

النشر:

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
ألمانيا/برلين

Democratic Arabic Center
Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.
جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any
form or by any means, without the prior written permission of the publisher.

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany

030-54884375

030-91499898

030-86450098

البريد الإلكتروني

book@democraticac.de



المركز الديمقراطي العربي

لدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي

تحت عنوان:

واقع اقتصاد المعرفة في منظومة التعليم والبحث العلمي في ضوء استراتيجيات
التنمية المستدامة بالدول العربية

إعداد وتنسيق

أ. كريم عايش

د. ناجية سليمان عبدالله

لا يتحمل المركز ورئيسة الملتقى ولا اللجان العلمية والتنظيمية مسؤولية ما ورد في هذا الكتاب من آراء
وهيلا تعبر بالضرورة عن قناعاتهم، ويبقى أصحاب المداخلات هم وحدهم من يتحملون كامل المسؤولية القانونية عنها

المركز الديمقراطي العربي - برلين، ألمانيا

بالتعاون مع

المركز الليبي للبحوث الاقتصادية العجيلات-ليبيا

المركز متعدد التخصصات للبحث في حسن الاداء والتنافسية - جامعة محمد الخامس - الرباط
- المغرب

ينظمون:

المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي تحت عنوان

واقع اقتصاد المعرفة في منظومة التعليم والبحث العلمي في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة
بالدول العربية

يوم 31 اغسطس 2021

إقامة المؤتمر بواسطة تقنية التّحاضر المرئي عبر تطبيق Zoom

رئيس المؤتمر

أ.د. منال خيرى-استاذ مناهج واستراتيجيات الاقتصاد-جامعة حلوان-مصر

الرئاسة الشرفية للمؤتمر:

أ.د. عمر حنيش – أستاذ باحث في العلوم الاقتصادية والتدبير، نائب رئيس جامعة محمد الخامس بالرباط، مكلف بالشؤون الأكاديمية والطلابية • مدير المركز متعدد التخصصات للبحث في حسن

الاداء والتنافسية، جامعة محمد الخامس بالرباط – المغرب

د. حاتم عبدالكريم زغيل-مدير المركز الليبي للبحوث الاقتصادية العجيلات-ليبيا

أ. عمار شرعان – رئيس المركز الديمقراطي العربي برلين_ألمانيا.

المنسق العام

أ.د. سالم بن لباد جامعة غليزان/الجزائر

رئيسة اللجنة العلمية

د. ناجية سليمان عبدالله- رئيس تحرير مجلة العلوم السياسية والقانون

رئيس اللجنة التحضيرية للمؤتمر:

د. صهيب شاهين- المركز الديمقراطي العربي برلين_ألمانيا

رئيس اللجنة التنظيمية للمؤتمر: ▪

أ. كريم عايش جامعة محمد الخامس – الرباط، المغرب

أعضاء اللجنة العلمية

- د/ فيروز صولة- أستاذ محاضر – أ- جامعة العربي التبسي – تبسة- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- د/ حازم محفوظ - مصر -خبير بوحدة العلاقات الدولية بمركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية
- د/ عثمان أحمد خليل صوافطه- فلسطين- جامعة فلسطين التقنية- دكتوراة في الإدارة المالية والبنوك
- عثمان علام جامعة البويرة (كلية العلوم
- د/ سامية غربي - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة عبدالحميد مهري - الجزائر
- د/أحمد طارق ياسين محمد المولى- قانون دولي عام- العراق-

- رنا فتحي محمد العالول- مناهج وطرق تدريس- كلية الدراسات المتوسطة جامعة غزة
- نسرين فالح حسن منذور الغرباوي- العلاقات الاقتصادية والدولية- جامعة واسط -العراق
- د. حازم محفوظ- الفلسفة السياسية- مؤسسة الأهرام.مصر
- معتز يوسف أحمد أبو عاقلة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-السودان –جامعة أفريقيا العالمية-السودان
- نزهة العوداتي-جامعة عبد المالك السعدي ، المملكة المغربية- علوم التربية.
- عائشة بن النوي- السكان والتنمية- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.
- د. نشأت ادوارد ناشد جرجس- معهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات-مصر.
- مجدي عبدالله فواز خصاونه- مناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية.
- أستاذ مساعد - ماجد قاسم عبده السيان-كلية العلوم الادارية-جامعة العلوم والتكنولوجيا إب- اليمن.
- بسعيد أسامة نبيل-أستاذ متعاقد بكلية العلوم الإقتصادية و الإجتماعية.جامعة أبو بكر بلقايد –تلمسان-الجزائر

مدير النشر

د. أحمد بوهكو، مدير نشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين
– ألمانيا

تقديم

يموج عالم اليوم بالعديد من التطورات والمستجدات المتسارعة في كافة الشئون العالمية ولاسيما الشؤون الاقتصادية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولعل أبرز التطورات المعاصرة التي فرضت ومازالت تلقي بظلالها بشدة على كافة الاقتصاديات الدولية وخصوصاً اقتصاديات الدول النامية: تحديات المعرفة، وظهور اقتصاد المعرفة، إضافة إلى العديد من المفاهيم الحديثة كقيادة الأعمال، والتنمية المستدامة وكافة المفاهيم المرتبطة بهما. لقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وفي مقدمتها المعرفة العلمية والتقنية، وكان من نتيجة ذلك تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية وإنتاج المعرفة، وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي.

إنَّ أهم ما يشغل الاستراتيجيات الدولية في هذه الآونة، هو السعي لضمان الاستدامة وجعل الاقتصاد قائماً على المعرفة؛ إذ أبدت السياسات الدولية اهتماماً كبيراً بمجالات دعم ريادة الأعمال بمختلف تصنيفاتها، كإحدى أهم ركائز التنمية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية ريادة الأعمال بشكل عام، وريادة الأعمال المستدامة بشكل خاص؛ لكونها ذات أبعاد متعددة، فبالإضافة لبعديها التجاري والاقتصادي في تحقيق العائد والربح، فإنها تشمل أيضاً البعد البيئي، من حيث الحفاظ على الموارد وعدم الإضرار بالبيئة، فضلاً عن البعد الاجتماعي ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل اجتماعية أو اقتصادية يعاني منها المجتمع. وحيث إن اقتصاد المعرفة يرتكز على المعرفة، والمعرفة تتركز في بنائها على التعليم والبحث العلمي؛ فإن نقل أي اقتصاد من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد قائم على المعرفة يتطلب إحداث نقلة وتحول تربوي نوعي بدءاً من الحصول على المعرفة ونشرها ومروراً بإنتاج المعرفة وتوظيفها ونقلها وتسويقها عبر الإنترنت، ومن هنا يتكون اقتصاد المعرفة ويصبح منطلقاً للتنمية المستدامة.

أهداف المؤتمر

يسعى المؤتمر لتحقيق الأهداف الآتية:

- إلقاء الضوء على واقع ومتطلبات بناء اقتصاد المعرفة بالدول العربية
- الكشف عن دور التعليم والبحث العلمي في بناء مجتمعات واقتصاد المعرفة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة
- تأكيد العلاقة بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي في استراتيجيات التنمية المستدامة
- التأكيد على أهمية ريادة الأعمال ودعم الإبداع والابتكار

محاوّر المؤتمر

المحور الأول: المتطلبات الاقتصادية والتنموية لبناء اقتصاد المعرفة

ويشمل ما يلي:

- واقع البيئة الاقتصادية ودعم التنافسية والإبداع
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في بناء مجتمعات المعرفة
- الشراكة المجتمعية والمؤسسية لبناء مجتمع واقتصاد المعرفة
- البعد الاقتصادي باستراتيجيات التنمية المستدامة ودوره في تحقيق التنافسية والإبداع
- الاستثمار في مجال بناء رأس المال الفكري

المحور الثاني: متطلبات التعليم والبحث العلمي لبناء اقتصاد المعرفة

ويشمل ما يلي:

- تحديات التعليم والبحث العلمي بالدول العربية
- المؤشرات المستهدفة للتعليم والبحث العلمي باستراتيجيات التنمية المستدامة وعلاقتها بمؤشرات اقتصاد المعرفة
- متطلبات تطوير منظومة التعليم والبحث العلمي في ضوء اجندة التنمية المستدامة
- تطوير النظم التعليمية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة
- واقع الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الصناعي ودعم الابداع والابتكار
- متطلبات ومرتكزات اقتصاد المعرفة
- متطلبات مجتمعات المعرفة ودور البحث العلمي
- مؤشرات اقتصاد المعرفة واستراتيجيات التنمية المستدامة

المحور الثالث: ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة

ويشمل ما يلي:

- واقع ريادة الأعمال بالاقتصاديات العربية
- مؤشرات اقتصاد المعرفة وعلاقتها بريادة الأعمال
- دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة
- دور حاضنات الأعمال في اقتصاد المعرفة

المحور الرابع: ريادة الأعمال والتعليم والبحث العلمي

ويشمل ما يلي:

- دور التعليم والبحث العلمي في ريادة الأعمال
- مؤشرات الإبداع والابتكار وعلاقتها بريادة الأعمال
- واقع تدريس ريادة الأعمال بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي والتعليم العالي

حقوق المشاركة

- المشاركة مجاناً بدون رسوم.
- يحصل الباحث المشارك بمداخلة على نسخة إلكترونية من وقائع أعمال المؤتمر إضافة إلى شهادة تثبت مشاركته كما تنشر الأعمال المحكمة والمقبولة ضمن مجلة المؤتمرات الدولية العلمية - مجلة دولية محكمة تصدر عن [# المركز الديمقراطي العربي](#) ألمانيا - برلين تُعنى المجلة في نشر الأبحاث من وقائع أعمال المؤتمرات العلمية الأكاديمية. لا تعبر الدراسات البحثية إلا على آراء أصحابها، وهم وحدهم من يتحملون كامل المسؤولية حول حجة البيانات، وما يتبع ذلك من قضايا الإخلال بقواعد الأخلاق العلمية والأمانة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

أولاً: هناك آثار إيجابية لواقع اقتصاد المعرفة في منظومة التعليم والبحث العلمي في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة بالدول العربية، من خلال بناء اقتصاد المعرفة القائم على الإبداع والابتكار، ودعم التنافسية، وزيادة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: تشير مؤشرات المعرفة في العالم العربي إلى مضي عدد من الدول العربية قدماً في التحول لاقتصاد المعرفة والإمارات العربية من الدول الرائدة لهذا التحول. ويمكن الاستفادة من فرص التكامل الاقتصادي العربي في دعم التحول لاقتصادات المعرفة

ثالثاً: هناك معوقات للانتقال إلى الاقتصاد الرقمي في المنطقة العربية، وهذه المعوقات تختلف من دولة إلى أخرى وأهمها البنية التحتية للاتصالات السريعة، ونقص التشريعات اللازمة للتعامل مع هذا النوع الجديد من الاقتصاد، ونقص الثقافة الرقمية لدى المواطن ونقص الخبراء في مجال البرمجيات الذكية للتعامل بالاقتصاد الرقمي

رابعاً: نمط التكوين السائد في أغلب الجامعات يركز على ما هو نظري على حساب المهارات الحياتية وتطبيق إدارة المعرفة فيما يتطلبه من التغيرات في هياكلها التنظيمية، ثقافتها التنظيمية، قيادتها التنظيمية مع التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

خامساً: هناك علاقة إيجابية بين العمليات الأساسية لإدارة المعرفة و الأبعاد المختلفة للمنظمة المتعلمة، فلا يمكن وصف جامعة بالمتعلمة دون توافر إدارة معارفها الصريحة والضمنية.

سادساً: تفتقر بعض الدول للعدد الكافي للحاضنات التكنولوجية اللازمة لتعزيز توجه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد المعرفة حيث أن هذه الحاضنات هي الملاذ الحقيقي لأصحاب المشاريع الإبداعية التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

ثانياً: التوصيات

أولاً: ضرورة تبني الدول العربية لاستراتيجيات منهجية للاندماج في اقتصاد المعرفة لمواجهة التحديات. والتعاون في بناء بيئات حاضنة ومؤسسات داعمة للبحث العلمي والتطوير لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة وتحقيق تكامل عربي اقتصادي لإنتاج المعرفة والابتكار بعيداً عن الصراعات والحروب.

ثانياً: اهتمام الهيئات المختلفة بتقديم الدعم الكافي والتهيئة اللازمة لإنجاح مساعي التوجه نحو اقتصاد المعرفة من خلال إنشاء الحاضنات التكنولوجية التي تسرع إنشاء وتطوير المؤسسات الإبداعية وتؤسس لهذا الاقتصاد الجديد .

ثالثاً: الاستثمار في التعليم والتدريب والبحث والتطوير والابتكار بهدف الرفع المستمر لمستويات الإنتاجية والتنافسية في الدول العربية والعمل على تعزيز مستويات راس المال البشري وتطويره بنوعية عالية.

رابعاً: إقامة منظومة بحث علمي عالية الجودة لتعزيز قدرات الأفراد البحثية بالدول العربية. وتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمكين الأفراد من الوصول إليها في أي زمان ومكان. مع العمل على تطويرها حتى تأخذ في الاعتبار متطلبات التحول نحو اقتصادات المعرفة لتكوين أجيال قادرة على المساهمة بفعالية في الإقتصاد المعرفي، وتعزيز الإنفاق على التعليم والبحث والتطوير

خامساً: ضرورة الاهتمام بالمهارات الحياتية في التكوينات المعتمدة بالجامعات وربطها بسوق الشغل؛ وتقديم الدعم اللازم للطلاب خريجي الجامعات خاصة المنتمين للأصل الجغرافي القروي ومواكبة مشاريعهم.

سادساً: تشجيع التراكم المعرفي على مستوى الدولة بضمان البيئة الداعمة لذلك من خلال تشجيع أنشطة البحث والتطوير والابتكار وضمان حقوق الملكية الفكرية. مع تعزيز الترابط ما بين المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي والتطوير ومجتمع مؤسسات الأعمال لتمويل أنشطة الابتكار.

سابعاً: تشكيل مبادرات وصناديق تمويل للبحث العلمي والتطوير المعرفي لتعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال التركيز على حفز أنشطة قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

ثامنا: ضرورة العمل الدائم على تطوير الواقع وتغييره ليتقبل التعامل بمرادفات اقتصاد المعرفة؛ فالإصلاح التنظيمي والتشريعي، وتطوير نماذج العمل "business models" بالإضافة إلى توفير سياسات تسعيرية خاصة بالمنتجات الرقمية هي احتياجات أساسية للاستفادة من الاقتصاد الرقمي.

تاسعا: تطوير العملية البحثية وتجديدها بوصفها دعامة مهمة لتقدم أي مجتمع وإزدهاره، وذلك من خلال تنمية رأس المال البشري، وإعداد باحثين قادرين على اكتشاف المعرفة ونقلها وإنتاجها

فهرس المحتويات

الصفحة	المداخلات	
10	فهرس المحتويات	1
21-12	دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في بناء مجتمع المعرفة فاطمة غاي جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، مخبر علم الاجتماع الاقتصادي والحركات الاجتماعية، الجزائر	2
38-22	دور التكوين الجامعي في ترسيخ التفكير المقاولاتي لدى طلاب الجامعات عمر بوسلات باحث في سلك الدكتوراه، مختبر الدراسات النفسية والاجتماعية والثقافية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس/المغرب	3
62-39	التنمية المستدامة في عصر السوشيال ميديا - الواقع والأفاق - دراسة تحليلية إستراتيجية حمادي خالد باحث دكتوراه تخصص إعلام واتصال- جامعة العربي التبسي- تبسة- الجزائر مخبر البحث في دراسات الإعلام والمجتمع	4
79-63	الابتكار الاجتماعي مدخل لتحقيق المسؤولية المجتمعية بالتعليم الجامعي المصري محمد عبد المجيد أحمد خليل - المدرس المساعد بقسم أصول التربية كلية التربية - جامعة الأزهر بالدقهلية- جمهورية مصر العربية	5
100-80	منظومة التعليم العالي في العراق ومساهمتهما في بناء اقتصاد المعرفة م.م ليث صلاح الدين محمود الكبيسي وزارة التربية-العراق	6
115-101	دور الاقتصاد المعرفي وتحدياته "دراسة تحليلية" د. هبة توفيق أبو عيادة دكتورة، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن	7
133-116	دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة- الجامعة المغربية نموذجا د.نعيمة المرجاني- د.محمد القاسمي مختبر الدراسات الأدبية واللسانية وعلوم الإعلام والتواصل جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس المغرب / كلية الآداب و العلوم الإنسانية -فاس- سايس	8
147-134	تجديد البحث في مجال علم نفس / صعوبات التعلم بعالمنا العربي في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة الدكتور/ سليمان عبد الواحد يوسف دكتوراه صعوبات التعلم - كلية التربية - جامعة قناة السويس - مصر	9

164-148	تحليل اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية باستخدام مؤشر المعرفة العالمي محمد موساوي أستاذ محاضر أ. جامعة الجيلالي ليايس. سيدي بلعباس / الجزائر سمية زيرار أستاذة التعليم العالي. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان / الجزائر	10
180-165	دور ثنائية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير مجتمع المعرفة الرقمي (الجزائر أنموذجاً) د. كركوري مباركة حنان أستاذ مساعد قسم "ب"، كلية الحقوق- جامعة الجزائر -1- بن يوسف بن خدة (الجزائر)	11
208-181	المتطلبات الاقتصادية والتنموية لبناء اقتصاد المعرفة د. كرم سلام عبدالرؤوف سلام ، دكتوراة الفلسفة في الاقتصاد، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر	12
229-209	الحاضنات التكنولوجية كآليات لدعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة-الخطيرة التكنولوجية سيدي عبد الله بالجزائر نموذجاً- د. بلحشر عائشة/ د. حليبي وهيبة/ د. طالب دليلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر	13
257-230	آليات التحول الى الأقتصاد الرقمي الآمن في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة امل فوزي احمد عوض باحث دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة عين شمس رئيس وحدة تكنولوجيا المعلومات - كلية التربية الفنية – جامعة حلوان	14

دور الاقتصاد المعرفي وتحدياته "دراسة تحليلية"

The Role Of The Knowledge Economy And Its Challenges "An Analytical Study"

د. هبة توفيق أبو عيادة

Dr. HEBA TAWFIQE ABU EYADAH

دكتورة، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن

Jordan University, Amman / Jordan

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية تعزف دور الاقتصاد المعرفي في تطوير المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة، للخروج منها بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير دور مؤسسات في إدارة المعرفة وتحقيق المأمول من الاقتصاد المعرفي، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت الاقتصاد المعرفي بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة معوقات تطور تناولت الاقتصاد المعرفي. وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في منهجية الدراسة إذ تعتمد الدراسة الحالية على تحليل الأدبيات التي تداولت موضوع المؤسسات في الاقتصاد المعرفي من خلال المنهج التحليلي وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفقاً لرؤية الباحث تقوم الدراسة الراهنة بوضع رؤية علمية لمواجهة معوقات ومشكلات الاقتصاد المعرفي. الكلمات المفتاحية: الاقتصاد المعرفي، إدارة المعرفة.

Abstract:

The current study aims to define the role of the knowledge economy in developing institutions and achieving sustainable development, to come out with proposals and procedures that help develop the role of institutions in managing knowledge and achieving the aspirations of the knowledge economy, through the analysis and review of research, previous studies and literature that dealt with the knowledge economy in order to ensure a remedial vision Integrated to face the obstacles to the development of the knowledge economy. The current study differs from previous studies in the methodology of the study, as the current study depends on the analysis of the literature that discussed the issue of institutions in the knowledge economy 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 the knowledge economy

.Key words: Knowledge economy, knowledge management.

مقدمة:

تركز المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص على إدارة المعرفة؛ لأنها الأساس الذي يمكن الحكم من خلاله على نجاح المؤسسة وتقدمها، وتحقيق متطلبات النجاح وشروطه، ومؤسسات التعليم العالي الأردنية تشهد تنافساً كبيراً مع المؤسسات العربية والعالمية، من حيث الحرص على نوعية متميزة من الخريجين، والاحتفاظ بالبيئات التدريسية والإدارية الكفؤة والمؤهلة والمدربة القادرة على نقل المعرفة وإدارتها بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، وأصبحت المعرفة في المؤسسات تضاف إلى رأس المال وتحرس على الاحتفاظ بها وتنميتها والاعتماد عليها في تطوير العمل وزيادة الانتاجية المعرفية والمهارة 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، وتحرس على اكتساب طلبتها مهارات عملية، وتطبيقات تسهم في زيادة مستواهم المهاري، وتعزز من مستوى قدراتهم، وتحرس على أن يتمتع

خريجوها على قدرة تنافسية عالية في سوق العمل، محليا وإقليميا وعالميا، وهو طموح مشروع لأي مؤسسة تربية تسعى إلى البقاء والتطور.

وشهدت المنظمات الإدارية عموما وعلى وجه الخصوص تحولا تدريجيا 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 توافر 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).

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 وبشكل يتناسب مع احتياجاتهم، وتنظيم هذه المعرفة في قاعدة بيانات يمكن للأفراد الآخرين في المنظمة الحصول عليها، وإيصال معارف جديدة للموظفين تلي طموحاتهم وتحقق 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 يساهم 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 لمواجهتها، كما تساهم 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 محوراً مركزياً في المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة، فتقوم بالإشراف المباشر على المخزون المعرفي وإدارته، بوصفه متطلباً 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 اكتساباً وتوليداً وتخزيناً وتطويراً 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 التغيير، 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 اقتصر البحوث على دراسة الماضي، والمعوقات التي واجهت إدارة المعرفة في الماضي، دون وجود بحوث تدرس المستقبل وتستشرفه، وتبني 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 وهدف الحصول عليها لأغراض إعلامية، أو دعائية، إضافة إلى وجود قصور في الكوادر المؤهلة التي تحسن توظيفها والاستفادة منها (الكبيسي، 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).

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

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 تميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمثل هذه المميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيماً 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 أجل 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.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية 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 (القريوتي، 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 والمكافآت مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها (العنواني، 2001).

ثالثاً: القيادة الإدارية:

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 لتطورها 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 في 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 واتفاقاً 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 مدافعاً عن الفريق (عبوي، 2008).

القيادة الذاتية

وهي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن بأن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، وأن يعمل كل منهم بوصفه قائداً ذاتياً لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد، وهي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤدونه من غيرهم 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 ومرتبطة 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 والحلول اللازمة للمشكلات، وبالمقابل فإن العاملين يشاركون 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 و365 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 أنكرو وجود شيء اسمه إدارة المعرفة ، انطلاقاً 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)

تعاني التعليم العالي من جملة تحديات في عديد من دول العالم، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التحديات ليست منفصلة عن بعضها بعضاً، بل متشابكة، أي أنها تحتاج إلى حلول متكاملة. وإن الناظر إلى عالمنا اليوم يمكن أن يلحظ أننا نسير نحو مستقبل مجهول أو غير واضح المعالم، فارتفاع نسب البطالة وانخفاض مستوى معيشة الناس، وانخفاض مستوى الاستقرار الاقتصادي، وذوبان بعض الطبقات الاجتماعية وبروز الكثير من المشكلات الاجتماعية، والأزمات الكثيرة التي تعترض سبل تقدمنا واستقرارنا، خاصة وإننا نعيش في منطقة حبل بالأحداث الجسمام، تجعلنا أمام تحديات ينبغي ألا نقف حائرين عاجزين عن حلها، وإن هذه التحديات كانت محط اهتمام الباحثين، ويوضح الجدول تحديات التعليم العالي من وجهة نظر خبراء وباحثين:

الجدول(1)

تحديات التعليم العالي من وجهة نظر خبراء وباحثين:

الجدول (1)

تحديات التعليم العالي من وجهة نظر خبراء وباحثين:

الطراونة (2017)	بطاح (2017)	السيد (2019)	بكري (2019)
1. التمويل	1. التمويل	1. تحول حلقات البحث إلى أبحاث	1. العلاقة بين "التعليم العالي" و"سوق العمل".
2. الاستقلالية	2. الخصخصة	2. تناقض التعليمات	2. تكاليف التعليم العالي
3. البحث العلمي	3. البحث العلمي	3. العبء الكبير	3. طول فترة الدراسة
4. الحاكمية	4. سياسات القبول	4. الطفيلون	4. التطور التقني
5. جودة العملية الأكاديمية	5. الحرية الأكاديمية	5. الاستغلال والنسخ	والتوسع المعرفي
6. العولمة	6. العولمة		

6. هجرة العقول	6. الاستهتار والتشدد.
----------------	-----------------------

وانعكست هذه التحديات سلبيًا على التعليم العالي كما يلي:

- عائقًا للابتكار والتحديث و نقل المعرفة والتكنولوجيا والإفادة من تجارب العالم المتقدم.
- التسبب تسرّب في الهيئات التدريسية، بسبب الانخفاض النسبي في الأجور.
- ضعف الترابط ما بين يحصل عليه الطلبة من علوم نظرية وبين متطلبات الحياة العملية .
- البطالة والفجوة بين التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
- التباين الواضح في مستوى مخرجات التعليم العالي ومدخلات العملية التعليمية فيما بشرية .
- انخفاض جودة التعليم والتراجع في الحاد في المعايير الدولية والمحلية.
- الأزمة الاقتصادية وأن التعليم أصبح عبء على الحكومة.

فكان لا بُد من السعي لإيجاد حلول هذه الحلول وحل المشكلات، ولعل أهم هذه الحلول الاستثمار في التعليم، استثمارًا في رأس المال البشري، دون النظر إلى العائد على هذا الاستثمار في المدى القصير، بل النظر على أنه مشروع لبناء القدرات وتعزيز الشراكات القائمة أصلاً مع المؤسسات الوطنية العامة والخاصة، وكذلك مع المؤسسات الأكاديمية العالمية. ويُعد التعليم استثمارًا مفيدًا بشكل كبير، فهو فرع خاص من الاستثمار البشري، لأن تكلفة الفرصة الضائعة من الإنفاق على التعليم وغيرها من التكاليف تعوض بشكل أكبر من خلال الفوائد المتراكمة للتعليم على الأفراد والمجتمع ككل، فهو استثمارًا في اقتصاد المعرفة علم الوفرة بدلاً من اقتصاد الندرة، من خلال القيادة الأفضل والقدرة الأفضل على الحراك الاجتماعي. ويشارك التعليم في جعل توزيع الدخل أكثر مساواة، وهو أمر مازال موضع عديد من الدراسات، ويحتمل الكثير من الجدل والحوار حاليًا، وفي المستقبل أيضًا. ويساهم التعليم في إحداث تغييرات إيجابية في الاتجاهات العامة للأفراد والمؤسسات الوطنية باتجاه العمل والانخراط في العمل وزيادة الانتاج وتعزيز البنى الفوقية ومنظومة القيم في المجتمع. بما يحقق الأهداف التنموية والعلمية لهما وتحسين نوعية حياة الانسان ورفاهه، بدءا من إعطائه فرصة للتعليم الجامعي النوعي الذي يؤهله لسوق العمل وإلى زيادة إنتاجيته ودخله لاحقا.

ولعل أهمية الاستثمار في التعليم تتلخص بما يلي:

- ② إسهام التعليم في التنمية الاقتصادية المستدامة (الشنيفي، 2018).
- ② يزود صانع القرار بتكلفة التعليم بمراحله المختلفة، وبالتالي مدى توازن العرض والطلب.
- ② القيام بإجراء مقارنات بين عائد الاقتصادي من التعليم و من المشروعات الاستثمارية .
- ② يحدد المرحلة التعليمية، والبرامج التعليمية الأجدى للاستثمار فيها (الطراونة، 2019).
- ② يوضح العلاقة بين الإنفاق على التعليم العالي وسوق العمل، وسياسة الأجور في الدولة .

يفيد المخطط في توزيع الاستثمار في المجال ذي العائد المرتفع من اجل زيادة كفاءة التعليم وذلك بزيادة العائد أو بتخفيض التكلفة (العتيبي، 2018).

الاستثمار في التعليم العالي في الأردن:

تتمحور رسالة التعليم العالي بأنه إحدى وسائل التمكين والارتقاء بالمستوى العلمي والمعرفي والقيمي لرواده، وذلك من خلال تأصيل محتوى هذا التعليم ودعم وسائله وبناءه الأساسية، وخاصة في ظل تسارع حى المنافسة والتميز فيه على المستويين الاقليمي والعالمي. ويمتلك منظومات من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفه وقادرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة ذات صلة وثيقة بحاجاته الراهنة والمستقبلية وذلك بما يلبي متطلبات التنمية الاقتصادية المستدامة وتحفيزها عن طريق إعداد أفراد متعلمين وقوى عمل ماهرة. ولأجل ذلك فقد تكاملت منظومة التعليم العالي في الأردن وخاصة في بعدها النوعي، من خلال التركيز على مؤسسات التعليم العالي، وبتبني ودعم البحث العلمي الصادق وخاصة التطبيقي منه، من خلال:

- إنشاء صندوق دعم البحث العلمي في وزارة التعليم العالي (بطاح، 2017).
- واكتملت الصورة بإنفاذ معايير الاعتماد على كافة الجامعات الرسمية والخاصة .
- استقطاب النخب من الهيئات التدريسية والباحثين (المنقاش وعتيق، 2017).
- تعزيز الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع.(Tilak,2015)
- تفعيل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وأن تكون العلاقة تكاملية بينهما.

التوصيات

ما يهم المستثمر هو معدل العائد الاجتماعي الذي يبحث في تحقيق أهداف عامة للمجتمع والإنسان، تتسم بالديمومة والتجدد المستمر، والابتكار والابداع، والريادة عالميًا ومحليًا، وتعزيز الإنتاجية:

• نطمح لقائد حصيف في أي مشكلة مالية يوظف الجوانب الاستثمارية (خدماتية وادارية) للوصول الى توازن وعدم اخفاق مالي .

- رؤية للمستقبل، حصافة، تنبوء، وإبداع في حل الأزمات، ورشدانية القرارات وبعد نظر .
- الابتعاد عن أسواق المضاربة والمخاطرة.
- استحداث صناديق الاستثمار يستطيع أن يستخدم هذه القوة لرفعة الاقتصاد.
- جودة الخدمة من المرة الأولى وبالطريقة المثلى دون اي اخطاءوبأعلى كفاءة ووفاعلية .
- مع الانتاج ولكن ضد الاندفاع
- مع التشجيع ومع التفكير الايجابي والتحفيز.
- الأصل أن تكون سياسة المؤسسة (مأسسة العمل)
- تفعيل العقل البشري (فكرة ، بنك افكار) على الاقل ١٠٪ ايجابية
- مع بيع المشاريع للقطاع الخاص، اقتصاد معرفي، جامعات ريادية
- تشجيع الوقف التعليمي
- التوجه نحو الجامعة المنتجة استثمار الأزمة وليس مجرد إدارة.
- قوانين صارمة النفاذ، قوة القانون، ونفوذ القانون، الالتزام بالقانون

- محاربة واضحة للفقر والبطالة
- و لرفع مستوى جودة التعليم العالي ومخرجاته وتحسين بيئة التعلم في الجامعات وبرزت مشاريع استثمارية ولكننا نسعى ونطمح إلى مشاريع أخرى منها:
- الجامعة المنتجة: وهي مشروع تطوير التعليم العالي نحو الاقتصاد المعرفي: الإدارة الجامعية والحوكمة الرشيدة، والاعتماد وضبط الجودة، وتمويل الجامعات و تطوير كليات المجتمع (التعليم التقني)، وتمويل و دعم البرامج التنافسية في الجامعات، وزيادة عدد المستفيدين من القروض المقدمة للطلبة (الطراونة، 2019).
- الجامعات الذكية: وإنشاء الحاضنات التكنولوجية في عدد من الجامعات الرسمية لرعاية الأفكار والإبداع الريادي وحاضنات الأعمال وتطبيقات ذكية (العقيل والعبسي، 2019).
- بنك الأفكار: الاستمرار بدعم المشاريع البحثية على المستوى الوطني ودعم طلبة الدراسات العليا المتفوقين أكاديميا وذلك من خلال إنشاء صندوق دعم البحث العلمي.
- إصدار تشريعات جديدة: بهدف تحسين العلاقة بين الجامعات والمؤسسات البحثية من جهة والقطاعات الإنتاجية والخدمية والصناعية من جهة البحث العلمي والتطوير (بطاح، 2017).
- تنشيط إدارات الجامعات وتكثيف جهودها بتسويق الجامعات في الدول المختلفة من أجل استدراج التمويل من المؤسسات والهيئات العربية والدولية وحكوماتها (النعيمي، 2015).
- استثمار الجامعات لكافة مرافقها وعقاراتها وحدائقها وخبرات موظفيها وطلابها.

خاتمة:

تركز المؤسسات عموما ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص على إدارة المعرفة؛ لأنها الأساس الذي يمكن الحكم من خلاله على نجاح المؤسسة وتقدمها، وشهدت المنظمات الإدارية عموما وعلى 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 و تخزين 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.

وتمر 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 تعایشهم 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).

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- بدير، جميل (2010) اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- بطاح، أحمد (2017). قضايا معاصرة في التعليم العالي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 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 الأولى، عمان.
- الخطيب، أحمد (2015). التعليم العالي: الإشكاليات والتحديات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزيادات، محمد عواد (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 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 الأولى، عمان.
- السكارنة، بلال خلف (2009) التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- الشنيفي، علي (2018). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم والنفسية. 10(2)، 70-90.
- الصاوي، ياسر (2007) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- الطراونة، علي (2019). تصور مقترح لبناء الاتجاهات التنظيمية الاستثمارية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- العاني، مزهر شعبان (2009) نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 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 الإدارية، ط5: دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

- العتيبي، حسناء (2018). تجارب بعض الدول المتقدمة في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. مجلة العلوم والنفسية. 25(2)، 1-31.
- العقيل، سيناء والعبيسي، إيناس (2019). حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية. مجلة العلوم جامعة الملك سعود. 31(9)، 535-560.
- 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، ربيعي مصطفى (2008) إدارة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- فلييه، فارس (2009) السلوك التنظيمي في غدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2006) نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- القطارنة: زياد حمد (2011) إدارة المعرفة، ط 1، 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.
- المنقاش، سارة وعنيق، عزيزة (2017). نموذج مقترح للاستثمار في البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص. مجلة كلية التربية في جامعة الأزهر. 174(1)، 373-417.
- نجم، عبود نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- النعيمي، طه (2015). آليات تسويق نتائج البحث العلمي لخدمة التنمية والمجتمع. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- نور الدين، عصام (2009) إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- الهياجنة، وائل وحجازي، عبد الحكيم (2016). مفاهيم أساسية في التربية. دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 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.
- ALOqayli, Alia. (2019). Higher and Vocational Education and its Funding in Germany and the Kingdom of Saudi Arabia (A Comparative Study). Journal of Educational and Psychological Sciences. 3(17)k 30-51.
- Pruvot, E., & Estermann, T. (2017). University autonomy in Europe III: The Scorecard 2017. European university Association Publication. Brussel, Belgium.
- Tilak, J. (2015). Global trends in funding higher education. International Higher Education, (42).