي تخدم المجتمع وتحقيق أهدافه من خلال تلبية احتياجاته من التخصصات المختلفة وملائمة التخصص الدراسي لطبيعة سوق العمل وربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع. (المليجي، 2010، ص188).

ثلاثة عشر: - خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

تتم إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي من مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها

هذه المؤسسات عند تطبيقها لإدارة المعرفة وهي : -

1 - اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة: - حيث يوجد في كل مؤسسة

مجموعة من المعارف غير المستخدمة أو لم تستخدم بشكل صحيح إما لعدم تحديدها، أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمها وكيفية استعمالها.

2 - تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: - حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

3 - جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر - : عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة.

4 - التعلم من الخبرة - : تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها للعمل على التطوير المستمر ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.

4 - ضمان وضوح الرؤية: تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر فلا بد أن يكون للعمل غرض واضح، فإذا لم يكن واضح فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.

5 - التعلم من الآخرين - : المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها الخارجي فيمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية إذا حصلت على المعرفة من المؤسسات المشابهة والمنافسة لها.

6 - دمج المعرفة الخارجية: - لا تستطيع المؤسسات أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً إذ لابد من شراء بعض المعارف من الخارج عبر المصادر الخارجية. (المليجي، 2010، ص201).

■ قام كلاً من Kim, Lee & Park بإجراء دراسة علمية تهدف إلى تقديم إطار عملي شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة ابتداء من وضع الأهداف الإستراتيجية وانتهاء بالمهام والأعمال التنفيذية تضمن ذلك جميع المراحل الأساسية والفرعية والخطوات التنفيذية لكل مرحلة، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثون بمراجعة وفحص وتحليل أحد عشرة نموذجاً لتطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي وخلصوا إلى تطوير إطار شامل لتطبيق

نظام إدارة المعرفة ومن ثم قاموا بتطبيقه في عمليات مركز الأبحاث والتطوير في إدارة الهندسة بجامعة "سول" في كوريا ويوضح الجدول التالي هذه المراحل (أبوخضير، 2009، ص150).

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
الإستراتيجية Strategy	توضيح إستراتيجية المنظمة تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة	● الإستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقترانها بتطبيق إدارة المعرفة. ● تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة. ● تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.
الهيكل Structure	● التنظيم للموارد البشرية فريق إدارة المعرفة. ● التنظيم للمعرفة	● تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن ● تحديد الأفراد المسؤولين (فريق إدارة المعرفة) ● تقييم وإعادة تنقية المعرفة ● تحليل وتحديد مواقع المعرفة.
الثقافة Culture	● نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة ● خلق ثقافة إدارة المعرفة.	● إشراك جميع العاملين.
العمليات Process	● تحليل العمليات ● تحديد أنشطة إدارة المعرفة.	● توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد. ● تبني طريقة التطبيق من أسفل لأعلى. ● تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات. ● ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.
النظام System (KMS)	● تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة. ● تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة. ● التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة.	● بناء الأنشطة وفقاً لنظام إدارة المعرفة ● دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.
التعديل Adjustment	● فحص نظام إدارة المعرفة. ● تقييم نظام إدارة المعرفة. ● تعديل وتهذيب النظام.	● رصد الاستخدام المادي، ومعرفة المستخدمين. ● بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.

المصدر: (أبوخضير، 2009، ص152)

■ بناء على العرض السابق يمكن تلخيص الورقة في النقاط التالية :-

- أن أهمية توظيف وتفعيل إدارة المعرفة تكمن في أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على توليد ونشر وإنتاج المعرفة فيما يحقق أهداف الجامعات، ويساعدها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الخطط الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في عصر يتجه نحو اقتصاد المعرفة.
- يؤكد الباحثان أيضاً أنّ من مبررات التحول إلى تفعيل وممارسة إدارة المعرفة هو توفير كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون بالمنظمات "الجامعات" للحصول على المعارف المطلوبة والجديدة.
- ويضيف الباحثان هدفاً من أهداف هذه الورقة البحثية وهو التأكيد على دور حفظ المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون بالجامعات، وخصوصاً ذوي القدرات العالية الذين قد يتركون العمل بالمنظمة دون الاستفادة من خبراتهم وتسجيلها ونقلها إلى من يخلفهم في العمل، وهذا فاقد كبير للمنظمة.
- أنّ من أهم فوائد تفعيل إدارة المعرفة في الجامعات توفير الأصول المعرفية ذات القيمة التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، وتطويرها وتجديدها بشكل مستمر.
- تفعيل وتوظيف إدارة المعرفة يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة العائد المادي والمعنوي كمتطلب هام في بيئة يغلب عليها الطابع التنافسي مما يؤدي إلى نمو الجامعة الذي يعد هدفاً استراتيجياً لجميع المنظمات.
- توظيف وتفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي قد يكون له تأثير إيجابي على كافة عناصر الجامعة التعليمية سواء في مدخلاتها (طلاب، أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية والأنظمة واللوائح والسياسات والتجهيزات وغيرها أوفي عملياتها الإدارية التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقييم أو في العمليات الأكاديمية مثل (التدريس والبحث العلمي، وتقديم الاستشارات، والتدريب وتقييم الطلاب والخدمات الطلابية إضافة إلى تأثيرها على المخرجات التي تشمل الخريجين، والأعمال العلمية والابتكارات

والاختراعات والاكتشافات التي تقدمها هذه المؤسسات، والخدمات المقدمة للمجتمع .

● تطوير بيئة العمل داخل الجامعات بما يتيح المشاركة والتفاعل بين العاملين من جهة وبين الأقسام والإدارات بالجامعة من جهة أخرى لتبادل المعارف والخبرات حول القضايا المشتركة مما يسهم في تطوير أعمال الجامعة وينمي روح العمل الجماعي لتعميم تطبيقات إدارة المعرفة.

● تطوير نظام الحوافز في الجامعات لتشجيع العاملين فيها على استخدام وممارسة إدارة المعرفة وتطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها مما يدفعهم نحو الإبداع والابتكار في مجالات أعمالهم.

المراجع

أولاً : - المراجع العربية.

- 1 - إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- 2 - إيمان سعود أبوخضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009.
- 3 - الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، وزارة تطوير القطاع العام، الأردن، 2015.
- 4 - حسن حسين البيلاوي، سلامة عبدالعظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
- 5 - حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2009.
- 6 - رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
- 7 - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية بوزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 8 - عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.

- 9 - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطموحات والتحديات، مجلة الإدارة العامة، م (49)، ع (4)، 2011.
- 10 - محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2008.
- 11 - نوال محمد خباش، العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، 2009.
- 12 - هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط 1، عمان، دار النسيم للتصميم، 2005.
- 13 - يحيى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 6، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ثانياً : - المراجع الانجليزية .

- 14 - Alleu ,Verna ,The Knowledge Evolution (MA, Boston : Butter wortn –Heinemann ,2003).
- 15 - Ackerman ,M, The Intillecut : Chauenge : The Gap between Social . Requirements and Technical Feasibility (Human Computer .Interaction, 2000).

ثالثاً : - المواقع الالكترونية .

- 1 - أحمد نبيل فرحات، مقالة عن إدارة المعرفة، نشر بموقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بتاريخ 10 / 11 / 2008م، بواسطة الرابط [https : hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)