

سُبل تربوية مقترحة لإدارة المعرفة في التعليم العالي "دراسة تحليلية"

د. هبة توفيق أبو عيادة
دكتوراه قيادة تربوية- الأردن

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية تعرّف دور مؤسسات التعليم العالي في إدارة المعرفة، للخروج منها بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير دور مؤسسات التعليم العالي في إدارة المعرفة وتحقيق المأمول منه، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت إدارة المعرفة بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة معيقات تطور تناولت مؤسسات التعليم العالي في إدارة المعرفة. وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في منهجية الدراسة إذ تعتمد الدراسة الحالية على تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت موضوع مؤسسات التعليم العالي في إدارة المعرفة من خلال المنهج التحليلي وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفقاً لرؤية الباحث تقوم الدراسة الراهنة بوضع رؤية علمية لمواجهة معوقات ومشكلات إدارة المعرفة في إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التعليم العالي.

Abstract:

The current study aims to define the role of higher education institutions in knowledge management, to come out with proposals and procedures that help develop the role of higher education institutions in knowledge management and achieve the desired, through analysis and review of previous research and studies and educational literature that dealt with knowledge management to ensure an integrated therapeutic vision To face development obstacles, higher education institutions dealt with knowledge management. The current study differs from previous studies in the methodology of the study, as the current study relies on the analysis of educational literature that discussed the issue of higher education institutions in knowledge management through the analytical approach and in light

of the results of previous studies and according to the researcher's vision, the current study sets a scientific vision to confront the obstacles and problems of knowledge management in knowledge management.

Keywords: knowledge management, higher education.

المقدمة

تركز المؤسسات التربوية عموماً ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص على إدارة المعرفة؛ لأنها الأساس الذي يمكن الحكم من خلاله على نجاح المؤسسة التربوية وتقديمها، وتحقيق متطلبات النجاح وشروطه، ومؤسسات التعليم العالي الأردنية تشهد تنافساً كبيراً مع المؤسسات التربوية العربية والعالمية، من حيث الحرص على نوعية متميزة من الخريجين، والاحتفاظ بالهيئات التدريسية والإدارية الكفؤة والمؤهلة والمدرية القادرة على نقل المعرفة وإدارتها بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التربوية، وأصبحت المعرفة في المؤسسات تضاف إلى رأس المال وتحرص على الاحتفاظ بها وتنميتها والاعتماد عليها في تطوير العمل وزيادة الانتاجية المعرفية والمهارية والمعلوماتية، والجامعات الأردنية أخذت على عاتقها الاهتمام بالتعليم التطبيقي، والممارسة العملية لما تم تعلمه نظرياً وتحويله إلى تطبيقات عملية، والاستفادة منه وتوظيفه في معالجة المشكلات الحياتية، وتحرص على اكتساب طلبتها مهارات عملية، وتطبيقات تسهم في زيادة مستواهم المهاري، وتعزز من مستوى قدراتهم، وتحرص على أن يتمتع خريجوها على قدرة تنافسية عالية في سوق العمل، محلياً وإقليمياً وعالمياً، وهو طموح مشروع لأي مؤسسة تربوية تسعى إلى البقاء والتطور.

مشكلة الدراسة:

شهدت المنظمات الإدارية عموماً والتربوية على وجه الخصوص تحولاً تدريجياً نحو إدارة المعرفة لإيمانها بأهمية المعرفة وامتلاكها ثم إدارتها فيما بعد، وأصبح الطلب على مهارة إدارة المعرفة الأكثر أهمية لدى المديرين، وأصبح التنافس بين المنظمات يكمن في درجة امتلاكها وتوظيفها للمعرفة، وأن الابتكار والإبداع يتطلبان توافراً وإنشاء معرفة جديدة، والتي يتم تحويلها إلى خدمات وعمليات ومنتجات جديدة،

فأصبحت المعرفة - بفضل التطور التقني واستخدام التكنولوجيا الحديثة- الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتطوير المنتج بطريقة يمكن معها من التفوق على الجهات المنافسة (نجم، 2008). ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة: ما السُّبل التربوية المقترحة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟ وينبثق مجموعة أسئلة فرعية:

- ما مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما فوائد إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- كيف نعمل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟

أهداف الدراسة:

- تعرّف مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- تعرّف فوائد إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- تعرّف عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- تعرّف متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
- اقتراح سُّبل تربوية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟

مفهوم إدارة المعرفة

عرف دافنبورت وبروساك (Davenport & Prusak, 1998) إدارة المعرفة بأنها عبارة عن عدد من

النشاطات المنظمة والتي تؤدي إلى قدرة المنظمة على تحقيق قيمة أفضل من المعرفة المتوافرة لديها.

وعرفها لي وشوي (Lee & Choi, 2003) بأنها قيام المنظمات بتحديد ووضع الإجراءات والتقنيات والعمليات الكفيلة بنقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات، ثم تصنيف المعرفة المناسبة للأفراد وبشكلٍ يتناسب مع احتياجاتهم، وتنظيم هذه المعرفة في قاعدة بيانات يمكن للأفراد الآخرين في المنظمة الحصول عليها، وإيصال معارف جديدة للموظفين تلبية طموحاتهم وتحقيق احتياجاتهم.

وعرفها مطر (2007) " بأنها عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".

وعرفها القطارنة (2011) بأنها " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

فوائد إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الفوائد منها: الإسهام في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمة، وتوفير مناخ صحي يشجع العاملين ذوي المعرفة ويحفزهم على الإبداع، وإطلاق طاقاتهم الكامنة، وإتاحتها للمنظمة لتوظيفها والاستفادة منها، وتسعى إدارة المعرفة إلى إيجاد قيادة فاعلة لديها القدرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة في عملياتها، كما تحقق إدارة المعرفة تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وتمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وتحسين عمليات الاتصال، والتنسيق، وزيادة التعاون بين العاملين، بما يسهم في رفع معدل الإنتاج، وسوية الأداء، وتؤدي إدارة المعرفة إلى تطوير وتنمية قدرات المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة درجة إحساسها بالمشكلات الناتجة عن

التغيير، وتوقعها في وقت مبكر مما يسمح للإدارة الاستعداد لمواجهةها، كما تسهم إدارة المعرفة في خفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فضلا عن زيادة سرعة التعلم التنظيمي، وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة (Mathew, 2008).

عمليات ومراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعمليات ومراحل ضمن سلسلة مترابطة وعلى النحو الآتي (العلي وقندلجي والعمري، 2012):-

1. **تشخيص المعرفة:** وتبدأ هذه المرحلة بتعرف المعرفة والبحث عن مكان تواجدها، وإجراء عملية مقارنة بين الموجودات الحالية للمعرفة في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، بحيث يكون الفارق بين الموجود الحالي والمطلوب، يشير إلى مقدار الجهود التي تحتاجها المنظمة وصولاً إلى الابتكار المنشود.
2. **اكتساب المعرفة:** وتمثل هذه المرحلة الحصول على المعرفة من مراجعها ومصادرها الأصلية سواء أكانت داخلية أم خارجية.
3. **توليد المعرفة:** يعني ذلك ابتكار المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل والزملاء في إنتاج معرفة جديدة تختلف عن السابقة.
4. **تخزين المعرفة:** وتمثل هذه المرحلة الجسر الذي يربط بين جمع المعرفة واسترجاعها، فيما تشكل مستودعات المعرفة محورا مركزيا في المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة، فتقوم بالإشراف المباشر على المخزون المعرفي وإدارته، بوصفه متطلبا لمواجهة فرص التغيير المستقبلي.
5. **تطوير المعرفة وتوزيعها:** تتم هذه العملية من خلال تعزيز قدرات ومهارات وكفايات القائمين على إدارة المعرفة، والعمل على استقطاب أفضل الكفاءات في مجال المعرفة من سوق العمل.

6. **تطبيق المعرفة:** ويؤدي هذا إلى تحسين مستوى تعميق المعرفة، ولا شك أن هذه المرحلة تعد الأهم فلا

أهمية للمعرفة اكتسابا وتوليدا وتخزينا وتطويرا إذا لم يرافقها مباشرة عمليات تطبيق على أرض الواقع.

متطلبات إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة تحديد مصادر المعرفة الواردة إلى المنظمة، ولعل أهمها تلك المعرفة المتوافرة لدى الأفراد في المنظمة والتي تتمثل بخبراتهم المتراكمة، والمعرفة الصادرة عن الأفراد والجماعات التي تعایشهم المنظمة في المجتمع، والمعرفة الصادرة عن إدارات ومنظمات أخرى وطنية وعالمية، والمعرفة الصادرة عن الخبراء والمختصين، مع التأكيد على أن إدارة المعرفة تتطلب تحليل هذه المعارف وتصنيفها وتقديمها على شكل خبرات للعاملين في المنظمة للاستفادة منها في تحسين مستوى إنتاجيتهم، وتعد هذه المنهجية من أهم عمليات إدارة المعرفة (فليه، 2009).

كما أن إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة؛ لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة، وتطوير البنية التحتية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي أو الفكري في المنظمة، واستخدام تقنيات تحفيز انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإدارات التقليدية لها مدخلات رمز محددة، وعمليات برمجة واضحة، ولها مخرجات مستهدفة، أما إدارة المعرفة فإن ما هو واضح ومرئي في الأنشطة والعمليات هو برامجها وتقنياتها ونظمها المرنة دائمة التغير، وهذا يفرض توفير متطلباتها المستمرة بصورة عصرية تستخدمها إدارة المعرفة في حشد وتنظيم واستثمار أصول المعرفة الموجودة، لذا فإن توفير متطلبات إدارة المعرفة لا يتوقف لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها، وابتكارها مستمرة (ياسين، 2007).

يجب أن توفر مؤسسات التعليم العالي بيئة التنمية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات

الخاصة، وحركات البحث الإلكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة، إضافة إلى توفير القوى البشرية التي هي من أهم مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف هذه المؤسسات التعليمية والاجتماعية، والكوادر المؤهلة من فنيين وأعضاء هيئة تدريس يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها، وخلق معرفة جديدة، وتقديم خدمات متطورة، كما لا بد أن توجد مؤسسات التعليم العالي هيكل تنظيمي، قد يقيد الحرية لكنه ينظمها، ويساعد موظفين على الابتكار، ويولد لديهم المعرفة المتجددة، ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، كما يجب مراعاة العامل الثقافي، وخلق نوع من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة (بدير، 2010).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن هذه التطورات تفرض أن تتحول القيادات والأقسام التنفيذية والإشرافية في مؤسسات التعليم العالي إلى مصادر معرفية ومعلوماتية، فالكل يعلم ويتعلم، وهذا بالضرورة يسهم في تحول هذه المؤسسات إلى مراكز للعلم والمعرفة.

معوقات إدارة المعرفة

من أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة اقتصار البحوث على دراسة الماضي، والمعوقات التي واجهت إدارة المعرفة في الماضي، دون وجود بحوث تدرس المستقبل وتستنشره، وتهيئ مؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات إدارة المعرفة المستقبلية (Hovland, 2003)، إضافة إلى عدم وجود استجابة سريعة ومباشرة للتغيرات المعرفية العالمية، ومواكبة الجامعات المتقدمة، والاحتذاء باستراتيجياتها في إدارة المعرفة جنب إلى جنب، مع وجود قصور في التجارب والبحوث التي تهدف إلى توليد المعرفة واختبارها والتأكد من سلامتها (Bhojaraj, 2005).

ومن أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة ارتباطها بالواقع الإداري، فالواقع الإداري ليس كياناً مستقلاً أو مستقراً بذاته، وإنما هو في تغير مستمر، مما يجعل إدارة المعرفة غير مستقرة أيضاً، كما أن الازدواجية في عمل الإدارة تشكل عائقاً، إذ يكون موضوعاً للمعرفة ومولداً لها في الوقت ذاته، وهي صعوبة تعاني منها جميع حقول المعرفة الإنسانية، إضافة إلى حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى والدنيا التي تحتاجها، وعدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها، إضافة إلى تباين مستوى المعرفة بين العاملين، وإدارة المعرفة بطريقة تهدف إلى حفظ المعرفة بالحواسيب، في عقول البشر، بالإضافة إلى التعامل مع المعرفة وكأنها هدف بحد ذاتها و بهدف الحصول عليها لأغراض إعلامية، أو دعائية، إضافة إلى وجود قصور في الكوادر المؤهلة التي تحسن توظيفها والاستفادة منها (الكبيبي، 2004).

كما أجمل السالم (2014) أهم معوقات إدارة المعرفة بعدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة التنظيمية؛ إذ لا يمكن أن تزدهر في ظل ثقافة لا تؤمن بها، ووجود قيادات إدارية تقليدية غير قادرة على إدارة المعرفة؛ إذ لا تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتبني إدارة المعرفة، إضافة إلى غياب وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة لتحديد الاتجاه طويل الأمد، وتحديد أهدافها واستراتيجياتها.

وترى الباحثة ضرورة تنبه مؤسسات التعليم العالي للمعوقات التي تحول دون إدارة المعرفة بالشكل الصحيح، وتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المنطقة والعالم، وبدون التغلب على هذه المعوقات، وإعداد الكوادر المدربة التي تحسن توظيف إدارة المعرفة والاستفادة منها، يكون جمع المعرفة وخزنها ترفاً وكلفة لا عائد منه.

علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة

إن التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها

والمتعاملين معها، أما التميز المعرفي فيستلزم توفير المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح قابلة للتطبيق (الكبيسي، 2004).

ويمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلماً، ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة، وتعريف عمليات اكتساب المعرفة أو خلقها بأنها تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عندما نقرر اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة، فالمعرفة المعتمدة على المهارة مثل استيفاء بيانات استمارة قد تتطلب فقط عرضاً توضيحياً وقليلاً من الممارسة، أما المعرفة النظرية فيكون التعلم فيها أكثر كثافة تحتاج لعمليات بحثية ودراسة معمقة ومناقشة نقدية مع الخبراء، وكذلك العلاقة متبادلة بين المعرفة والعمل تعني أنه عندما تتغير خبرتنا بشيء يتغير العمل كذلك (توفيق، 2004).

سبل تربوية مقترحة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معيقة لها، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية (العلواني، 2001).

أولاً: الثقافة التنظيمية:

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسة والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، وبهذا فإن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمارس هذه المميزات تأثيراً كبيراً على سلوك

الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة (السكرانة، 2009).

إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم 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 (الزيادات، 2008):

1. تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
 2. 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 خزنها.
 3. إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
 4. تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- وتشير الدراسات المختلفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، والبناء على أفكار الآخرين، ومن هذه العوامل (عليان، 2008):

1. إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
2. ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.

3. تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
4. تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
5. تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من اجل ذلك.
6. دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.
7. تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفاعل في المعرفة من قبل الأفراد.
8. استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسة التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القريوتي، 2006).

الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وان الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي التعقيد والرسمية والمركزية (حريم، 2006).

ومن جانب آخر أشار العلي إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وأن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها (القيروتي، 2006):

هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم. ومن الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي. ويعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل (عبدالوهاب، 2006):

1. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

2. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فاعلة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقي والهيكل الشبكي والهياكل المعكوسة التي يتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر

أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافئات مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها (العلواني، 2001).

ثالثا: القيادة الادارية:

إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمار تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكر وتطبيق بين أقسام المنظمة عامة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية (نجم، 2011).

ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة واتفقا مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة (Crawford, 2003).

القيادة المشاركة

وتعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وأن هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، وإن نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة فرق مؤثرين، وحتى تكون قائد فريق فاعل لا بد أن يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير أنفسهم لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي أثرت بتصرفاتهم في الماضي، ويجب أن يشعر أعضاء الفريق أن قائدهم يؤازرهم ويحميهم وأن يعطيهم ما يحتاجونه حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وأن يكون مدافعا عن الفريق (عبوي، 2008).

القيادة الذاتية

وهي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن بأن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقة الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، وأن يعمل كل منهم بوصفه قائدا ذاتيا لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد، وهي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤديه من غيرهم ومن خلال ربط الوظائف الفردية مع الرؤيا، يتكون لدى الموظفين إطار عمل يعملون من خلاله، فالقيادة الإدارية تتوقف على توفير هذه الاستقلالية المباشرة للموظفين (عبوي، 2008).

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الإلكترونية على نطاق تجاري. أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات (العاني، 2009).

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة 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 (نورالدين، 2009).

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فاعلة جدا للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات، أصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات، من جانب آخر فإن مصطلح منجم البيانات مشتق ومرتببط بمصطلح آخر هو مستودع

البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها، فمستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال، أما منجم البيانات هو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار، وتتنبأ بالسلوك المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف للحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث، وتكمن الفكرة الأساسية في عمل نظم إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إلى معرفة المنظمة عن الحقائق ومصادر المعلومات والطول اللازمة للمشكلات، وبالمقابل فإن العاملين يتشاركون في المعرفة الموجودة في رؤوسهم وفي الملفات التي يتم فيها تسجيل الحلول المناسبة للمشكلات وبالتالي تتشكل لديهم تراكمية معرفية جديدة يستطيعون من خلالها إبداع أفكار جديدة بخصوص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وبناءً على ما تقدم فإن نظم إدارة المعرفة عادة ما تبدأ بقواعد البيانات المحوسبة التي تحتوي على المعرفة المهمة للمنظمة، ولعل أهم مكون لتنظيم إدارة المعرفة هو مستودعات المعرفة التي تتكون من الذاكرة التنظيمية والوثائق وقواعد البيانات المحوسبة (السامرائي والعمري، 2008).

سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي

ذكر (الصاوي، 2007) أربعة سمات لإدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي: -

- الإدارة التعليمية دون التقيد بالورق: حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني... الخ.
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان: بالاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو.

- الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان: أصبح الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم و 365 يوم في السنة خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل مستمر وبلا زمن محدد.
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة: ضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين أفراد المجتمع المعرفي نحو الأحدث.

قياس إدارة المعرفة

إن أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها حتى أن البعض أنكر وجود شيء اسمه إدارة المعرفة ، انطلاقا من " أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته " والصعوبة في القياس تأتي من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة ، وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال فمثلا البنك الكندي للتجارة يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة كونها منظومة تعليمية ومعياري نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمنظمة والمجموعات مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية (Carrillo,Egbu,Anumba,2005).

الخاتمة

تركز المؤسسات التربوية عموما ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص على إدارة المعرفة؛ لأنها الأساس الذي يمكن الحكم من خلاله على نجاح المؤسسة التربوية وتقديمها، وشهدت المنظمات الإدارية عموما والتربوية على وجه الخصوص تحولا تدريجيا نحو إدارة المعرفة لإيمانها بأهمية المعرفة وامتلاكها ثم إدارتها وأصبح الطلب على مهارة إدارة المعرفة الأكثر أهمية لدى المديرين.

عرفت إدارة المعرفة بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول

والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي، فتسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الفوائد منها: الإسهام في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمة، وتوفير مناخ صحي يشجع العاملين ذوي المعرفة ويحفزهم على الإبداع، وإطلاق طاقاتهم الكامنة، وإتاحتها للمنظمة لتوظيفها والاستفادة منها.

وتتم إدارة المعرفة بعمليات ومراحل ضمن سلسلة مترابطة وهي (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة).

تتطلب إدارة المعرفة تحديد مصادر المعرفة الواردة إلى المنظمة، ولعل أهمها تلك المعرفة المتوافرة لدى الأفراد في المنظمة والتي تتمثل بخبراتهم المتراكمة، والمعرفة الصادرة عن الأفراد والجماعات التي تعاشهم المنظمة في المجتمع، والمعرفة الصادرة عن إدارات ومنظمات أخرى وطنية وعالمية، والمعرفة الصادرة عن الخبراء والمختصين، ووجود مديرين للمعرفة، وتوفير بيئة التنمية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة.

من أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة هو عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة التنظيمية؛ إذ لا يمكن أن تزدهر في ظل ثقافة لا تؤمن بها، ووجود قيادات إدارية تقليدية غير قادرة على إدارة المعرفة؛ إذ لا تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتبني إدارة المعرفة، إضافة إلى غياب وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة لتحديد الاتجاه طويل الأمد، وتحديد أهدافها واستراتيجياتها.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة وهي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات).

وبعد الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالاقتصاد المعرفي وتحدياته، خرجت الباحثة بالتوصيات التالية، في سبيل مواجهة التحديات أمام التوجه نحو إدارة المعرفة في التعليم العالي:

- 1- تبني استراتيجية إقامة مجتمع قائم على المعرفة، وبالتالي إعادة هيكلة النظام التعليمي بكافة مراحلها، بحيث يكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، استجابة للتكنولوجيا المتغيرة، لتأهيل الأجيال للتفكير الإبداعي والابتكار والقدرة على توليد منتجات معرفية وفكرية جديدة.
- 2- تشجيع البحث العلمي ورصد الميزانيات الخاصة له.
- 3- إدارة التعليم على أساس المعرفة والسعي لوضع المعايير المناسبة لقياس مردوده، ومراجعة أنظمة تمويله وتحسين إدارتها، للتخلص من الهدر للإمكانات والطاقات.
- 4- التركيز على التعليم والتدريب الذاتي مدى الحياة، وتوفير التعليم المستمر للكبار والصغار وتخفيض نسبة الأمية في المجتمع.
- 5- تطوير البنى التحتية لاستيعاب التطور التكنولوجي الحاصل والعمل على رقمنة البيانات وتوفير الإنترنت بتكلفة بسيطة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- بدير، جميل (2010) اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن (2007) الإدارة بالمعرفة – تغيير ما لا يمكن تغييره" ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حريم، حسين محمود (2006) تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- الزيادات، محمد عواد (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمّان.
- السالم، محمد (2014) إدارة المعرفة التنظيمية، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- السامرائي، سلوى والعمري، غسان (2008) نظم المعلومات الاستراتيجية :مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.
- السكرانة، بلال خلف (2009) التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.
- الصاوي، ياسر (2007) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- العاني، مزهر شعبان (2009) نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- عبد الوهاب، سمير محمد (2006) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة على مدينة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة.

عبوي ، زيد منير (2008) القيادة ودورها في العملية الادارية ، ط5 : دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان.

العلواني، حسن (2001) إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية" المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.

عليان، ربحي مصطفى (2008) إدارة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

فليه، فارس (2009) السلوك التنظيمي في غدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القيوتي، محمد قاسم (2006) نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

القطارنة: زياد حمد (2011) إدارة المعرفة، ط1 ، عمان :دار جليس للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر خضير (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.

مطر :عبد اللطيف محمود (2005) إدارة المعرفة والمعلومات، ط ، عمان: دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

نور الدين، عصام (2009) إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

ياسين، سالم (2007) إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Anumba, Chimay J., Egbu , Charles & Carrillo , Patricia (2005) "**Knowledge Management in Construction** ", Blackwell Publishing.
- Bhojaraju G. (2005), Knowledge Management: Why Do We Need It For Corporates? **Malaysian Journal of Library & Information Science**, 10(2), 37–50.
- Crawford, C.B. (2003) Exploring the Relationship between Management and Transformational Leadership. Paper Presented at the ALE 2003 Conference, **Anchorage, Alaska**, 16–19 July.
- Davenport T.H. & Prusak L. (1998) **Working Knowledge How Organization Manage What the Know**, Boston MA.: Harvard Business School Press.
- Hovland, I. (2003), **Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective. Overseas Development Institute**, 111 Westminster Bridge Road London.
- Lee H. & Choi B.(2003) “Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination”, **Journal of Management Information System**, 20 (1). Summer. 179–228.

Mathew: V.(2008) “Knowledge Management Progression, Issues and Approaches for Organization Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda”, **The Icafi Journal of Knowledge Management**, 6(1): 20-45.