" إدارة المعرفة ودورها في التغلب على التحديات التي تواجه التعليم العالي با لمملكة "

أ/مي بنت علي لبان

- **المستخلص** :

هدفت الدراسة الحالية إلى

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
- توضيح أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة .
- التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في التعليم العالي.

- **نتائج الدراسة** :

- توفير بيئة تقنية مناسبة في قاعات المحاضرات وصيانتها باستمرار.
- دمج تقنية الحاسب في جميع المقررات الدراسية .
- استقطاب الاساتذة والباحثين المتميزين من داخل المملكة .
- تشجيع المشاركة وتبادل ونشر المعرفة بين الأفراد والجماعات و.تقديم حوافز مناسبة لتوليد المعرفة .

- **التوصيات** :

رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية بمؤسسات التعليم العالي.

Abstract :

Research's objectives:- Understand the concept of knowledge management and operations. - Clarify the most important challenges facing higher education institutions in th e Saudi Arabia- Understand the recent trends in knowledge management in higher education. The research's method: Office investigated the curriculum books and studies.

The research's findings:

- *To provide appropriate technical environment in the lecture halls and maintained constantly.*
- *integrating computer technology into all courses.*
- *To attract outstanding professors and researchers from within the Kingdom.*
- *To encourage participation, sharing and dissemination of knowledge between individuals and groups. Provide appropriate incentives to* generate knowledge.

Recommendations:

- *Attention strategies Kkhtt the use of information technology in higher education institutions so as to maintain the cognitive content.*
- *Focusing on the development of strategic plans for higher education institutions in accordance with the management and conservation of knowledge and disseminate them .*
- *The pursuit of academic accreditation requirements, as one of the activities of the ongoing development of the institutional performance.*
- *Writing down the different sources of knowledge, dealing with it by analyzing and modernizing its sources, and applying them in HOLY administration and management.*

- **مقدمة** :

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالا تومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى فالمعرفة تغذي المعرفة وتجعلنا قادرين على استنتاج علاقات جديدة ، توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى المحلي و العالمي .

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، فمع هذا الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسات التعليم العالي بوجه خاص والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لابد من جهاز فعال يقوم بتنظيم و تسيير وإدارة هذا المورد الأساسي من أجل تمكينها من تحقيق الإبداع والسبق التنافسي للبقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد . اقتصاد المعرفة . والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد على تحقيق الإبداع كميزة تنافسية تمكن المؤسسات من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية.

- **مشكلة الدراسة** :

فنجد أن التحديات على المستويين العالمي والإقليمي أحدثت تحولات جذرية متسارعة في أوجه الحياة كافة ، إضافة إلى ما ينتج من ثورة الحواسيب والمعلومات والاتصالات ، وما أدت إليه من إحداث مفاهيم جديدة تتطلب بالضرورة إحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بشكل عام وخاصة مؤسسات التعليم العالي، لما لها من دور في تطوير الأداء والحث على البحث العلمي والإبداع والابتكار كما حث المؤتمر الدولي الخامس : إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العربي (٢٠١٢م) على الاهتمام بالجامعة لأنها المؤسسة التربوية القادرة على بناء الشخصية وترجمة الشعارات إلى واقع عملي و حث على إبلاء الاهتمام لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بمفهومها الحديث ودورها في بناء مجتمع المعرفة، لتوسيع مداركهم من ناحية نوعية المعرفة اللازم الحصول عليها حتى يكون بإمكانهم التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة تحديات القرن.

وقد أوضحت خطة التنمية التاسعة أن التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة يتطلب نشر المعرفة ونقلها وتوليدها داخليا وإنتاجها وتوظيفها واستثمارها في فعاليات الإنتاج المختلفة وتطويرها (خطة التنمية التاسعة ، ص٣٥).

في حين ذكر (العوهلي والعقيلي، ٢٠٠٨) أهم التحديات المحلية التي تواجه التعليم العالي في المملكة من أجل بناء مجتمع المعرفة، فتسعى الدراسة الحالية للتعرف على إدارة المعرفة والبحث في أسباب هذه التحديات ، والحلول المقدمة لها في عصر المعرفة من خلال التساؤلات التالية :

- **أسئلة الدراسة** :
  - ما مفهوم إدارة المعرفة ؟ وما هي عملياتها ؟
  - ما أهم المتغيرات والتحديات المحلية التي تواجه التعليم العالي السعودي في عصر المعرفة؟
  - ما الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في التعليم العالي؟
- **أهداف الدراسة** :
  - التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
  - توضيح أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة .
  - التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في التعليم العالي.
- **أهمية الدراسة** :
  - أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة(إدارة المعرفة) فالجامعات تواجهها تحديات تتمثل في ظهور المجتمع والاقتصاد المعرفي الذي يفرض على الجامعات أن تعترف وتعلن التزامها بالتغيير وتجعل من إدارة المعرفة هدفا استراتيجيا لتحسين منافستها وعملياتها ومقدرتها المرتبطة بالمعرفة الإدارية من أجل أن تحصل على ميزات تنافسية كالاعتماد الأكاديمي وغيرها.
  - تفعيل إدارة المعرفة ، والأخذ بها كأسلوب إداري ناجح ، وما يتطلبه الواقع العملي في الجامعات من تعديل وتغيير في طبيعة الأعمال.
- **مصطلحات الدراسة** :
- **إدارة المعرفة** :

عرفها الرفاعي (٢٠٠٤م) بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرسة في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية التي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الافراد التي تعتمد المؤسسة التربوية على قراراتهم اعتمادا أساسيا(ص١٢).

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعلومات والبيانات تشمل القيم والأفكار والخبرة التي يتم تبادلها وتقاسمها ونقلها بين الأفراد والجماعات في جميع المؤسسات التربوية .

- **التعليم العالي الجامعي** :

هو مرحلة عليا من التعليم ويختلف عن التعليم المدرسي حيث يتعلم الطالب في مجال متخصص يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد ان ينال إحدى

الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية ، وفي معظم جامعات العالم ينقسم التعليم إلى ثلاثة مراحل بإمكان الطالب أن ينهي دراسته عند نهاية أي منها عند نجاحه:البكالوريوس والماجستير والدكتوراه(أبو الشيخ،دت).

- **الاطار النظري** :
- **مفهوم المعرفة** :

يرى Darling (١٩٩٦) أن المعرفة عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وتشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة.

أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار Innovation). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.

ولأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها وبين إدارة المعلومات، فالبعض يتصور إدارة المعرفة على أساس كونها مصطلحا مرادفا أو بديلا لمصطلح إدارة المعلومات، فقد أدى عدم التمييز بين المصطلحين إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم إدارة المعلومات، ولكن رغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة.

فإدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة حيث أن إدارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات، وتتعلق بالوثائق والتصميم باستخدام الكمبيوتر والجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير امن البيانات والمعلومات Information Security وجميع الوظائف والعمليات التي تتعلق بالبيانات والمعلومات.

في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.

- **أنواع المعرفة** Kinds of Knowledge :

قسّم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقا لما أشار الباحث (Prusak,2000:27) وهي:

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

- **المعرفة الفنية (التقنية):** تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
- **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.**
- **المعرفة الهجينة:** وهي تعبّر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ووفقا لما يرى الباحث Allen (٢٠٠٣) وعليان (٢٠٠٢م:٨١) حجازي(٢٠٠٥م:٦٦) فإن هناك نوعين رئيسين للمعرفة هما:

- **المعرفة الظاهرية** Explicit Knowledge: وهي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات يسهل الرجوع اليها، ومنها ما تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.
- **المعرفة الضمنية :** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فهي مختزنة في عقول الأفراد ، فهي معرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى (إشكال ، رموز، إشارات) يمكن فهمها وتقاسمها مع أعضاء أخريين وبذلك تصبح المعرفة الضمنية للفرد معلومة لمجموعة من الأفراد في محيط عمله .

ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمالهم (طالب ، عضو هيئة تدريس، موظف، الباحثين...) ويعتبر كل منهم مستلك ومولد للمعرفة، وبالتالي يمكن التغلب على انعدام الثقة في تقاسم المعرفة والخوف من الانتحال سرقة الأفكار- وهي من ابرز التحديات التي تحد من انتشار المعرفة.

- **مفهوم إدارة المعرفة** :

ذكر الكيالي (٢٠٠٤م:٢) إدارة المعرفة بأنها " إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا العميل من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء ، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار". كما عرفها الرفاعي (٢٠٠٤م: ١٢) بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرسة في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية التي يمكن

الوصول اليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المؤسسة التربوية على قراراتهم اعتمادا أساسيا".

الى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمية المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة. والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للنظم المعرفية (فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها) من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات .

- **أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي** :

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز القدرة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة فاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

- **أهداف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي** :

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- حفظ المعرفة وخزنها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

- تسهيل عملية تقاسم المعرفة بين (الطلاب ، اعضاء هيئة التدريس الباحثين).
- العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف التعليم العالي بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية .
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

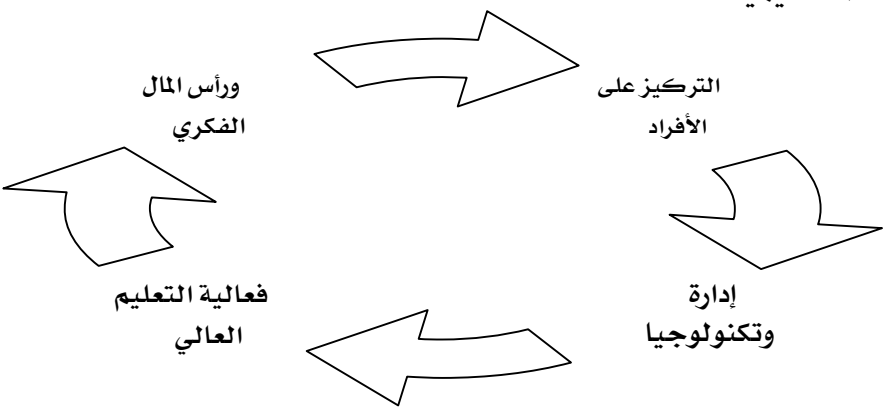
- **أبعاد إدارة المعرفة** :

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي :

- البعد التكنولوجي (Technological Dimension) : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن التعليم العالي يسعى إلى التميّز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة كموا قع الجامعات عبر الانترنت.
- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical (Dimension) : هذا البعد يعبّر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية وهذا ما سعت له المملكة العربية السعودية في تدشين موقع مكتبة الملك عبد الله بن عبد العزيز الرقمية، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا، مكتبة الملك فهد الوطنية... وغيرها .
- البعد الاجتماعي (Social Dimension) : هذا البعد يركّز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة عن طريق الملتقيات والدورات التدريبية.
- من خلال الاطلاع والدراسة وجدت الباحثة أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي :

✓ البعد الأول : التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

- ✓ **البعد الثاني: التركيز على إدارة وتكنولوجيا المعلومات : يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.**
- ✓ **البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.**
- ✓ **البعد الرابع: التركيز على فعالية التعليم العالي : يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.**



- **عمليات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي** :

إن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات منها ما ذكرت (اليحيوي،٢٠١١م) أنها تختلف تبعا لمداخل دراستها واتجهت نحو المدخل الشمولي الذي يعتمد على اكتشاف المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها في حين أن الدراسة الحالية ركزت على عملية تشخيص للمعرفة وتخطيط لها وتوليد واكتساب المعرفة للقيام بنشرها ومن ثم تنظيمها وتخزينها حتى يسهل الرجوع اليها، وبالتالي توزيعها للعمل بها وتطبيقها في التعليم العالي، والقيام بتبادل المعرفة وتقاسمها بين الجامعات والقيادات الإدارية لتطوير التعليم والرقي به مع المحافظة على تحديث وإدامة المعرفة وأخيرا متابعتها والرقابة عليها وهي:

- **عملية تشخيص المعرفة** :

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير الكبيسي

(٢٠٠٥م) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف المعرفة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه الجامعات، ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول في حين تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

- **عملية تخطيط المعرفة** :

تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الإرتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي الى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الكوادر والقيادات الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير Teece الى أن اعتماد أي مدخل في ادارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف وإستراتيجية ادارة المعرفة، وتنفيذ استراتيجيتها، واختيار مؤشراتها وقياس وتقويم مستوى ادارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

- **عملية توليد واكتساب المعرفة** :

إن توليد المعرفة كما وضح (الكبيسي،٢٠٠٥) يتعلق بالعمليات التي تركّز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب المعرفة. ويرى (حجازي ،٢٠٠٥) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا نستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد.

وتركز عملية توليد المعرفة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح Coakes (٢٠٠٣) تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين الأكاديميين والقيادات الإدارية، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها الأكاديميين والقيادات الإدارية.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.

- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمية المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم في حجازي(Quinn ,1996) أربعة مبادىء لتوليد واكتساب المعرفة هي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

- **عملية نشر المعرفة** :

عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها (العلي وقنديلجي والعمري، ٢٠٠٦) ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة ، ويشير Coakes كما ورد في حجازي (٢٠٠٥م) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المحدد وضمن الشكل المناسب وبأقل التكاليف .

- **عملية تخزين المعرفة** :

تشير عمليةٍ تخزينِ المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالتعليم العالي يواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفرادٍ الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي،٢٠٠٥). ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

- **عملية تنظيم المعرفة** :

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة وفهرسة أو تبويب المعرِفة ورسم المعرفة. ويتسلم مؤسسات التعليم العالي يوميا كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير

والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم،٢٠٠٤).

- **عملية توزيع المعرفة** :

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين والباحثين ، الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس.

وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، اضافة الى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير في نجم (Heisig &Vorbeck ،٢٠٠٠) إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

- **عملية تطبيق المعرفة** :

ان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (العلي وآخرون،٢٠٠٤):

- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- المعرفة الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (٢٠٠٤) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق

المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أننا نعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيراً من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

- **عملية استرجاع المعرفة** :

يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال (الكبيسي،٢٠٠٥).

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية.

وتتحقق عملية الاسترجاع عبر اساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي، وقواعد البيانات.

- **تقاسم وتشارك المعرفة** :

يشير تقاسم وتشارك المعرفة الى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات (العلي وقنديلجي والعمري،٢٠٠٤). ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات

في حين يشير الروسان (٢٠٠٤) الى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية والأكاديمية .

كما يرى عطية (٢٠٠٥) أن تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة يتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني والفيس بوك وتويتر وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الإجتماعي المباشر.

ويشير قطر (٢٠٠٥) الى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة والتي تبرز بوضوح في الاجتماعات والمؤتمرات والندوات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة.

- **عملية تحديث وإدامة المعرفة** :

تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار King (٢٠٠٠) إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الإحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في الإدارات والأقسام التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في الجامعات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

- **عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها** :

تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دورها وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية الجامعة وأهدافها وحتى تحقق النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة (أبوفارة،٢٠٠٦).

- **معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**:

أشار الثبيتي (القرشي (٢٠١٢م) جمعة(٢٠١٣م) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل:

سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة،عدم دعم القيادة العليا الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها و دور ها وفوائدها، الإفتقار إلى التكامل بين نشاطات الجامعات المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي، البعد عن التدريب المرتبط بإدارة المعرفة، عدم توفر الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

ويرى Thierauf (٢٠٠٣) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- قد يعمل منفذو نظام ادارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها. ويشير يوسف (٢٠٠٤) إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- التغير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.
- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفاً.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- من جانب آخر يمكن تحديد مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:
  - ✓ وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
  - ✓ تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
  - ✓ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
  - ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق.
  - ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
  - ✓ الاهتمام بتدفق المعرفة وتوليدها أكثر من تخزينها.
  - ✓ التركيز على الحالات المتميزة في الجامعات أثناء عمليات المقارنة المرجعية بقصد المقارنة والتعلم.
  - ✓ وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

من هنا يتضح أن سياسات التعليم وأساليب القبول وغياب الاستقلالية للجامعات وضآلة الابداع والابتكار وانفصال الأكاديميات عن القطاعات الاقتصادية الاجتماعية الى عدم التنوع بين الجامعات العربية وأصبحت هذه الجامعات متشابهة الى حد كبير مما أفقدٍ نظام التعليم العالي حتى في البلد الواحدٍ التنوع الافقي في التخصصات مثلاً والتنوع العمودي في ذات التخصص أيضا. وهذا بدوره فاقم من اشكالية الريادية entrepreneurability والتوظيفية employability في سوق العمل، كما ساهم في تناقص العائد للخريجين diminishing return (بدران،٢٠١١م).

- **أهم المتغيرات والتحديات المحلية التي تواجه التعليم العالي في عصر المعرفة:**
  - اتساع المساحة الجغرافية للمملكة العربية السعودية. -
  - النمو السكاني السريع، حيث تعد المملكة من أكثر دول العالم في النمو حيث زاد عدد الطلاب في السنوات القليلة الماضية.
  - نسبة كبيرة من سكان المملكة هم من فئة الشباب (١٥- ٢٤) سنه ممن هم مهيأون للالتحاق في مؤسسات التعليم العالي.
  - التوزيع الجغرافي الواسع للتجمعات السكانية على مساحة تشبه القارة واختلاف تركيباتهم وفئاتهم العمرية أضاف عبئاً آخر على مؤسسات التعليم العالي.

- الاقتصاد السعودي المعتمد على النفط ، مما يجعل الاقتصاد السعودي عرضه للتغيرات وتحولات متعددة تبعاً للظروف المحلية والإقليمية والدولية
- نمو خريجي الثانوية واتساع الفجوة بين العرض والطلب في المخرجات والمقاعد المتاحة في مؤسسات التعليم العالي(العوهلي والعقيلي،٢٠٠٨م).
- ضعف موائمة الأنظمة الإدارية والمالية مع متطلبات البحث العلمي.
- قلة التعاون العلمي العربي – الدولي، وضعف المشاركات في المؤتمرات العلمية الدولية.
- ضعف التنسيق بين مراكز البحث العلمي والتكنولوجي على المستويين القطري والإقليمي، وبين مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات العامة منها والخاص.
- ضعف القطاعات الاقتصادية المنتجة في الوطن العربي والمملكة العربية السعودية خاصة واعتماد غالبيتها على شراء المعرفة من الخارج.

- **ولمواجهة هذه التحديات في عصر المعرفة قامت المملكة ب** :

- زيادة فرص القبول والاستيعاب في مؤسسات التعليم العالي حتى بلغت ٨٨٪ من إجمالي خرجي وخريجات المرحلة الثانوية للعام ٢٠١١م.
- التوسع في انشاء عدد من الجامعات الحكومية حتى بلغت (٢٨) جامعة تضم مختلف التخصصات العلمية والهندسية والتطبيقية والطبية والإدارية .
- التوسع في التعليم العالي الأهلي حيث تتكون الجامعة الأهلية من ثلاث كليات على الأقل في مقر واحد عند الإنشاء ، ويخضع إنشاء الكليات وفقا لما تضمنته المادة السادسة من لائحة الكليات الأهلية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٢١٢) وتاريخ ١٤٢١/٩/١هـ .
- حيث بلغ عدد الجامعات الأهلية(١٠) جامعات تمنح درجة البكالوريوس منها (٧) جامعات تمنح درجة الماجستير ، بالإضافة إلى (١٤) كلية أهلية تمنح درجة البكالوريوس منها (٥) كليات تمنح درجة الماجستير ، وجميع التخصصات فيها مرتبطة بسوق العمل واحتياجات التنمية بنسبة١٠٠٪ (وزارة التعليم العالي).
- ابتعاث أكثر من خمسين الف طالب وطالبة في تخصصات ذات ارتباط وثيق بالاحتياجات التنموية وسوق العمل ، ضمن برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، كما صدرت موافقة المقام السامي برقم ٦٣٠٤/م ب وتاريخ ١٤٢٧/٨/١٨هـ على قرارات مجلس التعليم العالي بالموافقة على مشروع المنح الدراسية لطلاب وطالبات التعليم العالي الأهلي حسب استيفاء الشروط .
- إنشاء ١٣ مركزا بحثيا متميزا في مجالات علمية وهندسية وتقنية .
- العمل على تلافي القواعد والأنظمة التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة.
- العمل على وجود تشجيع للعاملين على محاكاة الممارسات الجيدة.
- يشجع بفعالية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- دعم الأفكار الجيدة لتنمية الميزة التنافسية.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.
- توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات.
- تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.
- تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار.

- **الدراسات السابقة** :

دراسة الشمري والدوري (٢٠٠٤) بعنوان (ادارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي). وقد هدفت الدراسة الى تحديد دور وأهمية ادارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الإستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وقد تم اعتماد ٦٥ استبانة وزعت على عينة من مديري المنظمات الصناعية في بغداد، وبتحليل اجابات الإستبانات احصائيا تبين أن متخذي القرارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدودا بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

دراسة أبو فارة وعليان بعنوان(دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة و التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات. وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعيقات التي تواجه تطبيقها باستخدام المنهج الوصفي، على مجتمع الدراسة المكون من ١٣٥ مؤسسة أهلية مقسمة إلى ١٣ قطاعا، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. أوصت الدراسة بما يلي : أن تتبنى الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة وتعمل على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

- السعي الى تطوير مكتبة مهنية من أجل كسب المعرفة وتشجيع العاملين على تحديث المعرفة وتطويرها.
- السعي الى تطوير وسائل الاتصال الالكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

دراسة معاينه(٢٠٠٦م) بعنوان(إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : تجارب عالمية). هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على النظم والنماذج العالمية

الجديدة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الأردن، التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي باستخدام المنهج المكتبي المعتمد على أحدث الأدبيات . ونتج منها عدد من المقترحات لتطوير التعليم العالي الجامعي منها: مرونة التعليم الجامعي والاهتمام بالتعلم الذاتي لدى المتعلم ، تأسيس برامج التعليم العالي التعاوني، والأخذ بمبدأ التربية المستمرة ، والاهتمام بالتعليم الافتراضي والتعليم الأهلي.

واجرى الثبيتي(٢٠٠٢م) دراسة بعنوان (إدارة رأس المال المعرفي في الجامعات: نموذج تحليلي) هدفت إلى تحليل الاستثمار في إدارة المعرفة بجامعة أم القرى ،باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي باستخدام نموذج يتكون من ثلاث ابعاد هي: الأرقام ،الأرصدة ، الأفاق المستقبلية وتوصلت إلى : أن المعرفة أرصدة غير مرئية، وأن إدارة المعرفة أكثر فعالية في تحسين الأداء وخفض التكاليف .

وقدم الأحمدٍ (٢٠٠٤م) دراسة بعنوان(رؤيا استراتيجية لمنظمة المعرفة: الجامعة نموذجا). هدفت إلى تقديم رؤية استراتيجية لدور الجامعة في تنمية المال المعرفي باعتبارها نموذج لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة، واستخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب التي تناولت الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن المعرفة موردا استراتيجي من موارد الجامعة وعنصر مهم في الإنتاج في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، وأن الجامعة مسئولة عن توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها . كما أن عمليات إدارة المعرفة في الجامعات تتضمن عدة عمليات هي : نظم اكتشاف المعرفة ، وخزنها، ونشرها وتطبيقا لكي تؤدي الجامعة دورها بطريقة فاعلة .

وأجرى الفيلالي (٢٠٠٥م) بعنوان(مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية) هدفت إلى عرض الرؤية المستقبلية للتعليم العالي العربي في مجتمع المعرفة واستخدام المنهج الوصفي الوثائقي باستقصاء الكتب والدراسات التي تناولت الموضوع وتوصلت على عدد من النتائج منها: للجامعات دور فاعل في التحول لمجتمع المعرفة يبدو في إقامة المؤتمرات الدولية، وتحفيز الحس المعرفي لدى المجتمع ، ونشر ثقافة تقنية المعلومات ، ورفع جودة التعليم لاكساب الطلاب مهارات إبداعية.

وأجرى فارس (٢٠٠٥) دراسة بعنوان(إدارة المعرفة والابتكار: أين الجامعات العربية من هذه التطورات؟) هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة والابتكار وسبل الارتقاء بها في الجامعات العربية مقارنة بالدول المتقدمة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد كبير من النتائج منها: إن المعطيات الاحصائية لبعض الدول العربية في مجال التعليم العالي وفي مجال العلم والمعرفة والابتكار، بينت أن هناك بونا كبيرا بين الدول العربية وبين الدول

المتقدمة في مجال نشر المعرفة ، والابتكار مما يؤكد على ضعف النشاط البحثي التطويري لدى الدول العربية مقارنة بالدول المتقدمة، لذلك لابد من الانتقال بالجامعات من مستوى إدارة شئون الاساتذة والطلبة ، إلى إدارة المعرفة والابتكار ، من الكم إلى النوع ، ومن إدارة الجامعة إلى جامعة الإدارة .

أجرى العنزي (٢٠٠٦) دراسة بعنوان دراسة تنبؤية لأهداف التعليم العالي المنبثقة عن مواجهة تحديات المستقبل في المملكة العربية السعودية حتى عام (٢٠١٥م) هدفت للتعرف إلى التحديات المستقبلية التي ستواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، وأثر ذلك على أهداف التعليم العالي فيها. استخدمت الدراسة اسلوب دلفاي التنبؤي على ثلاث جولات كأداة تحليلية للمستقبل للتوصل إلى اتفاق من حول التحديات التي ستواجه التعليم العالي في السعودية. تكون مجتمع الدراسة من عينة قصدية من ٢٣ عضوا من كليات التربية في خمس جامعات سعودية، وتوصلت الدراسة إلى حصر التحديات التي تواجه التعليم العالي حتى عام (٢٠١٥م) وفي ضوء التحديات تم صياغة ١٨ هدفا للتعليم العالي السعودي وأوصت الدراسة بعدد من النتائج.

دراسة جيليان ليزلي (٢٠١٣م) بعنوان تقاسم المعارف في التعليم العالي. تمت الدراسة من قبل طلاب المرحلة الجامعية من استبيان مكون من ٨١ طالبا من ١٢ مقابلات شخصية لدراسة كيفية تقاسم المعرفة بين الطلاب وما يحفز الطلاب على تبادل المعرفة، فقد أبرزت هذه الدراسة عددا من القضايا التي يمكن أن تساعد في تصميم عدد من الدورات الدراسية في المستقبل فيما يتعلق بتعزيز تجربة تقاسم المعرفة، منها تأثير الشبكات الاجتماعية وتأثير بيئات التعلم الافتراضية كما يمكن استخدامها لتشجيع الطلاب على المشاركة بشكل جماعي والتفكير في ما تعلموه بعد تقديم عدد من المواد الدراسية.

دراسة فرخنده Hassandoust، فيمالا المال بيرو(٢٠١١) تبادل المعرفة عبر الإنترنت في معاهد التعليم العالي: منظور الماليزية. تحسين نتائج تقاسم المعرفة من خلال أدوات التواصل الإلكتروني هو دراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة وتبادل المعرفة عبر الإنترنت وتحسينها للحصول على أفضل النتائج في البيئات الأكاديمية, وتم التوصل إلى أن الإحساس بالانتماء للمجتمع مع تقديم الحوافز والمكافآت واكتساب المهارات التكنولوجية من أهم العوامل التي تساعد على تقاسم المعرفة وتسهم في نشرها وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها من خلال البريد الإلكتروني؛ أجري المسح لجمع البيانات لهذه الدراسة وتحليل الانحدار المتعدد .

دراسة القرشي(٢٠١٢م) دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية(تصور مقترح) هدفت الدراسة إلى : بيان أهمية المعرفة ومفهوم إدارة المعرفة وأهم الاتجاهات العالميةالمعاصرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتفعيل إدارة المعرفة في المنظمات

التربوية المعاصرة – . توضيح تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي عمليات إدارة المعرفة. التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات السعودية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانه على عينة من(٨٥٧). ومن أهم النتائج تاكيد افراد مجتمع الدراسة علي أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم البحث العلمي ، مما يدعم التحول نحو مجتمع تكنولوجيا المعرفة. واوصت الدراسة باعتماد تكنولوجيا المعرفة كعنصر اساسي في الجامعات السعودية باعتبارها من أهم المنظمات التربوية في المجتمع.

الـتر Omona، [1] جـود T.(٢٠١٢) تعزيـز إدارة المعرفـة باسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات في التعلـيم العـالي: إجـراء تقيـيم تجـريبي . هـدفت إلى التعزيـز إدارة المعرفـة (KM) باسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات في التعليم العالي من أجل تحقيق أهداف الاستراتيجية للتوصل إلى إطار منهجي وشامل لتحسين النتائج. أبرزت اهم التحديات وهي عرض النطاق الترددي الضيق للانترنت بسبب إمدادات الطاقة غير المنتظمة، والافتقار إلى مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبنية التحتية الفقيرة والمتخلفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم.

دراسة جمعة (٢٠١٣م) دارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية- تصور مقترح "وهدفت إلى إيضاح درجة تطبيق إدارة المعرفة، والفرص االتحديات التي تواجها في المجالات التالية :القيادة، الثقافة التن يمية، البيئة التقنية كالتقويم. وقامت ببناء تصور مقترح لتطوير إدارة المعرفة في المجالات – المذكورة -و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن اهم النتائج تشجيع الثقافة التنظيمية لتبادل المعرفة، تحديث متطلبات الاعتماد الأكاديمي لاسيما ما يتعلق منها بإدارة المعرفة، تدني مستوى الحوافز المتعلقة بالمشاركة في عمليات المعرفة، عد م وجود مؤشرات لقياس فعالية مبادرات إدارة المعرفة ، كما تضمن مقترح أربعة أى استراتيجية كالآليات التي يمكن تطبيقها لتحقيق الاهداف المطلوبة.

- **التعليق على الدراسات** :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشمري والدوري(٢٠٠٤م)(في توضيح اهمية المعرفة وتوضيح اهم المعوقات التي تواجهها، كما أكدت دراسة أبو الوفاء والعليان(على أهمية عمليات إدارة المعرفة)

كما اتفقت الدراسة مع الدراسات الثبيتي(٢٠٠٢م) والفيلالي(٢٠٠٧م) في استخدام المنهج الوثائقي اللذين اكدوا على أهمية المعرفة وضرورة رفع جودة التعليم لإكساب الطلاب المعارف اللازمة .

أما دراسة فارس وليزلي وجليليان(٢٠١٣م) أكدت على ضرورة انتشار المعرفة وتقاسمها و التركيز على الابتكار في الجامعات ومواجهة كل التحديات

والتغلب عليها في حين قامت الدراسة الحلية بالتركيز على التحديات الداخلية التي تواجه التعليم العالي في المملكة .

- **الاستفادة من الدراسات السابقة** :

هدفت الدراسات السابقة إلى تقصي التحديات التي تواجة مؤسسات التعليم العالي في مجال تطبيق إدارة المعرفة ، وهذا يقع الهدف ضمن الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها.

هدفت معظم الدراسات إلى بناء نموذج مقترح لتطبيق غدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا يقع الهدف ضمن الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها.

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على أداة الاستبانه لجمع المعلومات أي انها تعكس وجهة نظر اصحابها ، ف يحين ان الدراسة الحالية تعمل على تحليل الأدب النظري في مجال إدارة المعرفة والاستفادة من نتائج الابحاث في التغلب على التحديات التي تواجهه مؤسسات التعليم العالي بالمملكة

- **الاستنتاجات والتوصيات** :
- **الاستنتاجات** :
- **أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ـ ما مفهوم إدارة المعرفة ؟ وماهي عملياتها؟**

مفهوم إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital ، والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.

وأهم عملياتها تشخيص المعرفة ثم التخطيط لها ونشر المعرفة لإيصال المعلومات إلى مستخدميها، وعملية توليد المعرفة بين تحدي الابداع والبحث الجاد ، ثم من خلال الحوار والتشاور في الخبرة أو المجتمع ، وتدل عملية تخزين المعرفة على أهمية الذاكرة التنظيمية وتحتاج المعرفة إلى عملية تنظيم وتصنيف وفهرسة مرتبة تسمى بخزائن المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات ثم نقوم بعملية توزيع للمعرفة وقد يتم النقل بواسطة شخص معين أو فريق أو شبكة للمعلومات...الخ.

بعد ذلك نقم بعملية تطبيق للمعرفة والحفاظ على جودتها من خلال نوعية من العمليات الموجهه والروتينية ، كما تحتاج المعرفة إلى عملية استرجاع لحل أي مشكلات جديدة ، أما عملية تقاسم المعرفة وتشارك المعرفة فتتم عن طريق الاتصالات داخل المنظمات.

وعملية تحديث المعرفة وإدامة المعرفة للمحافظة عليها ، وأخيراً تحتاج المعرفة إلى عملية متابعة ورقابة.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني- ما الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في التعليم العالي ؟**

زيادة فرص القبول والاستيعاب في مؤسسات التعليم العالي حتى بلغت ٨٨٪ من إجمالي خرجي وخريجات المرحلة الثانوية، التوسع في انشاء عدد من الجامعات الحكومية حتى بلغت (٢١) جامعة تضم مختلف التخصصات العلمية والهندسية والتطبيقية والطبية والإدارية والاجاه نحو التوسع في التعليم العالي الأهلي ، حيث بلغ عدد الجامعات الأهلية(٧)، بالإضافة إلى (٢٠) كلية أهلية وجميع التخصصات فيها مرتبطة بسوق العمل واحتياجات التنمية بنسبة١٠٠٪،توفير منح الابتعاث الخارجي لتطوير كفاءة الطلاب وتوسع خبراتهم ومعارفهم.

وقد اعتمدت خطة التنمية التاسعة آليات لزيادة نشر المعرفة وزيادة قدرات المملكة في مجال نقل التقنية وتوطينها توليد المعرفة العامة والخاصة، تحسين المحتوى المعرفي للسلع والخدمات المنتجة في المملكة للارتقاء بالإنتاجية والمقدرة التنافسية.

كما اهتمت بمتابعة تطوير البيئة المناسبة لإدارة المعرفة تقنيًا وهيكليًا وقانونيًا وتمويلا وإدار ة للارتقاء بالمستوى المعرفي لأفراد المجتمع.

والاتجاه إلى زيادة عدد الجامعات الافتراضية والتعلم عن بعد ، والجامعات الخاصة وكراسي البحث العلمي ، والاهتمام بمراكز التميز البحثي ... وغيرها.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث- ما أهم المتغيرات والتحديات المحلية التي تواجه التعليم العالي السعودي في عصر المعرفة ؟**

نسبة كبيرة من سكان المملكة هم من فئة الشباب (١٥- ٢٤) سنه ممن هم مهيئون للالتحاق في مؤسسات التعليم العالي، كما يعد التوزيع الجغرافي الواسع للتجمعات السكانية على مساحة تشبه القارة ، واختلاف تركيباتهم وفئاتهم العمرية أضاف عبئاً اخر على مؤسسات التعليم العالي، ويؤثر الاقتصاد السعودي المعتمد على النفط على نشر المعرفة تقليص الفجوة المعرفية بين المناطق، وزيادة وعي المواطن بأهمية المعرفة، فضلاًعن زيادة المحتوى الرقمي العربي..

- **التوصيات** :

- الاهتمام باستراتيجيات كخطط استخدام تقنية المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بما يحافظ على المحتوى المعرفي .
- التركيز على إعداد الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بما يتوافق مع إدارة المعرفة وحفظها ونشرها بينهم .

- السعي إلى تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، باعتباره من أنشطة التطوير المستمر للأداء المؤسسي.
- تصور مقترح للتغلب على صعوبات التي تواجة التعليم العالي لنشر المعرفة

التغيير الثقافي	- بناء ثقافة تنظيمية تؤكد على نشر المعرفة - تشجيع المشاركة وتبادل ونقل المعرفة - تقديم حوافز مناسبة لتوليد المعرفة - سرعة تخزين واسترجاع المعلومات عن الحاجة لها. - تعزيز القيم والمعايير فالقيم معرفة ضمنية .
العمليات التنظيمية والإدارية	- وجود قيادة فعالة . - الإبداع والابتكار. - توفير البنى التحية المناسبة لاتخاذ القرارات ومساعدتها على حل المشكلات. - استقطاب الكفاءات العلمية والإدارية. - الهيكل التنظيمي الجيد.
تكنولوجيا المعلومات	- توفير بيئة تقنية مناسبة وجيدة في قاعات المحاضرات وصيانتها باستمرار. - تشجيع التعليم الذاتي والتعاوني لاكتساب المعرفة وتبادلها. - دمج تقنية الحاسب الآلي بين جميع الأقسام والإدارات داخل الجامعة - التشجيع على استخدام التقنيات في جميع المقررات الدراسية . - تشجيع الطلاب والأكاديميين والاساتذه على استخدام التقنيات الحديثة .
المتابعة والتقويم	- تقويم الخطط والبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية. - الاهتمام بمراكز التميز البحثي. - استقطاب الأساتذة والأكاديميين المتميزين - برامج التوأمة العلمية. - كراسي البحث العلمي. - توفير متطلبات الاعتماد الأكاديمي لكافة البرامج المستخدمة في الجامعات.

- **المراجع العربية** :

- أبو الشيخ ، عطية إسماعيل(د.ت) دور التعليم العالي في بناء مجتمع المعرفة العربي في ظل تحديات العصر ، جامعة البلقاء التطبيقية : الأردن.
- بدران ، ابراهيم (٢٠١١) الدور الاجتماعي وآفاق التعاون التعليم العالي ، ورقة عمل مؤتمر ادارة المعرفة في مؤسسات العالي العالي العربية، عمان.
- دراسة جمعة،(٢٠١٢) دارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية– تصور مقترح رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة الملك سعود .
- الأحمد، عدنان سليمان (٢٠٠٤م) رؤيا استراتيجية لمنظمة المعرفة: الجامعة نموذجاً، دراسة قدمت إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة الزيتونة ، الأردن.

- الثبيتي ،جويبر ماطر نجم (٢٠٠٢م) إدارة رأس المال المعرفي في الجامعات: نموذج تحليلي ، مجلة التربية والتنمية ، العدد ٢٦ ، نوفمبر .
- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (ط ١ ؛ عمان : إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨) ص ص ٢٦- ٢٧ .
- الرفاعي، ممدوح (٢٠٠٤م) إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلقة إلى التميز. ورقة عمل جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة إدارة الأعمال ، عدد سبتمبر ،ص١.
- الشمري، إ . الدوري ،م. (٢٠٠٤) : ادارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- العنزي سعودي بن عبد البحتري(٢٠٠٦م) دراسة تنبؤية لأهداف التعليم العالي المنبثقة عن مواجهة تحديات المستقبل في المملكة العربية السعودية حتى عام (٢٠١٥م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان.
- العوهلي ، محمد والعقيلي، عبد المحسن، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ١٩٩٨- ٢٠٠٨: نحو بناء مجتمع المعرفة .
- فارس ، مسدود (٢٠٠٥م) إدارة المعرفة والابتكار: أين الجامعات العربية من هذه التطورات؟ ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة الملك خالد.
- الفيلالي ، عصام (٢٠٠٥) مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية ندوة الإدارة الاسترتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة الملك خالد.
- القرشي ، عاطي عطية (٢٠١٢م) دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية(تصور مقترح) ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى .
- الكبيسي، ص. (٢٠٠٥): ادارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي اسيا.(٢٠٠٤): منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك.
- مجدول ، أحمد وهواري ، معراج (٢٠٠٥م) إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي : المفهوم والأساليب والاستراتيجيات : ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي جامعة الملك خالد.
- معاينه، عادل موسى (٢٠٠٦م) إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، دراسات المعلومات، جامعة اليرموك ، الأردن.
- المؤتمر الدولي الخامس في موضوع: إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية ،قسم علم الاجتماع بكلية الآداب جامعة الزقازيق – مصر ، في الفترة ٥ – ٦ ديسمبر ٢٠١٢م.
- اليحيوي، صبرية (٢٠١١م) إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فعالية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية ، المجلة التربوية ، العدد٩٩ ، يونيو ٢٠١١م.

- **المراجع الاجنبية** :

- Holsapple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, (Arlington: Schema Press, 2001) , pp.77-98.
- Dueck, G.,Views of Knowledge are Human Views, IBM Systems Journal, vol. 40, no. 4, 2001, pp. 885-888.
- Grover, V., and Davenport, T., General Perspectives on Knowledge Management, Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1, 2001, pp. 5-21.
- Lesley Chikoore, Gillian Ragsdell(2013)Knowledge Sharing in Higher Education: A Study of Students Preparing Assessed Group Work,Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 14, No. 1, March, Loughborough University, Leicestershire, UK.
- Walter Omona, [1] Jude T. Lubega, [2] Theo van der Weide (2012)
- Enhancing Knowledge Management Using ICT in Higher Education: An Empirical Assessment Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 13, No. 3, September 2012
- http://www.tlainc.com/issue1.htm
- Farkhondeh Hassandoust, Vimala Perumal, Multimedia University, Cyberjaya, Malaysia(2011) Online Knowledge Sharing in Institutes of Higher Learning: A Malaysian Perspective Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 1, March 2011 http://www.tlainc.com/issue1.htm

****