

إدارة المعرفة مدخل لتطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

إعداد

د/ محمود مصطفى أحمد أحمد	د/ محمد أبو الحمد عبد اللاه
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد	مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية-جامعة الأزهر بالقاهرة	كلية التربية-جامعة الأزهر بالقاهرة
<a href="mailto:dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg">dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg</a>	<a href="mailto:Mohamed.abdallah@azhar.edu.eg">Mohamed.abdallah@azhar.edu.eg</a>

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلي تطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء إدارة المعرفة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال استعراض الأطر المفاهيمية لإدارة المعرفة وحلقات المناقشة العلمية (السمينارات)، ودور عمليات إدارة المعرفة في تطوير السمينارات بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وتم تطبيق استبانة علي عينة تكونت من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب المقيدون بالدراسات العليا بكليات جامعة الأزهر خلال العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م، بلغت (٣٧٣) مفردة للكشف عن درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة بالسمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك ضعفاً في تحقق عمليات إدارة المعرفة بالسمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، بمتوسط وزني ١.٥٢ ونسبة تحقق ٥٠.٨٠%، وجاء ترتيب عمليات إدارة المعرفة وفقاً لدرجة تحققها كالتالي (نشر/تشارك المعرفة- تخزين المعرفة، اكتساب/توليد المعرفة- تطبيق المعرفة)، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، السمينارات العلمية، الأقسام الأكاديمية.

---

## Knowledge Management as an Approach to Developing Academic Seminars in Al-Azhar University's Academic Departments

### Abstract:

This study aimed to develop academic seminars within the departments of Al-Azhar University's faculties in light of knowledge management principles. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was employed by exploring the conceptual frameworks of knowledge management and academic seminars, as well as the role of knowledge management processes in enhancing seminars within academic departments at Al-Azhar University. A questionnaire was administered to a sample of 373 participants, including faculty members, teaching assistants, and postgraduate students from Al-Azhar University during the 2023-2024 academic year. The study sought to evaluate the degree to which knowledge management processes are implemented in academic seminars across departments. The results revealed a significant deficiency in the application of knowledge management processes within academic seminars, with a weighted mean of 1.52 and an achievement rate of 50.80%. The processes were ranked according to their level of implementation as follows: (1) knowledge sharing/dissemination, (2) knowledge storage, (3) knowledge acquisition/generation, and (4) knowledge application. In light of these findings, the study proposed a conceptual framework for integrating knowledge management into academic seminars within the departments of Al-Azhar University faculties.

### Keywords:

Knowledge Management, Academic Seminars, Academic Departments.

## الإطار العام للدراسة:

### مقدمة

تعد المعرفة وعمالها الأساس الحقيقي الذي تقوم عليه المجتمعات في القرن الحادي والعشرين، فهي المصدر الأكثر قيمة واستمرارية للتميز وتحقيق سبق التنافسي للمؤسسات، خاصة وأن هذا العصر يوسم بأنه عصر مجتمع المعرفة، وتأتي المؤسسات العلمية والبحثية والجامعات بطبيعة الحال والتي ينظر إليها بما تمتلكه من رأس مال بشري وفكري قمة الهرم العلمي باعتبارها أهم مصادر المعرفة، لكن الميزة الحقيقية لا تتمثل في المعرفة بحد ذاتها وإنما في إدارتها بحيث تتحول إلى قوة فعالة للتطوير والتحسين المستمر.

ونظراً للدور المأمول للجامعات في قيادة المجتمعات من خلال الاستثمار في المعرفة التي أصبحت من أهم مؤشرات التقدم في المجتمعات الحديثة التي تتجه لتزايد الاعتماد على المعرفة باعتبارها عنصر متجدد لا ينضب بل ويسهم في تحقيق التنمية في المجتمع، الأمر الذي يفرض على الجامعات -باعتبارها منظمات معرفية - الاعتماد على إدارة المعرفة لتنظيم المعرفة الضمنية الكامنة في رؤوس الأفراد وتحويلها إلى معرفة ظاهرة ومتداولة يمكن الاستفادة منها. (أحمد، ٢٠٢٣، ٤٢٨)، ويمثل البحث العلمي في الجامعات أمراً بالغ الأهمية لاجاد معرفة جديدة ومواجهة التحديات الحديثة وتطوير مختلف المجالات فالبحث العلمي أحد أهم الوظائف الأساسية للجامعات، وعلي عاتقه يقع عملية الابتكار والابداع ومواجهة التحديات المجتمعية، كما أنه يؤثر بشكل كبير على تصنيفات الجامعات ويعزز البرامج التعليمية، مما يساهم في جودتها والتميز في الأنشطة الأكاديمية والعلمية (Kajaman, 2022).

وتمثل السمينارات العملية أحد المنابر الرئيسة لجذب انتباه الباحثين إلى المعارف والمعلومات الجديدة، وزيادة الرصيد المعرفي حول القضايا المجتمعية وتقنيده، منطلقة من إطار ثقافة وفلسفة المجتمع، وزيادة قدرة الباحثين على تطبيق نتائجهم العلمية، وإيجاد إطار مناسب ودائم للمناقشات الفعالة والتشارك المعرفي بين مختلف الأطراف. (إسماعيل، ٢٠١٧، ٢٠٤-٢٢٠)، وأكدت دراسة (Morris, Et al., 2019) أن السمينارات العلمية تنمي بشكل فعال مهارات التفكير النقدي، ومهارات الاتصال، والوعي بالفرص الوظيفية في العلوم، وبين Voroshilova & Kovalov (2024) أن السمينارات العلمية ضرورية للباحثين لتقديم أعمالهم والتواصل مع أقرانهم وتعزيز التعاون، بتوفيرها فرصاً للتفاعل المعززة مع الأساتذة والأقران، بما يدعم التواصل والتشارك

المعرفي، ويدعم التطوير المهني والأكاديمي للباحثين.

وتُعد إدارة المعرفة بوصفها مدخلاً إدارياً قادراً على أن يمنح المؤسسات وتحديداً المؤسسات الجامعية القدرة على استغلال الطاقات الفكرية الخاصة للأفراد، وليس هذا فحسب، بل يتجاوز ذلك للسعي إلى إيجاد بيئة مواتية له من خلال التأثير في فلسفة العمل والاستراتيجية المستخدمة، ومن ثم تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في تحقيق الابداع من خلال ثلاثة محاور رئيسية تهدف جميعاً إلى تحقيق التعلم المستمر وتبادل الأفكار، إذ يهتم المحور الأول والثاني منها بالسعي لتحقيق التمكين في تقاسم وتسجيل المعرفة الضمنية والتمكين للحصول على المعرفة الصريحة، أما المحور الثالث فيقوم على تحقيق التكامل الداخلي والخارجي بين عناصر المؤسسة داخل وعبر الحدود التنظيمية. (عبدالرحمن، ٢٠١٧، ١٧).

وتؤدي إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management دوراً مهماً في تعزيز البحث العلمي من خلال تسهيل إنتاج المعرفة ومشاركتها وتخزينها وتطبيقها داخل المؤسسات الأكاديمية والبحثية، فقد بين (Tîtu et al., 2023) أن إدارة المعرفة لا سيما في المؤسسات كثيفة المعرفة مثل الجامعات تعمل كمحرك للابتكار بما تنتيحه من دمج أشكالاً متنوعة من المعرفة بما في ذلك المعرفة الصريحة والضمنية، وهو أمر ضروري لتعزيز الإبداع والابتكار في بيئات البحث، إضافة إلى بناء ثقافة تشجع تبادل المعرفة، تمكن المؤسسات من تحويل رأس المال الإبداعي إلى أفكار وحلول جديدة، وأشار كل من (Changliang, Guiming, 2023) إلى أنه يمكن لممارسات إدارة المعرفة، مثل تشكيل فرق البحث الأكاديمي وإنشاء منصات تكامل المؤسسات الانتاجية والجامعات، أن تحسن بشكل كبير نتائج البحوث، كما أكد (Ngo, et al., 2023) أنه بالتنفيذ الجيد لإدارة المعرفة بشكل جيد، يمكن تضخيم الفوائد الناتجة من مهارات الباحثين بما ينعكس على إنتاجيتهم العلمية.

وتمثل جامعة الأزهر إحدى المؤسسات الجامعية في مصر، والتي تختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم، وتقوم بحفظ التراث الإسلامي ودراسته ونشره، كما تعنى بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية، ليس هذا فحسب؛ بل تعتبر رسالة جامعة الأزهر رسالة عالمية تستمد عالميتها من عالمية الإسلام. (سلسلة التشريعات والقوانين المصرية، ٢٠١٤، ٨)

وتمتلك جامعة الأزهر قوة أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: حيث بلغ أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة (١٥٧٩٤) عضواً، موزعة على الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة والتي وصل عدد كلياتها خلال العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م) إلى (٨٨) كلية، منهم (٥٢) للبنين، و(٣٦) كلية للبنات، موزعةً على ثلاثة فروع؛ القاهرة (٣٠) كلية، والوجه القبلي (٢٦) كلية، والوجه البحري (٣٢) كلية، (جامعة الأزهر، ٢٠٢٣ أ: ٧).

وأولت جامعة الأزهر اهتماماً كبيراً بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتنمية البحث العلمي ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر جاء في الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢٢-٢٠٢٨ غايتين من سبع غايات شملتهما الخطة ركزتاً على ذلك؛ فقد نصت الغاية الرابعة على "أعضاء هيئة تدريس ذوي جدرات علمية ومهنية متميزة إقليمياً وعالمياً"، ونصت الغاية الخامسة على "الاهتمام بالبحث العلمي بما يخدم التنمية المستدامة في مصر والعالم" (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢م، ٦٤)، كما أصدرت الجامعة الخطة البحثية الخمسة لجامعة الأزهر للأعوام ٢٠١٩-٢٠٢٤م، حيث تم إعداد خطط لجميع قطاعات الجامعة البحثية- فقد تم تقسيم كليات الجامعة إلى (٩) قطاعات هي: (أصول الدين والدعوة، الشريعة والقانون، اللغة العربية، القراءات وعلومها العلوم الطبية، العلوم الأساسية، العلوم الهندسية، العلوم الإنسانية، العلوم الاجتماعية)- كخطوة فعالة في إرساء الأسلوب العلمي في التخطيط المستقبلي لأنشطة البحث العلمي في كليات وأقسام القطاعات حتى تتواكب مع المتغيرات العالمية، وذلك لدفع عجلة التنمية في مصر والمنافسة في سوق العمل داخليا وخارجيا، وتعكس الخطة البحثية لكل قطاع تصورا واضحا للرؤية المستقبلية للقطاع من خلال منظومة جامعة الأزهر التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق دراسة علمية واقعية للوضع الراهن وتحديد خطة بحثية تنفيذية واضحة الأهداف بحيث يمكن قياس مخرجاتها. (جامعة الأزهر، ٢٠١٩، ٧-٩)

وفي ضوء ما سبق؛ تسعى الدارسة الحالية لتطوير حلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، انطلاقاً من أهمية السمينارات العلمية في البحث العلمي، وتجويده، وإعداد الباحثين، وتنقيح أفكارهم، الأمر الذي يستدعي الاستفادة من إمكانات إدارة المعرفة بما يدعم عمليات اكتساب وإنتاج وتخزين وتطبيق المعرفة الناتجة عن السمينارات العملية بالجامعة.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تتعلق مشكلة الدراسة من الاعتبارات الآتية:

- ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية للجامعة والدراسات السابقة من مشكلات وأوجه قصور تعاني منها المنظومة البحثية بكلية جامعة الأزهر: ومن أبرزها: افتقار الخطة البحثية لجامعة الأزهر لأولويات بحثية استراتيجية تلتف حولها التخصصات العلمية المختلفة، وضعف اهتمام السياسات المنظمة بالجامعة للتوجه نحو قطاع الأعمال والصناعة، إضافة إلى قلة الدورات التدريبية المقدمة لتنمية القدرات والعلاقات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر، وضعف إمكانيات المعامل والمختبرات البحثية بالجامعة، وضعف دور المراكز البحثية بجامعة الأزهر في توثيق العلاقات بين الباحثين والمؤسسات البحثية الخارجية، علاوة على ضعف الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لإجراء البحوث (نظرية-تطبيقية)، وكذلك ضعف ثقافة التسويق البحثي للنتائج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وغياب المنافسة في اقتصاد المعرفة العالمي، وضعف ارتباط البحوث الأكاديمية بالمشكلات المجتمعية والتنموية، إلى جانب ضعف توفير مناخ داعم لتبادل المعرفة التربوية داخل الكليات وخارجها. (عبدالمجلى، ٢٠٢٢، ١٨٣-١٨٥؛ الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢م، ٧٠؛ علام، ٢٠١٨، ٧)

- **نتائج الدراسة الاستطلاعية:** فقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية مع عدد (٢٥) طالب من طلاب الدراسات العليا بالمرحلة المختلفة، و(١٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض كليات جامعة الأزهر بالقاهرة للوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة بالسمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لدعم الإنتاجية العلمية للباحثين واستثمار رأس المال الفكري لديهم، وقد أفادت النتائج بأن: أغلب عمل السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر يأتي في إطار الدراسات العليا لعرض الطلاب لخططهم البحثية للتسجيل لدرجتي الماجستير والدكتوراه، وأنه لا توجد خطط مسبقة لمناقشة قضايا ومشكلات علمية للعمل على مناقشتها ووضع حلول لها، أو مناقشة نتائج أبحاث أعضاء هيئة التدريس وأفكارهم التطويرية واطهارها في صورة قابلة للتطبيق، فضلا عن ضعف وجود ثقافة داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها والحاجة إلى تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

- ما أوصت إليه العديد من الدراسات ومنها على سبيل المثال لا الحصر: حيث أوصت دراستي

النجار وآخران (٢٠١٢، ٦٤٢)، نور وداود (٢٠٢١، ٣٧٦) بضرورة تنشيط الحلقات العلمية البحثية المتخصصة كحلقات السمينار وجلسات النقاش المفتوح لموضوعات علمية مختلفة، ونادت دراسة عبدالرحمن وآخران (٢٠٢٢، ٢٠٢) بتطوير مهارات البحث العلمي ومنها امتلاك مهارات التعاون مع الزملاء في مجال التخصص، والاستعانة بأراء الخبراء في مجال التخصص حول الأفكار البحثية، ودعت دراسة عبدالحميد (٢٠٢٢، ٤٣٦) إلى تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية وتشجيع البحوث المشتركة والبيئية، وتبني قيم وممارسات التشارك المعرفي لتعزيز قدرات الأفراد والجامعة، وأكدت دراسة عبدالرحيم وعربانو (٢٠٢٣، ٦٠٢) على بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر ومنها الاجتماعات الأكاديمية المهنية التي تجمع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ودعت دراسة مسعود (٢٠٢٣، ١٩٧) تعزيز علاقة الجامعة بالجهات الخارجية على المستوى المحلي والعالمي؛ لتبادل الخبرات والتجارب.

- **ملاحظات وعمل الباحثان:** كونهما من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة، و باعتبار أن السمينار العلمي جزءاً أساسياً من ساعات عملها كأعضاء هيئة التدريس بمقدار (٦) ساعات أسبوعياً، فقد لاحظ الباحثان أنه لا يوجد نظام لتخزين واسترجاع المعرفة المنتجة من السمينارات العلمية والعمل على نشرها وسهولة الوصول إليها والاستفادة منها وتحويلها إلى رأس مال معرفي يزيد من قدرات الكليات التنافسية وارتباطها بالمجتمع وتوليد تمويل ذاتي من خلالها، كما أن هناك ضعف في وجود تعاون بين الكلية والجهات التنفيذية المختصة للاستفادة من تطبيق نتائج السمينارات العلمية في حل المشكلات التي تواجهها.

وفي ضوء ما سبق عرضه من مشكلات أو تحديات تجابه جامعة الأزهر وكلياتها وأقسامها الأكاديمية، وتسليماً بأن إدارة المعرفة تمثل أداة مهمة لتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسات الجامعية، والارتقاء بمهارات الباحثين، وتحفيز ذوي المعرفة منهم على إطلاق معارفهم الكامنة في عقولهم، وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لكل من ثقافة التعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية في الفكر التربوي المعاصر؟

٢. ما أهداف حلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر من خلال التشريعات واللوائح المنظمة؟

٣. ما واقع إدارة المعرفة بالسمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٤. ما التصور المقترح لإدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) للأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وذلك من خلال عرض وتحليل الإطار النظري لإدارة المعرفة والسمينارات العلمية، والوقوف على واقع إدارة المعرفة بالسمينارات العلمية للأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ميدانياً من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى عدد من الاعتبارات منها:

- أهمية إدارة المعرفة كونها أصبحت منهجية إدارية تتميز بالشمولية حيث تشمل كافة أجزاء المؤسسات الجامعية وتقوم بتحويل موجودات هذه المؤسسات الفكرية والمعلوماتية إلى أهداف أو عمليات استراتيجية قابلة للتطبيق، عن طريق توليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسات الجامعية، بما يؤدي إلى تحسين القدرات التنظيمية وزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة لهذه المؤسسات.
- تستمد هذه الدراسة أحد أهم جوانب أهميتها من أهمية السمينارات العلمية ودورها في تطوير البحث العلمي منتجاً ومنتجاً، وذلك من خلال تدعيم التواصل العلمي والتشارك المعرفي بين المختصين، ومساهمتها في ربط النظرية بالتطبيق، وتكوين الشخصية العلمية للباحثين، ونشر الاتجاهات العلمية الحديثة، وتوفير فرصة تبادل الآراء ونقدها في جو من الاحترام المتبادل.
- يؤمل من خلال التصور المقترح الذي سوف تقدمه الدراسة الحالية مساعدة المسؤولين والقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في إدارة المعرفة بالسمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية لكليات الجامعة، بما يؤدي إلى زيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة لجامعة الأزهر وكلياتها وأقسامها الأكاديمية.

## مصطلحات الدراسة:

### ١. السمينارات العلمية: Scientific Seminars

ينظر إليها على أنها "جلسات مفتوحة تعقد لمناقشة موضوعات علمية متنوعة يتم اختيارها في إطار الأبحاث والدراسات، ويشترك في تقديم هذه الحلقات أعضاء هيئة التدريس والباحثين والمهتمين بالبحث العلمي، حيث تجرى المناقشات في جو ودي ويوجه النقد البناء وتكتب التقارير" (شمو، ٢٠٠٤، ١٤٠). كما يعرف السمينار العلمي بأنه "لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالباً إلى كيان تنظيمي واحد بشأن تبادل الأفكار والمعلومات والمساعدة المتبادلة وذلك بهدف اتخاذ القرار بشأن موضوع ما". (أحمد، ٢٠٠٧، ٢٥٥)

وعليه يمكن تعريف السمينارات العلمية اجرائياً في البحث الحالي بأنها: جلسات علمية مفتوحة تضم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين والمهتمين لمناقشة القضايا العلمية والأفكار البحثية ويشترك في تقديم هذه الحلقات أعضاء هيئة التدريس والباحثين والمهتمين بالبحث العلمي.

### ٢. إدارة المعرفة Knowledge Management

أشار (Verespej (1999,20 إلى أن إدارة المعرفة هي محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، في السياق ذاته؛ عرفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٦، ٣٨) بأنها: العمليات التي تساعد على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأنشطة الإدارية الضرورية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي. كما ينظر إليها على أنها عملية متعمدة ومستمرة ومنظمة وممنهجة لتوليد ونشر وتطبيق وتجديد وتحديث المعرفة لتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية. (Mageswari, et.al, (2015, 36)

في ضوء ما سبق؛ يمكن تعريف إدارة المعرفة اجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الاستراتيجيات والممارسات والأنشطة والمبادرات الهادفة التي تقوم بها الأقسام الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر داخل سيميناراتها العلمية، لإيجاد بيئة محفزة لتسهيل عمليات توليد المعرفة واكتسابها، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها والانتفاع بها، بما يؤدي إلى استثمار رأس المال المعرفي للجامعة، وزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة لها.

**منهج الدراسة وأداتها:**

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي-باعتباره منهجاً ملائماً لهذه النوعية من الدراسات -، كونه يعتمد على جمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتحليلها وتفسيرها والخروج منها باستنتاجات يمكن أن تفيد في حل مشكلة الدراسة. كما استخدمت الدراسة (استبانة) كأداة لها، حيث تم توجيهها إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الأزهر، وذلك للكشف عن درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بالأقسام الأكاديمية لكليات جامعة الأزهر من وجهة نظرهم.

**حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة نظرياً وميدانياً على تناول عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: (اكتساب/توليد المعرفة-تخزين المعرفة-نشر المعرفة-تطبيق المعرفة)، كمرتكزات أساسية لتطوير السمينارات العلمية للأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب المقيدون بالدراسات العليا بكليات جامعة الأزهر خلال العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م.
- **الحدود الزمانية:** تمثلت في الفترة التي تم فيها تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والتي تبلغ (٣٧٣) مفردة، وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

**الدراسات السابقة:**

أسفر البحث عن الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، عن مجموعة من الدراسات ذات الصلة، غير أن الباحثان لم يتوصلا لدراسات ربطت بين إدارة المعرفة والسمينارات العلمية بشكل مباشر، ولذا سوف يتم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت السمينارات العلمية من ناحية، ودراسات أخرى تتعلق بإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي باعتبارهما متغيري الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

**أولاً: الدراسات المرتبطة بالسمينارات العلمية**

هدفت دراسة (مرتجي، ٢٠١٤م) إلى التعرف على درجة فعالية حلقات السمينار في إكساب طلبة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الأزهر بغزة مهارات البحث العلمي، والكشف عن الفروق

في استجابات طلبة الدراسات العليا تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، ومتغير التخصص أصول تربية - مناهج وطرق تدريس - علم نفس)، وتحديد بعض المقترحات لزيادة فعالية حلقات السمينار في إكساب طلبة الدراسات العليا بكلية التربية مهارات البحث العلمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداتا الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (٤٩) فقرة، واستمارة مقابلة مفتوحة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (١١) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) طالباً وطالبة من طلبة الدراسات العليا بجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى فعالية حلقات السمينار في إكساب طلبة الدراسات العليا بكلية التربية مهارات البحث العلمي بجامعة الأزهر، حيث كان الوزن النسبي لمتوسط استجابات الطلبة لأبعاد الاستبانة (٧٩.٨٩%) وهي نسبة كبيرة، وقدم أعضاء هيئة التدريس مجموعة من المقترحات لزيادة فعالية حلقات السمينار في إكساب طلبة الدراسات العليا مهارات البحث العلمي أبرزها فصل حلقات السمينار بحسب التخصص، ودعوة المختصين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي لمناقشة الطلبة وتعديل خططهم، وأن يكون السمينار فصلياً وليس سنوياً، وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الوقت الكافي للطلبة للتواصل مع إدارة حلقة السمينار، واختيار التوقيت المناسب لعقد حلقات السمينار، والتعامل بموضوعية مع الطلبة.

وسعت دراسة (Yuizono, et. al, 2014) إلى تصميم واستخدام برمجيات التدوين في إدارة المختبرات لدعم السمينارات الأسبوعية باستخدام تقارير الأنشطة البحثية، حيث تعد تقارير الأنشطة مصدراً مهماً للتحقق من النشاط البحثي للمشاركين، حيث طورت الدراسة نظاماً لدعم السمينارات الأسبوعية باستخدام WordPress 8 واحتوى البرنامج على ثلاث وظائف أساسية لدعم السمينارات تتمثل في: تحرير التقارير والتعليق والدرشة، ولدعم إدارة المعرفة بالسمينارات تم إضافة وظيفة تقييم تقارير السمينارات، ووظيفة قائمة المهام لدعم الأهداف المحددة، وتم تركيب نظام التدوين في ندوة معملية شارك فيها مدرس وطالب دكتوراه وسبعة طلاب بدرجة الماجستير على مدار خمسة أشهر، وأظهرت النتائج أن السمينارات التي أجريت باستخدام برمجيات التدوين تم تقييمها بدرجة أعلى من السمينارات الورقية، وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط لمواصلة تطوير خدمة الويب لتعزيز ميزات الاتصال في السمينارات، وتحسين فرص المشاركة والتعاون الأمر الذي ينعكس إيجابياً على النشاط البحثي.

وبينت دراسة (Fujieda, 2015) دور السمينارات العلمية في التنشئة الاجتماعية للطلاب الأكاديمي، وتطوير المعرفة الأكاديمية، وبناء الهويات الأكاديمية بالتطبيق على سبعة طلاب

متعددي اللغات في إحدى الجامعات اليابانية. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية بالاعتماد على تحليل السير الذاتية للطلاب المشاركين، ومنشورات السمينارات المنعقدة مع الطلاب، وإجراء المقابلات الفردية والجماعية المركزة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه كان للاختلاط مع الأقران تأثير مفيد على تطوير المعرفة الأكاديمية، وساهمت التفاعلات المتبادلة مع أقرانهم داخل السمينارات وخارجها، وزادت من قدرة الطلاب على بناء الهويات الأكاديمية بشكل مشترك، واكتساب الشعور بالانتماء إلى مجتمع الخطاب.

واهتمت دراسة (الغزيوي، ٢٠١٥) بالتعرف على مدى فعالية حلقة المناقشة العلمية (السينار) المتعلقة بالخطط البحثية في تطوير المعرفة العلمية والمهنية لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بقسم الخدمة الاجتماعية كلية الآداب بجامعة طرابلس، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المعوقات التي تحد من فعالية حلقة المناقشة العلمية (السينار) في تطوير المعرفة العلمية والمهنية لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس؛ عدم الإعلان مسبقاً عن موعد إجراء حلقة المناقشة العلمية، وعدم جدوى حلقة المناقشة العلمية في تحقيق أهدافها، ووجود اتجاهات سلبية نحو إجراء حلقة المناقشة العلمية، إلى جانب عدم القدرة على النقد الهادف على أساس معرفي ومنهجي. وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة الاعلان مسبقاً عن موعد إجراء حلقة المناقشة العلمية لضمان مشاركة كل أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا، والعمل على مراعاة موعد انعقاد حلقة المناقشة العلمية بما يناسب الجميع قدر الإمكان، ودعوة الخبراء والمتخصصين لحضور حلقة المناقشة العلمية والمشاركة بخبراتهم العلمية والمهنية، وضرورة التناوب في رئاسة حلقة المناقشة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس، وضرورة احترام أعضاء هيئة التدريس آراء زملائهم في مناقشة الخطط البحثية.

وهدف دراسة (Miedijensky & Lichtinger, 2016) إلى توصيف تصورات الطلاب فيما يتعلق بمساهمة السمينارات في عملية التعلم الخاصة بهم، وفحص تعبيرات الطلاب في الواقع الاجتماعي طوال مدة السمينارات. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان المفتوح بعدما تم توزيعه على الطلاب وطلب منهم مقارنة مواقفهم تجاه إعداد اطروحاتهم، والعلاقة بين الطالب والمرشد، والحالات العاطفية، ومشاعر الكفاءة الذاتية وذلك قبل عقد السمينارات وبعدها؛ كذلك تم تصميم سمينارات لمشاركة طلاب الماجستير وتم تقسيمهم على

مجموعتين وعقدت السمينارات من أربع جلسات شهرية مدة كل منها خمس ساعات. وأظهرت نتائج الدراسة: أهمية إنشاء مجتمع تعليمي داعم لطلاب الدراسات العليا، وأن العوامل التي ساعدت على التعلم أثناء السمينارات وفقا لما ذكره الطلاب تمثلت في: المعرفة والتوجيه الذي تم الحصول عليه فيما يتعلق بكتابة أطروحتهم، والعمل في مجموعات مع أقرانهم، والدعم العاطفي من المرشدين، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم مقرر يشجع عمليات التنظيم الذاتي يتناول المكونات الأساسية المطلوبة لكتابة أطروحتهم النهائية، بما في ذلك الجوانب المعرفية والاجتماعية والعاطفية.

وهدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٧) إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور السمينارات العلمية بكليات التربية لتحقيق التميز في البحث العلمي التربوي، وذلك من خلال تحديد واضح لما يفرضه السمينار العلمي من أطروحات فكرية، وإبراز أهم المعايير المستخدمة في الحكم على التميز في البحث العلمي التربوي وتحديد المعايير المستخدمة في الحكم على هذا التميز البحثي، والكشف عن الإشكاليات التي تعوق تحقيق التميز في البحث العلمي التربوي، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز في البحث التربوي من خلال السمينارات العلمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود إشكاليات متعددة قد تعوق تفعيل السمينار العلمي التربوي عن تحقيق التميز في البحث التربوي، الأمر الذي جعل البحث يحاول وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تفعيل دور السمينار العلمي تحقيقا للتميز في البحث العلمي التربوي.

وسعت دراسة (عسيري، ٢٠٢٣) إلى الكشف عن درجة تنمية حلقات نقاش خطة البحث (السمينار) لمهارات البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، والتحقق من وجود فروق دالة إحصائية في هذه الدرجة تبعاً لمتغيرات: النوع، والمرحلة الدراسية، والقسم العلمي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في حين تكوّنت عينة البحث من ( ٢٧٧ ) طالباً وطالبة من طلبة الدراسات العليا بكلية التربية بمرحلتي الماجستير والدكتوراه، طبقت عليهم استبانة شملت (٤) أبعاد تمثل المهارات الرئيسية في خطة البحث العلمي، وتضمنت كل مهارة منها عدداً من العبارات تمثل في مجملها (٢٢) مهارة فرعية، وقد أظهرت نتائج البحث أن حلقات نقاش خطة البحث (السمينار) تنمي بدرجة (مرتفعة) مهارات البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تنمية حلقات نقاش خطة البحث لمهارات البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الملك تُعزى إلى اختلاف (النوع، والمرحلة الدراسية، والقسم العلمي).

## ثانياً: الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة

هدفت دراسة (ياسين، ٢٠٢٢م) إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال دراسة اثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة واستثمار المورد المعرفي والفكري بالمنظمة على الأبعاد المحورية للفعالية التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على كفاءة انجاز العمليات الداخلية، وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي و التعلم التنظيمي بالمنظمة، ما يعني أن تحقيق النجاح والتميز بالنسبة للمنظمات يقتضي تبني منهج إدارة المعرفة وإدماجه ضمن عملياتها التنظيمية والاستراتيجية.

وسعت دراسة بن (حمدان وحوشين، ٢٠٢٢م) إلى إبراز الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم إجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأظهرت الدراسة أن المعرفة تشكل العامل الأساسي المساعد للمنظمة على تحقيق الإبداع كميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية، وتوصلت أيضا إلى أن عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها) تساهم في صياغة وتطبيق أفضل الاستراتيجيات التنافسية التي تعزز الإبداع في المنظمة، ومن ثم تقديم منتجات جديدة ومتميزة تتلاءم مع ما يطمح إليه المستفيد باعتباره مصدرا مهما للمعرفة التي تقوم على رصد التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

واهتمت دراسة (Changliang &Guiming, 2023) ببيان استراتيجيات تحسين أداء البحث العلمي لكليات إدارة الأعمال في الجامعات من وجهة نظر إدارة المعرفة، وأظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في إدارة البحث العلمي يهدف إلى تعزيز تبادل المعرفة بين الباحثين واستيعاب المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، كما أنها تساعد على تخطي حواجز التنشئة الاجتماعية لتحقيق التبادل الفعال للمعرفة، ودعت الدراسة إلى إنشاء مجتمعات ممارسة إدارة المعرفة لتسهيل تبادل المعرفة بين الباحثين.

هدفت دراسة (الشمري، ٢٠٢٣م) إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية في جامعة حائل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. كما

استخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت عالية جداً، كما توصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية أبرزها: العجز في تخصيص وقت كافي في جدول ساعات عمل الأعضاء لمشاركة المعرفة، وكذلك افتقار الجامعة لوجود استراتيجيات وآليات واضحة لإدارة المعرفة.

وسعت دراسة (نعمان، ٢٠٢٣م) إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. شملت الدراسة جميع العاملين في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٧٦) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة كانت قوية بمتوسط حسابي (٣.٥٨) ووزن نسبي (٧١.٦ %) وانحراف معياري (٠.٦٢١) كما كانت درجة تطبيق تميز الأداء المؤسسي قوية بمتوسط حسابي (٣.٤٠) ووزن نسبي (٦٨ %) وانحراف معياري (٠.٧٤٦)، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها؛ وضع رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة لتحقيق التميز في أنشطتها وعملياتها المختلفة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والعمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجهها.

وأبرزت دراسة (نابتي، ٢٠٢٣م) الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة حالة قسم هندسة النقل بكلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة قسنطينة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من اهتمام الأساتذة بمجال البحث والتطوير، إضافة إلى قبولهم لاكتساب ونشر المعرفة عن طريق تبادل المعرفة داخل وخارج الجامعة من خلال المشاركة في الملتقيات ونشر المقالات، إلا أن هناك مجموعة من المشكلات تشكل عوائق أساسية تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، ودعت الدراسة إلى إيجاد جو ملائم للتفاعل بين الأساتذة لتحقيق التبادل الفعال للمعرفة، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يساهم في توليد وحفظ المعرفة.

وهدفنا دراسة (الأثري، ٢٠٢٣م) التعرف على تأثير إدارة المعرفة بجامعة الكويت بعملياتها وأنظمتها على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وفق استخدام النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي، والكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة والتميز في الأداء المؤسسي بجامعة الكويت، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في جامعة الكويت، وأن تحقيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة الكويت يعد أمراً جوهرياً وبتطبيقه بفاعلية يتحقق التميز وإحداث تطوير في النظام التعليمي بدولة الكويت.

### التعليق على الدراسات السابقة:

أسفر استعراض الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة (السيمينارات العلمية، وإدارة المعرفة) عن مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو التالي:

- الدور الإيجابي الفعال للسيمينارات العلمية في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين ورفع كفاءتهم البحثية والعلمية ومهاراتهم الشخصية الاجتماعية، وبناء الهويات الأكاديمية والمدارس العلمية، وتحقيق التميز البحثي. وهو ما أبرزته أغلب الدراسات السابقة ومنها دراسة شمو (٢٠٠٤)، ودراسة Yuizono et. Al, 2014، ودراسة مرتجي (٢٠١٤) ، ودراسة Fujieda , 2015، ودراسة إسماعيل (٢٠١٧).
- أن من أهم المعوقات التي تؤثر على تحقيق السيمينارات ضيق الزمن، زيادة العبء التدريسي، وضعف الإمكانيات المادية والتقنيات الحديثة، ووجود اتجاهات سلبية نحو إجراء حلقة المناقشة العلمية، عدم القدرة على النقد الهادف على أساس معرفي ومنهجي، كما بينته دراستي شمو (٢٠٠٤)، الغزيوي (٢٠١٥).
- اقترحت الدراسات السابقة مقترحات متعددة لتطوير السيمينارات ومنها: الاستمرار في حلقات النقاش وتطويرها واستحداث معايير لتقويمها، وضرورة التخطيط لمواصلة تطوير خدمة الويب لتعزيز ميزات الاتصال في السيمينارات، وتحسين فرص المشاركة والتعاون الأمر الذي ينعكس إيجابياً على النشاط البحثي، ودعوة الخبراء والمتخصصين لحضور حلقة المناقشة العلمية والمشاركة بخبراتهم العلمية والمهنية، تصميم مقرر يشجع عمليات التنظيم الذاتي يتناول المكونات الأساسية المطلوبة لكتابة أطروحتهم النهائية، بما في ذلك الجوانب المعرفية والاجتماعية والعاطفية.

- أن إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يبرز تأثيرها على كفاءة انجاز العمليات الداخلية، الرضا الوظيفي والتعلم التنظيمي بالمنظمة كما جاء في دراسة ياسين (٢٠٢٢)، فضلا عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وهو ما ذكرته دراسة حمدان وحوشين (٢٠٢٢)، وأكدته دراسة نعمان (٢٠٢٣) فقد أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية وموجبة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، كما دعمته دراسة الأثري(٢٠٢٣) والتي بينت وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وبينت دراسة (Changliang &Guiming (2023) أن تطبيق إدارة المعرفة في إدارة البحث العلمي تهدف إلى تعزيز تبادل المعرفة بين الباحثين.
- في السياق ذاته؛ استفادت الدراسة الحالية من عمليات وامكانيات إدارة المعرفة في تطوير السمينارات العلمية بكليات جامعة الأزهر، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء اطارها النظري واختيار المنهجية المناسبة، وبناء أدواتها الميدانية وتفسير نتائجها.
- على الجانب الآخر؛ تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأحد متغيرات الدراسة - السمينارات العلمية أو إدارة المعرفة-، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تربط بين متغيري الدراسة السمينارات العلمية وإدارة المعرفة، وفي مجال تطبيقها على كليات جامعة الأزهر.

#### الإطار النظري للدراسة:

تعرض الدراسة فيما يلي إطاراً نظرياً يتناول مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، وعملياتها، ثم بيان مفهوم السمينارات العلمية، وأهدافها، وأهميتها، والقواعد المنظمة لها في ضوء التشريعات واللوائح المنظمة.

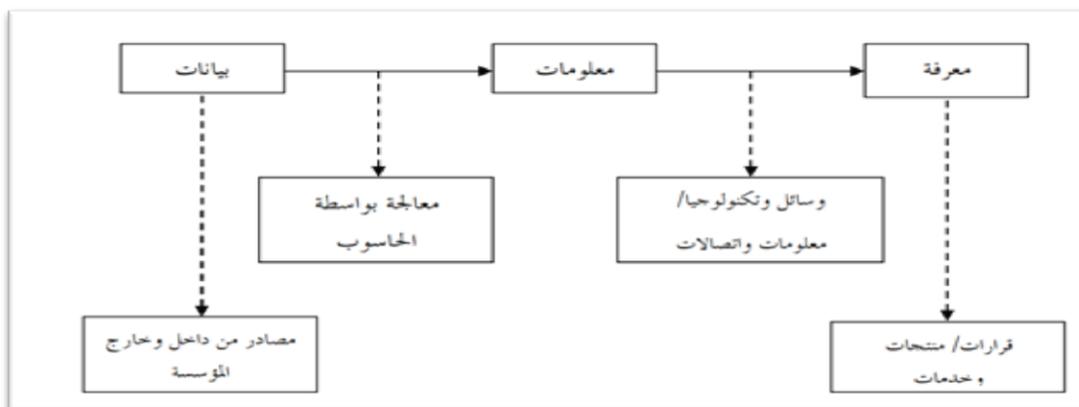
#### أ. إدارة المعرفة في الجامعات (الماهية، والأهمية، والعمليات)

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس. (رضوان، ٢٠٠٨، ١٢) كما يعرفها قاموس اكسفورد بأنها: معلومات أو حقائق مخزونة في عقل الفرد عن شيء ما. (Turnbull, 2006,438) وعرفها تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠٠٩م بأنها: هي مجمل الكفايات المعرفية التي يمتلكها أفراد المجتمع، وهذه الكفايات المعرفية تتمثل في: المعارف في مختلف الميادين، والمهارات الذهنية بمختلف أشكالها، إلى جانب الكفايات

الإنسانية والاجتماعية. (تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠٠٩، ٢٦)، وهناك من يراها على أنها عبارة عن: معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة. (ياسين، ٢٠٠٧، ٢٥) كما يشار للمعرفة بأنها: مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، والتي تستخدم في تفسير المواقف المختلفة ومعالجتها. (المليجي، ٢٠١٠، ٧٣)، وعلى الرغم من تنوع وجهات النظر تجاه مفهوم المعرفة إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعاً ينظر لها على أنها عبارة عن: معلومات معالجة تتوافر لدى المؤسسات وأفرادها العاملين، بحيث يمكن الاستفادة منها في مواجهة المشكلات التي تواجهها، والاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير التي تمر بها. (حرب، ٢٠١٣، ١٥١)

وعند الحديث عن المعرفة لابد من توضيح الخلط الذي قد يبدو بينها وبين مفهومي البيانات والمعلومات نظراً للارتباط الوثيق بين هذه المفاهيم الثلاثة، فالبيانات Data: تعتبر البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الخام (إحصائيات، أرقام، وقائع....)، فهي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات والتي تبقى دون قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. (شطبي، ٢٠١٤، ٢٠٢)، بينما المعلومات Information: فهي بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ قرار. (علي، قنديلجي، العمري، ٢٠٠٦، ١١٣) أو هي الحقائق والبيانات المنظمة التي تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تهديداً ما.

ومن ثم يذكر (حرب، ٢٠١٣، ١٥١) أن المعرفة تبدأ ببيانات خام كالأرقام والحقائق، وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات، والتي تكون جاهزة للاستخدام والتبادل في شكل وثائق أو قواعد معلومات، وتكون قابلة للاسترجاع بسهولة بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة، وعندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المنظمة، فحينها يمكن أن يطلق عليها المعرفة. والشكل التالي يوضح العلاقة بين مفهوم المعرفة والمعلومات والبيانات.



شكل (١) العلاقة بين المعرفة والمعلومات والبيانات  
المصدر: (قنديلجي، الجنابي، ٢٠٢١، ٣٢)

وتعد المعرفة الثروة الحقيقية لمؤسسات التعليم العالي، كونها تمثل الأداة الحيوية لقيامها بوظائفها، ومباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها. علاوة على ذلك، يشكل إنتاج المعرفة وتخزينها وتطبيقها ومشاركتها المبرر الأساسي لوجود الجامعات، (عبد الرازق، ٢٠١٠، ١٣٧) وفي السياق ذاته؛ وبعدما تغيرت طبيعة الاقتصاد ليصبح اقتصاداً معرفياً، أصبح رأس مال مؤسسات التعليم العالي كامناً فيما يتوافر لديها من معرفة يمكن أن يمتلكها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإداريوها، وبالتالي فإن جودة هذه المؤسسات تتحدد بقدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية. (Nurluoz&Birol,2011,207)

تأسيساً على ما سبق؛ تبرز أهمية المعرفة لجامعة الأزهر وكلياتها وأقسامها الأكاديمية ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة مضافة لهذه الكليات وأقسامها الأكاديمية، وفي الدور الذي تؤديه في تحويلها إلى اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة فيما يعرف باقتصاد المعرفة، الأمر الذي في مجمله تحولها إلى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة التعقيدات المتزايدة من ناحية، ومن ناحية أخرى بناء الميزة التنافسية لها والمحافظة على استمرارها.

وقد تناولت الأدبيات المتعلقة بالمعرفة وإدارتها العديد من التصنيفات للمعرفة في المؤسسات-ومنها المؤسسات الجامعية-والجدول التالي يلخص وجهات نظر المتخصصين حول أقسام المعرفة:

جدول (٢) أقسام المعرفة (maier, 2007)

التصنيف	المؤلف
معرفة جوهرية، معرفة فكرية، معرفة روحية	Scheler (1926, 250)
معرفة عملية، معرفة فكرية، معرفة روحية، معرفة هواية، معرفة غير مرغوب بها.	Machlup (1962, 21) Builds on scheler (1926)
المعرفة العلمية، معرفة ظروف معينة من الزمان والمكان.	Hayek (1945, 521)
معرفة ماذا، معرفة كيف.	Ryle (1949, 25)
معرفة قاموس(ما؟)، ومعرفة دليل(كيف؟) والمعرفة البديهية (لماذا؟)، والمعرفة الوصفية (ما ينبغي).	Sakmann (1992, 141) builds on Ryle
معرفة التفكير (ماذا أعرف؟)، والمهارات المتقدمة (معرفة كيف)، وفهم النظم (معرفة لماذا)، والابداع الذاتي (رعاية لماذا).	Quinn et al.(1996, 72), similarities to sackmann (1992)
معرفة الحقيقة (حول الأشياء)، ومعرفة العرضية (حول الأحداث)، والمعرفة الإجرائية (حول العلاقات).	Heideloff/baitech(1998, 69), Similaritics to cognitive sciences
معرفة فردية، ومعرفة اجتماعية.	Russel (1948, 17)
معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة.	Polanyi( 1966,4)
معرفة الوعي (فردية صريحة)، ومعرفة التلقائية (فردية ضمنية) والمعرفة الكائنية (اجتماعية صريحة)، المعرفة التجميعية (اجتماعية ضمنية).	Spender(1994, 360), Builds on Polanyi (1966) and Russel(1948)
معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة، ومعرفة عامة، ومعرفة خاصة.	Willke (1998, 63, Builds on Polanyi
معرفة عامة، ومعرفة خبيرة، ومعرفة خاصة.	Wig(1988,102)
المعرفة العقلية(العقل)، ومعرفة الجسد(الجسد)، ومعرفة الثقافة (الثقافة)، والمعرفة الترميزية (الرموز).	Collins(1993, 96)
الجهل الكامل، والوعي، والقياس، والسيطرة على الوسيلة، وعملية القدرة، وعملية التوصيف، ومعرفة لماذا، ومعرفة كاملة	Bohn(1994,63)
معرفة العقلية (تعتمد على المهارات المفاهيمية) ومعرفة الجسد (تعتمد على الوجود المادي)، ومعرفة الثقافة (مشاركة الفهم، والتنشئة الاجتماعية)، والمعرفة الترميزية (العلامات والرموز).	Blakeckler (1995,1023)
معرفة صريحة، ومهارة، وخبرة، والاحكام القيمية، والشبكة الاجتماعية.	Sveiby (1997,35)

معرفة المنتج، والمعرفة الاجتماعية، ومعرفة القيادة، ومعرفة الخبير، ومعرفة المحيط.	Backer (1998,6ff)
المعرفة الجوهرية، والمعرفة المتقدمة، والمعرفة الابداعية.	Zack(1999,133f)

يظهر من الجدول السابق تعدد تصنيفات المعرفة كما يظهر تشابك أنواع المعرفة فكثيراً من المعرفة الكامنة تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعارف الظاهرة، أيضاً تتفاعل المعرفة الخارجية والداخلية حيث تسهم المعرفة الداخلية في تشكيل المعرفة الخارجية، وفي السياق ذاته تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بالمعارف الخارجية.

ويمكن تقسيم مصادر المعرفة في الجامعات إلى مصدرين:

- **المصادر الداخلية:** توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسات الجامعية من خلالها الحصول على المعارف، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعليم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة، والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل، أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. (عليان، ٢٠١٢، ١١٦)

- **المصادر الخارجية:** هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للجامعات الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه المصادر: المشاركة في المؤتمرات الخارجية، الموارد المعرفية المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الشراكات البحثية، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة، الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، جمع البيانات والمعلومات من العملاء الخارجيين لهذه المؤسسات، المحتوى المقروء والمسموع والمرئي في الصحف والمجلات والتلفزيون ووسائل السوشيال ميديا ومراكز البحث العلمي، والمكتبات الخارجية أو العامة. (حجازي، ٢٠٠٥، ٦٣).

وانطلاقاً من النظر إلى المعرفة على أنها سلاح فعال يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات - ومنها المؤسسات الجامعية-، إذا أدارته بشكل جيد أن تحقق به التقدم والتميز على الآخرين. ومن هنا برزت أهمية إدارة المعرفة والتي تعمل على تنظيم ما لدى المؤسسات من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، ومساندة عملية صنع القرار، وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية. (جوامع، إسماعيل، ٢٠٠٩، ٢٦٤)

ويعود تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة إلى مرحلة الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر، والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الإنتاج المختلفة مثل: الأرض ورأس المال وقوى العمل والمعرفة، باعتبار أن هذه العوامل هي التي تحدد النمو الاقتصادي لأي بلد وبالتالي نجاح المنظمات في ذلك البلد، وفي تلك الاثناء بدأ الاهتمام بمعارف العاملين باعتبارها ميزة أساسية لتقدم المنظمات واستمرارها، ما حدا بالمنظمات السعي باستمرار لتحقيق تراكم وتطبيق للمعارف التي يمتلكها العاملين بها أملاً في تحقيق ازدهار ومضاعفة مزاياها التنافسية. ومع قدوم القرن العشرين، حدثت نقلة كبيرة في الفكر الاقتصادي والإداري، إذ اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح المنظمات والأمم في المنافسة الصناعية، وقد أدى هذا الاهتمام المتزايد بالمعرفة إلى ازدياد الحاجة لإدارتها، باعتبارها حقلاً مستقلاً ينبغي أن تتم معالجته بمنهجية علمية واضحة، واصلاً استراتيجياً ذا قيمة عالية. (جرادات، المعاني، الصالح، ٢٠٢٣، ٨٠-٨١)

وقد حظي مفهوم إدارة المعرفة ولا يزال باهتمام متزايد من العديد من الكتاب والباحثين من مختلف العلوم ومن الممارسين من مختلف المهن. ويمكن القول بأن مفهوم إدارة المعرفة مازال يتطور باستمرار ويتناوله الباحثون من زوايا مختلفة نظراً لاتساعه وتعدد حقوله ومدخله مما دعا الكتاب والباحثين إلى القول بعدم وجود تعريف جامع لمفهوم إدارة المعرفة. وفيما يلي عرض لإسهامات بعض الكتاب والباحثين في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة من منظورات مختلفة:

- **منظور إدارة الوثائق:** يشير مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المدخل إلى أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا الاتجاه ( Thurman,1999; Applehans & Globe and Laugero,1999 ).

- **إدارة المعرفة وفق المنظور التقني:** تمثل المعرفة وفق هذا المنظور شيء يمكن تخزينه وتنظيمه وتداوله من خلال الاعتماد على تقنية المعلومات، لذا فإن إدارة المعرفة هي عملية دمج بين الإمكانيات الفنية وأدوات تقنية المعلومات لتحقيق الدعم للتعلم التنظيمي. (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ٥٤)

- **إدارة المعرفة في المنظور الفني-الاجتماعي أو/ منظور الثقافة التنظيمية:** يركز مفهوم إدارة المعرفة على الطبيعة الاجتماعية، التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها، ويشير إلى استخدام الوسائل بجميع أنواعها لتسهيل التفاعل بين العاملين والاستخدامات الاجتماعية للمعرفة،

- هذا المفهوم لم يعتبر الوثائق ولا التقنية إدارة معرفة، ولم يلغ دورهما، لكنه اعتبرهما من الوسائل المساعدة التي تسهل على الأفراد تبادل المعرفة والمشاركة فيها. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٣٧)
- إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة: يركز هذا المنظور في مفهوم إدارة المعرفة على دورها في إيجاد القيمة من المعرفة التي تعد نتاجاً لها ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة، وقد أشار (Malhotra,1998,2)
- إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية: ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على أنها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، ويركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل. وقد أشار (Wick, 2000, 514)
- إدارة المعرفة من منظور العملية: ركز معظم الباحثين في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية (Process) فقد عرفها عليان (٢٠٠٨، ٣٨) إدارة المعرفة بأنها: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأسمال الفكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستثمارها ونشرها وتوفير التسهيلات اللازمة كأفراد المعرفة والحاسبات والشبكات. وفي السياق ذاته عرف الزيادات (٢٠٠٨، ٥٥) إدارة المعرفة بأنها: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة أو مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.
- من خلال التعاريف الواردة أعلاه يتضح وجود اختلاف إلى حد كبير في وجهات نظر الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات -ومنها المؤسسات الجامعية، فهناك من اعتبر إدارة المعرفة موجوداً منظماً، وركز اتجاه آخر على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة كونها أحد جوانب المادة الفكرية، واتجاه ثالث ركز على كونها عملية أو مجموعة من العمليات المتتابعة والتي تبدأ بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة، وهناك من ركز على التكامل والتداخل بين الأفراد والعمليات والتقنية والتأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية واستمراريتها.

وتسهم إدارة المعرفة في الجامعات في تكوين ثقافة تنظيمية داخل الجامعة تشجع كل فرد على المشاركة بالمعرفة التي لديه وإشاعة ثقافة المعرفة والعمل على رفع مستوى الجامعة وتطويرها وحل مشكلاتها، علاوة على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة التي يمتلكها الخبراء من أعضاء هيئة التدريس إلى معرفة ظاهرة والاستفادة من ذلك في تجويد عمليات التعلم في الجامعة مما يؤدي إلى إنتاج المعرفة. بالإضافة إلى تطوير وتحديث المعرفة الموجودة بصورة مستمرة من خلال إعادة استخدام المعرفة وتوليدها بما يحقق القيمة المضافة، والعمل على جمع الأفكار المتميزة والإسهام في نشر أفضل الممارسات داخل الجامعة وكلياتها وأقسامها الأكاديمية. (Rowley, 2000,326)

كما تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من الوظائف والعمليات الأساسية والتي لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على مسمياتها وعددها. وفي هذا الصدد يذكر حسن (٢٠٠٨) أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون العمليات التي تعينها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. وتعرف عمليات إدارة المعرفة بأنها "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها، وتخزينها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية" (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ٦٤). في السياق ذاته؛ تؤكد الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة على أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها (الزيادات، ٢٠٠٨، ٩٠؛ العلى وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٨). وفيما يلي يعرض البحث الحالي لوجهات النظر المتعددة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة.

#### جدول (٣) عمليات إدارة المعرفة

العمليات إدارة المعرفة	الباحث/ الباحثين وسنة النشر
تشخيص المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	Heising & Vorbeck(2000,114)
الاكتساب؛ التوليد؛ الخزن؛ استخراج المعلومات وتحليلها؛ النقل والنشر؛ التطبيق والمصادقة.	Marquardt (2002,26)
تشخيص المعرفة؛ تحديد أهداف المعرفة؛ توليد أهداف المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة؛ استرجاع المعرفة؛ ادامة المعرفة.	الزيادات (٢٠٠٨، ١٢)

إدارة المعرفة مدخل لتطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

الظاهر (٢٠٠٩، ٥٤)	تكوين المعرفة واقتنائها؛ تنظيم المعرفة وتخزينها؛ توزيع المعرفة وبثها؛ تطبيق المعرفة.
الزطمة (٢٠١١، ٤٣)	تشخيص المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
عليان (٢٠١٢، ٦٥)	تشخيص المعرفة؛ اكتساب المعرفة؛ توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ تطوير المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
الزغبى والزيدى (٢٠١٢؛ ٦٦٥)	تحديد المعرفة؛ اكتساب المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
أبو العلا (٢٠١٢، ١١١)	تنظيم المعرفة؛ توليد المعرفة؛ التشارك في المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
Chadha and Ritika,(2012,63)	اكتساب المعرفة؛ تقاسم المعرفة؛ نقل المعرفة؛ خزن المعرفة؛ إعادة استخدام المعرفة.
Saini,( 2013,49)	اكتساب المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ نقل المعرفة؛ خزن المعرفة؛ إعادة استخدام المعرفة.
Mageswari, sivasubramanian and Dath,( 2015, 36)	اكتساب المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تقاسم المعرفة.
Mahdi&Nassar ,and Almsafir (2019, 322-323)	تحديد المعرفة؛ صياغة الأهداف المعرفية؛ توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
Fombad. &Sirorei (2020, 3)	اكتساب المعرفة؛ تنظيم المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ الاحتفاظ بالمعرفة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى رؤية الباحثين لعمليات إدارة المعرفة.

من العرض السابق لعمليات إدارة المعرفة نجد أنها متعددة ومتشعبة، وقد اختلف الكتاب والباحثون بشأن تحديد مراحل إدارة المعرفة والتي تراوحت من أربع عمليات في حدها الأدنى وتسع عمليات في حدها الأعلى. كما يلاحظ أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على بعض عمليات إدارة المعرفة مثل: اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة في حين يوجد اختلاف بين الباحثين حول العمليات الأخرى لإدارة المعرفة. وسوف يعتمد البحث الحالي في تحديد عمليات إدارة المعرفة على العناصر المشتركة بين عدد كبير من الباحثين، وهي: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة. وفيما يلي عرض لعمليات إدارة المعرفة:

## ١. اكتساب المعرفة:

تتضمن عملية اكتساب المعرفة قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤي الخاصة بها، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات التعليم الجامعي للحصول على المعرفة التي تبحث عنها، فقد تحصل على المعرفة من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بها، أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الانترنت بحيث يجد منسوبي مؤسسات التعليم الجامعي الخبرة في المؤسسات الأخرى التي تمتلك هذه المعرفة، واحيانا من خلال إيجاد المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من خلال المصادر الخارجية مثل التقارير والآراء القانونية والبحوث العلمية والإحصاءات المكتوبة. (الياسري، وحسين، ٢٠١٣، ٢٤٤)

ويشير مسلم (٢٠١٥، ٣٧) إلى أنه يمكن اكتساب المعرفة والحصول عليها من خلال العديد من المصادر المختلفة، مثل: الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المؤسسة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي.

في الإطار ذاته؛ يذكر سليحات والمحاميد (٢٠١٣، ٣) أن عملية اكتساب المعرفة عملية تتضمن جانبي المعرفة الضمنية والصريحة، فالمعرفة الضمنية مرتبطة باكتشاف المعرفة بينما المعرفة الصريحة متعلقة باستغلال المعرفة المتاحة. واكتشاف المعرفة وفقاً لهما يتضمن الاكتشاف والاختبار أو التجريب والاستيعاب وخلق مفاهيم وتقنية جديدة وتطوير مقدرات جديدة ربما خارج محيط اختصاصات المؤسسة الجامعية. وبالمقابل يتحقق استغلال المعرفة من خلال تراكم الخبرة في عدد محدود من مجالات تخصص المؤسسة بواسطة زيادة الكفاءة ومن خلال تكرار الممارسة وتشكيل المعرفة. ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح أبو فارة، وعليان (٢٠١٠، ٥٨) تنفيذ مجموعة من النشاطات لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، والتي منها:

- إدارة الاجتماعات غير الرسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الاريك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- استخدام البني أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافأة 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.

## ٢. تخزين المعرفة:

ويطلق البعض على هذه العملية حفظ المعرفة أو مرحلة تنظيم المعارف. وأوضح الزيادات (٢٠٠٨، ٩٩) أن عملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والبحث والاستدامة والوصول والاسترجاع والمكان. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها. أيضاً يُقصد بتخزين المعرفة عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة وخزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين، كما تشير عملية تخزين المعرفة إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين في المعرفة بالمؤسسة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المؤسسة، كالدفاتر والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة. (ماضي، ٢٠١١، ٦٤) في السياق ذاته؛ يشير مسلم (٢٠١٥، ٣٨) إلى أن تخزين المعرفة يتم من خلال عدة طرق، منها: قيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الأعلى، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المؤسسة إذا أرادوا الاطلاع عليها. يعقب ذلك قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

**٣. نشر/ تشارك المعرفة:**

أحياناً يطلق على هذه المرحلة توزيع المعرفة، نقل المعرفة، تبادل المعرفة، نشر المعرفة، أو مشاركة المعرفة. ويذكر النعيمي وفيصل (٢٠١٢، ١٧٢) أن عملية نشر المعرفة تعني عمليات التوزيع، والمشاركة، والتدقيق، والنقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية، وكلاء المعرفة، وتستوجب عملية نقل المعرفة تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، ويعتمد انتقال المعرفة على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة. في السياق ذاته يشير ماضي (٢٠١١، ٦٥) إلى أن نشر المعرفة هي عملية تداول المعرفة ونقلها إلى العاملين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. كما تعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، وتتطلب أن العاملون بالاتصال بعضهم مع بعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تتو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. وقد أصبح توزيع المعرفة والتشارك بها أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة، كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة. كما تتم عملية نقل المعرفة والتشارك فيها من خلال العمل المشترك والتواصل والتعلم من العمل والتدريب والنقاشات وجهاً لوجه، والجلسات غير الرسمية أو من خلال التبادل الوثائقي. ويفصل أكثر مسلم (٢٠١٥، ٣٩) في آليات وطرق نقل المعرفة، فيشير إلى وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، تتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمؤسسة، وإطلاعات دورية على الموقف في المؤسسة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، في حين تشمل الطرق غير الرسمية تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

**٤. تطبيق المعرفة:**

يمثل تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة وهو يمثل استثمار المعرفة، فالحصول على المعرفة وخبزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي تُعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه

عليها أن تحدد النموذج، فمماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ. (ماضي، ٢٠١١، ٦٦)

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكدت الأدبيات على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتصنيفات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed-Cycle). وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، ومقترحات الخبير الداخلي، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب الفرقي من قبل الخبراء المتمرسين، في السياق ذاته تؤكد الأدبيات المتعلقة بمجال إدارة المعرفة على أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات وان تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والاعراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وفي هذا الصدد؛ يشار إلى ضرورة ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة. (Burk, 1999, 27؛ الكبيسي، ٢٠٠٥، ٧٨-٧٩)

وأوضح عبد الرحمن (٢٠١٧، ٧٥) أن هناك خمس متطلبات لإدارة المعرفة في المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم الجامعي وهي: القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، ونظام الحوافز. وفي نفس الاطار بين (Mageswari & Sivasubramanian and Dath, 2015, 36) أن متطلبات إدارة المعرفة تتلخص في الثقافة التنظيمية، دعم القيادة والإدارة، التقنية. كما يشير التلباني وآخرون (٢٠١٥، ٤٤٥) إلى أن الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، وتقنية المعلومات تمثل مرتكزات أساسية لإدارة المعرفة وتنفيذها في المؤسسات. في المقابل يشير Wright (2011, 34) إلى أن متطلبات إدارة المعرفة تتمثل في: دعم الإدارة، الثقافة الداعمة، الحوافز، التقنية المتوافقة مع الاستراتيجية، طرق تقييم القيمة للعملية، المتخصصون، المعالجة والتدريب. وبين (Nixon et al, 2008, 54) إلى أن الثقافة، والتعلم،

والتدريب، ودعم الإدارة العليا، واستراتيجية الأعمال، وتقنية المعلومات تشكل متطلبات أساسية لإدارة المؤسسات. في السياق ذاته، ويؤكد دروزة (٢٠٠٨، ١٢) على أنه لنجاح تطبيق إدارة في المؤسسات لابد من توافر الوعي والالتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية، والاحتياجات المعرفية. إضافة إلى ما سبق؛ وأشار الملكاوي (٢٠٠٧، ٨٥) إلى أن الهيكل التنظيمي، وأفراد المعرفة، والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، والتقنية، والالتزام الاستراتيجي تمثل مرتكزات أساسية لتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية.

وبما أن الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المعرفة والتعلم، فإن التطورات الأخيرة في مجال الذكاء الاصطناعي يمكن أن توفر أسساً جديدة لتحويل إدارة المعرفة في المنظمات.

فقد أحدثت تقنيات الذكاء الاصطناعي تغييرات هائلة في جميع جوانب الإنتاج والحياة، بما في ذلك إدارة المعرفة والتي تعرف على نطاق واسع من قبل العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم، مع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي، يبدو أنه من السهل جداً اكتساب المعرفة والتحكم في أنشطتها حيث تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات، كما يمكن للذكاء الاصطناعي أيضاً معالجة النصوص والصور ومقاطع الفيديو، مما يتيح مشاركة المعرفة وتبادلها دون انقطاع أو عوائق والتكيف مع المواقف الجديدة واكتشاف النماذج واستنتاجها، وهناك معنى كبير في الاهتمام بإدارة المعرفة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، على سبيل المثال، هناك الكثير من البيانات غير المنظمة ذات القيمة العالية في العصر الرقمي، والتي يصعب تحديدها في إدارة المعرفة التقليدية، بل ويمكن يمكن للمنظمات حتى تحديد المراحل المختلفة لإنشاء المعرفة بشكل عميق والاستعداد للمستقبل مقدماً. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الذكاء الاصطناعي بقدرات التعلم والاستدلال والذاكرة واتخاذ القرار. (Wang, et al, 2022)

وأشار Ettore, Maayan (2024) إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المعرفة أصبح ضرورياً للمؤسسات في العصر الرقمي، حيث يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تعزز عمليات إدارة المعرفة المختلفة، بما في ذلك اكتساب المعرفة والتوثيق والمشاركة والتطبيق، وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية الشاملة، ففي هذا العصر العلمي التحويلي،

يبرز التكامل المتناغم بين إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي باعتباره الأساس للإبداع التنظيمي والذكاء الاستراتيجي.

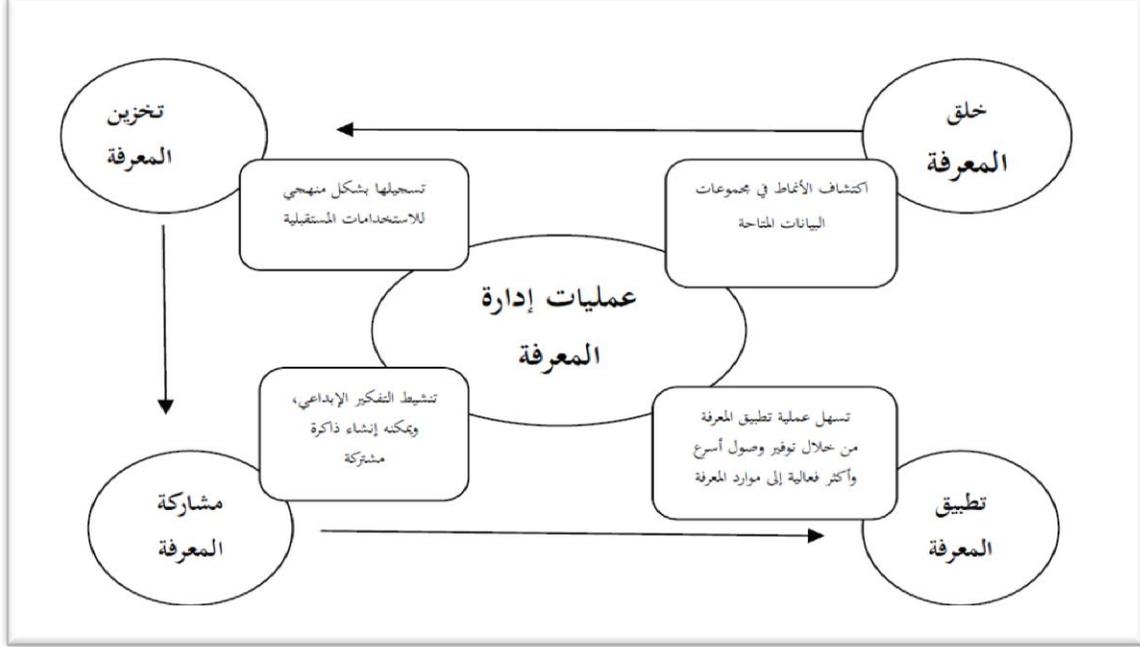
ويتضمن الذكاء الاصطناعي العديد من التطبيقات المختلفة بدءًا من أنظمة الخبراء إلى الواقع الافتراضي، ومن معالجة اللغة الطبيعية إلى التعرف البصري، ومع الظهور الأخير لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدية القوية فقد يؤدي ذلك إلى عصر جديد من إدارة المعرفة التنظيمية.

وبين العتيبي (٢٠٢٢، ٥) اعتماد النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة على العديد من أنظمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تطبق طرق وأساليب الذكاء الاصطناعي بشكل واسع بغرض التعرف على الأنماط، وإجراء عمليات البحث، والتوصل لاستنتاجات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، تحدي سمات المستفيد، تحليل النص الدلالي، إلى غيرها من المهام والأنشطة. كما أن نظم الذكاء الاصطناعي تساهم في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بفعالية مرتفعة؛ حيث تستطيع أنظمة الذكاء الاصطناعي القيام بالتالي:

- العمل على تخزين المعرفة والخبرات وتحليلها
- اكتساب المعرفة الإنسانية المتراكمة وتحديثها والمحافظة.
- الاستثمار الأمثل للمعرفة والخبرات في حل المشكلات.
- توليد وتطوير معارف وخبرات جديدة.
- تحسين أساس معرفة المنظمة من خلال اقتراح الحلول.

وأوضح مدروي (٢٠٢٤، ١٢٢-١٢٧) أن الهدف من عمليات إدارة المعرفة هو ربط العاملين بالمعرفة بالمجموعة المناسبة من موارد المعرفة أو الأشخاص، في الوقت المناسب، لاتخاذ قرارات أفضل، وقد يستدعي صعود قدرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي والميزات الواعدة لتحقيق هذه الأهداف أشكالاً مختلفة لتقسيم العمل بين العمال والآلات الذكية مقارنة بتلك التي هي في المؤسسات في الماضي، وتتطلب مثل هذه الأدوار الجديدة مجموعة جديدة من المهارات والكفاءات العنصر البشري وعقليات تصميمية جديدة للآلات الذكية. ويجب على العنصر البشري تعزيز التصورات والمهارات وممارسات العمل حتى يتمكنوا من الاستفادة من شركائهم الاصطناعيين في إدارة المعرفة مع تجنب مخاطر الأتمتة مثل الرضا عن النفس المعرفي أو النفور من الخوارزميات، وتساعد مثل هذه الاستعدادات من قبل المؤسسات على تطبيق القدرات الفريدة للذكاء الاصطناعي

في إدارة المعرفة، والتي لا يتم استخدامها وتحقيقها إلا من خلال شراكة تكافلية فعالة بين العاملين في مجال المعرفة والأنظمة الذكية.



شكل (٢) علاقة التطبيقات المحتملة للذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المعرفة

وحددت دراسة (Cossul, et al (2023) ثمانية مبادئ توجيهية لتحقيق الدمج الفعال بين الذكاء الاصطناعي (AI) في إدارة المعرفة (KM) وتتمثل في:

١. تقييم الجاهزية التنظيمية: يجب على المؤسسات الوقوف على قدراتها الحالية واستعدادها لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة، ويشمل ذلك إدراك عمليات المعرفة الحالية وتحديد الفجوات التي يمكن للذكاء الاصطناعي ملء فراغها.
٢. وضع أهداف واضحة: من الأهمية بمكان أن تحدد المؤسسات أهدافاً واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة، مما يعمل على مواءمة تقنيات ومبادرات الذكاء الاصطناعي مع أهداف المؤسسة، ويضمن أن التكنولوجيا تخدم غرضاً محدداً.
٣. تشجيع ثقافة تبادل المعرفة: تعزيز ثقافة تبادل المعرفة داخل المؤسسة أمر ضروري، ويمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي إتاحة وتعزيز هذه العملية، ويتوقف ذلك على توفير البيئة الداعمة لتنفيذها بنجاح.

٤. الاستثمار في التدريب والتطوير: يجب على المؤسسات الاستثمار في رأس مالها البشري للاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي بفعالية، ولا يقتصر التطوير على الجانب الفني فقط، بل يشمل أيضاً الامام بكيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لإدارة المعرفة بشكل أفضل.
  ٥. ضمان جودة البيانات وإمكانية الوصول: البيانات عالية الجودة أساسية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، فيجب أن تهتم المؤسسات بتحسين جودة البيانات وضمان وصولها لأنظمة الذكاء الاصطناعي من أجل إدارة المعرفة الفعالة.
  ٦. تنفيذ العمليات التجريبية: يجب التعامل مع دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة بشكل متكرر، وينبغي على المؤسسات البدء بمشاريع تجريبية والتعلم منها وتوسيع نطاق مبادرات الذكاء الاصطناعي تدريجياً بناءً على النتائج والتغذية الراجعة.
  ٧. رصد وتقييم النتائج: المراقبة والتقييم المستمران لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة ركيزتان أساسيتان لتقييم فعاليتها، فينبغي على المؤسسات المنظمات وضع مقاييس لقياس تأثير الذكاء الاصطناعي على عمليات إدارة المعرفة.
  ٨. التكيف مع التغيرات التكنولوجية: ينبغي أن تظل المؤسسات مرنة وجاهزة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتعددة في الذكاء الاصطناعي، والبقاء على اطلاع دائم بالتطورات سيساعد المؤسسات على الاستفادة من الفرص الجديدة لتعزيز إدارة المعرفة.
- ويلفت (Jarrahi, et al.,(2023) النظر إلى أنه مع انتشار أنظمة الذكاء الاصطناعي في كل عمليات إدارة المعرفة في المنظمات، فمن من المهم أن نضع في الاعتبار أن إنتاج المعرفة وإدارتها يركزان على الإنسان بطبيعتهما و لذلك، فإن الأدوار الأكثر فعالية الموكلة للذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة ستعمل في الغالب على تعزيز البشر بدلاً من استبدالهم، وبالتالي تحقيق الذكاء التعاوني، حيث يعزز الذكاء الاصطناعي والبشر نقاط القوة التكميلية لبعضهم البعض أي التعايش بين الإنسان والذكاء الاصطناعي.

وتتعدد وجهات النظر حول المتطلبات الواجب توافرها لإدارة المعرفة بالمنظمات، وتعددها راجع لاختلاف الكتاب والباحثون بشأن تحديدها وعددها، وستعتمد الدراسة الحالية على بعض المتطلبات/العناصر التي يوجد اتفاق بين عدد كبير من الباحثين عليها، وذلك للاعتماد عليها

كأساس لإدارة تطبيق إدارة المعرفة بكليات جامعة الأزهر، وتحديدًا بمجالسها العلمية (السمينارات). وذلك على النحو التالي:

- **القيادة الإدارية/ الأكاديمية:** تمثل القيادة الإدارية/ الأكاديمية الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام الكلية بعامّة وفي الأنشطة والعمليات الداخلية للقسم بخاصة. وقد أورد العلي وآخرون (٢٠٠٦، ٣٥٠-٣٥١) أن مهمة القادة في المؤسسات التي تسعى لامتلاك المعرفة وإدارتها بنجاح تتمثل في: امتلاك رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة، إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة، ولديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية، ويراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كان إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة، ويشجعون حرية وحركة المعلومات وتوليد المعرفة، بين المستويات التنظيمية، ويحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات، ويطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تسهم في تغيير السلوك، ويحفزون العاملين على المشاركة عن طريق تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء.

- **التنظيم الإداري/ الهيكل التنظيمي:** أشار بعض الباحثين (البوشي، ٢٠٠٩، ٤٤؛ أبو شيخة، ٢٠١١، ٢٣٣-٢٣٨) إلى أن أكثر الهياكل التنظيمية ملاءمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية تلك التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة، وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة المستويات التنظيمية كالهيكل المصفوفي، وهيكل الفريق، والهيكل الشبكي. فالهيكل المصفوفي أهم ما يميزه كفاءة استخدام الموارد، والمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمديرين، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل، ومن ثم فهو يتيح فرصاً للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد. مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة. أما هيكل الفريق فمن أهم أشكاله فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتكون عادة من بضعة أفراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في الجامعة/الكلية، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل، أيضاً من مزايا هذا الشكل من التنظيم

الإفادة من المواهب المتعددة للأفراد، فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالإنجاز ويوجد جواً من التعاون بين الأعضاء لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة في كافة المستويات. في حين أن الهيكل الشبكي تبدو فيه الكلية/القسم على هيئة محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للجامعة إلكترونياً، وأهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العنق على الإفادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة إلى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصاً للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي.

- **الثقافة التنظيمية:** أن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها، ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة المنظمة وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لان الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، ومن ثم تؤثر في الأداء المنظمي. (كرمالي، ٢٠٠٥، ١١٤). وهناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمؤسسات بوجه عام والمؤسسات الجامعية بوجه خاص اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، ومنها؛ إيجاد رابط بين عملية المشاركة في المعرفة وبين أهداف الجامعة/ الكلية/ القسم، ارتباط عملية المشاركة في المعرفة بالقيمة الأساسية للكلية/ القسم، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون ومساعدة بعضهم بعضاً من خلال إدارة قوية، تكامل عملية المشاركة في المعرفة مع الاعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية، دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية، تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية. (الزيادات، ٢٠٠٨، ٣٢٧؛ عليان، ٢٠٠٨، ١٠٦)

- **تقنية المعلومات:** للتقنية دور مهم في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويتلخص دور التقنية في إدارة المعرفة في: الاسهام في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل، المساعدة في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد لتوليد معرفة جديدة، تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث، توفير وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات

المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوى على جميع المعارف حول الموضوعات ذات الصلة بعمليات الجامعة/ الكلية/ القسم، المساعدة على انجاز الوظائف الكتابية واعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٩٤-٩٥).

- **نظام الحوافز:** تظهر أهمية الحوافز في تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة، وتمنع شعور الفرد بالإحباط، لأنها توفر الأجواء المناسبة مادياً ومعنوياً لدفع العاملين للمثابرة في العمل. ويذكر (المشريقي، ٢٠١٠، ٥٥) أن أهمية الحوافز تتمثل في اشباع حاجات الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة لوجودها بين العاملين، وتنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما تعد الحوافز عامل جذب واستقطاب للعل في المؤسسات والبقاء فيها، كما تدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم، للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم. وقد توصلت دراسة تشنج واخرين (Cheng, Ho & Lau, 2009, 23) إلى أن نظم الحوافز والفوائد المتوقعة من تبادل المعرفة من العوامل الرئيسية المؤثرة في تبادل المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات الخاصة في ماليزيا.

#### ب. حلقات النقاش العلمية -السمينارات- (الماهية، الأهداف):

تُعد السمينارات العلمية التي تعقد في الأقسام العلمية بالجامعات أحد أهم أدوات تنمية البحث العلمي وباحثيه، باعتبارها اجتماعاً للمتخصصين في مجال ما يتداولون الآراء حول فكرة أو قضية أو خطة بحثية، ومناقشتها من جميع النواحي لصياغتها في أفضل صورة ممكن الأمر الذي يعود بالنفع على تطوير البحث العلمي، وتنمية قدرات الباحثين، وتدريبهم على نقد الأفكار وصياغة الخطط البحثية، وتكوين المدارس العلمية. وتتمثل أهداف السمينارات العملية في: (نور، ٢٠٠٧، ١٨)

- مساعدة المشاركين من طلاب الدراسات العليا في بلورة أفكارهم عند اختيارهم الموضوعات البحثية.
- التعرف على الأخطاء الشائعة في تصميم البحوث.
- مساعدة الدارس على تنمية قدراته على فهم أنواع البحوث والإلمام بالمفاهيم والأسس والأساليب التي يقوم عليها البحث العلمي.

## إدارة المعرفة مدخل لتطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

- تزويد الدارس بالخبرات التي تمكنه من القراءة التحليلية الناقدة للبحوث وملخصاتها وتقييم نتائجها.
  - توجيه الطلاب إلى مراجع جديدة للاطلاع عليها في الموضوع المعروض.
  - مساعدة الدارس على الاختيار السليم لمشكلة معينة لبحثه وتحديد أهدافها وصياغة فروضها وتحديد أنسب الأساليب المستخدمة.
  - مساعدة طلاب الدراسات العليا في الوصول للخطط الملائمة لإنجاز أبحاثهم.
  - مساعدة الدارس بالتطبيق العملي لما تعلمه نظرياً من أسس ونظريات وأساليب وذلك بإجراء بعض البحوث بالاستعانة وتوجيه أساتذة أكفاء.
  - القدرة على تبادل الآراء والأفكار والخبرات بين جميع المشاركين.
  - تدريب الباحثين وإعدادهم للاضطلاع والقيام بالبحوث في مجالاتهم العلمية.
- وتعد السمينارات العلمية جزءاً أساسياً من ساعات العمل الأسبوعية المنوط بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والجدول التالي يبين النصاب القانوني والساعات الزائدة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر ومعاونيهم

### جدول (٤) النصاب القانوني الأسبوعي والساعات الزائدة

لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر ومعاونيهم (جامعة الأزهر، ١٩٩٦: ٥)

الوظيفة	النصاب القانوني	الساعات الزائدة التي تحقق نسبة ٢٠٠%	الإجمالي	بيان تفصيلي بإجمالي الساعات الزائدة			
				سمينار	دراسات عليا	إجازة عليا	توعية دينية
أستاذ	٨	٢٤	٣٢	٦	٣	٤	٢
أستاذ م	١٠	٢٤	٣٤	٦	٣	٢	٤
مدرس	١٢	٢٤	٣٦	٦	---	١٠	٢
مدرس م	١٤	٢٤	٣٨	٦	---	٩	٢
معيد	١٤	٢٤	٣٨	٦	---	٥	٧

يتضح من الجدول السابق أن ساعات السمينار جزء أساسي من العمل الأسبوعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر وتصل إلى ٦ ساعات أسبوعياً، الأمر الذي يبين أهمية السمينارات العلمية باعتبارها أولى خطوات البحث العلمي، كما تمثل ميداناً رئيساً لنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتشكيل المدارس البحثية.

ومن حيث قواعد تنظيم السمينارات العلمية بجامعة الأزهر فإنه؛ لا توجد قواعد عامة ومطبقة على جميع الكليات وإنما الامر فيه حرية كبيرة وتمكين علمي وإداري للكليات ولأقسام الأكاديمية لوضع القواعد الملزمة لضمان فعالية السمينارات وتحقيق أهدافها المنوطة بها.

وتتمتاز جامعة الأزهر بالامتداد الجغرافي الكبير حيث وصل عدد كلياتها خلال العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م) إلى (٨٨) كلية، منهم (٥٢) للبنين، و(٣٦) كلية للبنات، موزعةً على ثلاثة فروع؛ القاهرة (٣٠) كلية، والوجه القبلي (٢٦) كلية، والوجه البحري (٣٢) كلية، (جامعة الأزهر، ٢٠٢٣ أ: ٧)، والجدول التالي يوضح القوة البشرية التي تشملها كليات جامعة الأزهر.

جدول (٥) أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات جامعة الأزهر وفقاً لمتغير القطاع العلمي (جامعة الأزهر، ٢٠٢٣ ب)

القطاع / الدرجة	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد		معيد		اجمالي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
شرعي وعربي	٤٧٣	%٢٧.٣	٦٧١	%٣٠	٢٦٨٦	%٤٣.٤	١٩٦٥	%٥١.٧	٥٨١	%٣١.٥	٦٣٧٦	%٤٠.٣
نظري	١٤٦	%٨.٤	٢٠١	%١٥	٧٩٤	%١٣	٥٣٣	%١٤	١٧٥	%٩.٥	١٨٤٩	%١١.٧
عملي	١١١٧	%٦٤.٣	١٣٦٩	%٥٥	٢٧٠٣	%٤٣.٦	١٢٩٦	%٣٤.٣	١٠٨٤	%٥٩	٧٥٦٩	%٤٨
الإجمالي	١٧٣٦	%١٠٠	٢٢٤١	%١٠٠	٦١٨٣	%١٠٠	٣٧٩٤	%١٠٠	١٨٤٠	%١٠٠	١٥٧٩٤	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق امتلاك جامعة الأزهر لكتلة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وصل إجمالي عددهم إلى ١٥٧٩٤ فرداً، كما أن هذه القوة البشرية الكبيرة موزعة على ثلاث قطاعات هي القطاع الشرعي والعربي بنسبة ٤٠.٣%، والقطاع النظري بنسبة ١١.٧%، ثم يأتي القطاع العملي والذي يشتمل على أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بنسبة ٤٨%، ولا شك أن تطوير السمينارات العلمية وتحسين فعاليتها ينعكس إيجاباً على الإنتاج البحثي والعملي للجامعة بشكل عام، وعلى رفعها في التصنيفات العالمية، خاصة وأن البحث العلمي وظيفه أساسية من وظائف الجامعة. والجدول التالي يبين أعداد الطلاب والطالبات المقيدين بالدراسات العليا بكليات جامعة الأزهر.

جدول (٦) أعداد طلاب وطالبات المقيدين بالدراسات العليا بكلية جامعة الأزهر وفقاً لمتغيري قطاع الكلية (بنين/ بنات) ومتغير الجنسية (مصري، وافد) (جامعة الأزهر، ٢٠٢٣: ٤٢-٤٣)

إجمالي		دكتوراه		ماجستير		دبلوم تمهيدي		القطاع/ الدرجة
وافد	مصري	وافد	مصري	وافد	مصري	وافد	مصري	
٢١٩٤	١٢٧١٤	٢٠١	٢٨٦٥	٤٦٢	٣٨٠٠	١٥٣١	٦٠٤٩	كليات البنين
١٧٩	٤٦١٣	٣٠	١٣٠٢	٩٦	٢٢٧١	٥٣	١٠٤٠	كليات البنات
٢٣٣٧	١٧٣٢٧	٢٣١	٤١٦٧	٥٥٨	٦٠٧١	١٥٨٤	٧٠٨٩	الإجمالي
١٩٦٦٤								

ويظهر من الجدول السابق أن إجمالي الطلاب والطالبات المقيدين بالدراسات العليا بجامعة الأزهر وصل إلى ١٩٦٦٤ طالبا وطالبة، الأمر الذي يؤكد على أهمية تطوير السمينارات العلمية بالجامعة؛ فهي تمثل نقطة تحول أساسية في حياة طلاب البحث العملي، وعنصر رئيس من عناصر تكوينهم البحثي صقل مهاراتهم العلمية والبحثية/ ويتوزع الطلاب المقيدون إلى (١٧٣٢٧) طالباً وطالبة مصريين، و(٢٣٣٧) طالباً وطالبة وافدين، ويأتي أكبر عدد من الطلاب المقيدون في مرحلة الدبلوم التمهيدي حيث بلغ عددهم (٨٦٧٣) طالباً وطالبة، في حين جاءت مرحلة الدكتوراه بأقل عدد حيث بلغ إجمالي الطلاب المقيدون بها (٤٣٩٨) طالباً وطالبة.

#### الإطار الميداني للدراسة:

تناولت الدراسة في إطارها النظري تحليلاً نظرياً لإدارة المعرفة وحلقات المناقشة العلمية (السمينارات)، وفي هذا المحور تتناول الدراسة الحالية الإطار الميداني للدراسة بهدف الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بكلية جامعة الأزهر، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وطلاب الدراسات العليا.

#### أ) أداة الدراسة وإجراءات تقنيها:

تم إعداد الأداة الرئيسية للدراسة وهي (الاستبانة)؛ لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وعلى بعض الأدوات التي تم استخدامها في ذات مجال الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على الإطار النظري الذي توصل إليه البحث الحالي، والاستفادة من

ذلك كله في تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، وصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها، وهو ما يعبر عن الصورة الأولية للاستبانة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال التربية وتم العمل بتوجيهاتهم.

تم مراعاة صدق وثبات أداة البحث من خلال ما يلي:

- تعديل عبارات الاستبانة تم في ضوء ما جرى من دراسات، وأبحاث في مجال عمليات إدارة المعرفة والسمينارات العلمية.
- تم استخدام طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث اعتمد الباحثان على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) من خلال عرض الأداة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بلغ عددهم (١١) محكم، وتم تحكيمهم لها بعد اطلاعهم على عنوان الدراسة، وأهدافها، والمقصود بأبرز مصطلحاتها إجرائياً، للحصول على ملاحظاتهم خصوصاً المتعلقة بمدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبانة لمحورها، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، ومدى وضوح كل عبارة من العبارات وسلامة صياغتها، وسهولة فهم المراد منها ووضوح مضمونها، والحصول على مقترحاتهم لتحسين العبارات سواءً أكان ذلك من خلال: إشارتهم إلى حذف، أو إضافة، أو تعديل بعض العبارات، بالإضافة إلى التعرف على وجهة نظرهم في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته لطبيعة الدراسة، وقدرته على إفادتها، وغير ذلك مما يروونه مناسباً.
- لحساب ارتباط الأبعاد بعضها ببعض تم حساب معامل ارتباط بيرسون (الصدق البنائي)، من خلال تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية بلغ حجمها ٣٥ عضواً من مجتمع الدراسة، وذلك لقياس درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون (عمليات إدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بكليات جامعة الأزهر) ببعضها البعض

المحور	اكتساب/ توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نشر/ تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة
اكتساب/ توليد المعرفة	١			
تخزين المعرفة	٠.٥٧٦**	١		

إدارة المعرفة مدخل لتطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

	١	**٠.٤٩٧	**٠.٥١٩	نشر/ تشارك المعرفة
١	**٠.٤٥٦	**٠.٤٠٠	**٠.٣٣٢	تطبيق المعرفة
**٠.٧٢٨	**٠.٨٠٦	**٠.٧٩٩	**٠.٧٥٦	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول السابق ارتباط كافة الأبعاد ببعضها البعض وبإجمالي الاستبانة ارتباطاً موجباً.

– لحساب ثبات أداة البحث: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (باهي؛ والنمر، ٢٠٠٩، ١٠٧). وجاءت نتائج قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وأبعادها كالتالي:

جدول (٨) قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
٠,٦٠	٨	اكتساب/ توليد المعرفة
٠,٧١	٧	تخزين المعرفة
٠,٦٤	٦	نشر/ تشارك المعرفة
٠,٧٢	٥	تطبيق المعرفة
٠,٨٥	٢٦	الإجمالي

يظهر من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ جاءت بقيمة ٠.٩٧ وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي فهي مناسبة لأغراض البحث العلمي.

وبعد تقنين الاستبانة من حيث الصدق والثبات، تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين: الجزء الأول، البيانات الأولية الخاصة بالمستجيبين، بينما تضمن الجزء الثاني أربعة أبعاد هي: اكتساب/توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر/تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، وبإجمالي ٣١ عبارة.

ويوضح الجدول التالي وصف محاور الاستبانة:

جدول (٩) وصف محاور الاستبانة

عدد العبارات	البعد
٨	اكتساب/ توليد المعرفة
٧	تخزين المعرفة

عدد العبارات	البعد
٦	نشر/ تشارك المعرفة
٥	تطبيق المعرفة
٢٦	الإجمالي

### (ب) مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع بأكمله من كافة الجوانب، تم اختيار عينة ممثلة، ويتوقف صدق تمثيلها على طريقة اختيارها وحجمها، والهدف من اختيارها هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي لها، وفي حالة اختيارها اختيارًا صحيحًا يمكن تعميم النتائج على المجتمع الذي اشتقت منه، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب مع حجم الطبقة، وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر البالغ عددهم (١٢١٣٠) عضو هيئة تدريس (النشرة الإحصائية لجامعة الأزهر، ٢٠٢٢)، تبين أنه يساوي (٣٧٣) عضوًا، وقد تم حسابه باستخدام معادلة Krejcie & Morgan (1970. 146)، وفيما يلي وصف لمجتمع وعينة الدراسة المستفتاة:

### جدول (١٠) وصف مجتمع البحث

الإجمالي	الدرجة			الكلية		المنطقة
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ			
٩٥١	٣٩٠	١٣٦	٤٢٥	ك	القاهرة	شرعية
%١٠٠	%٤١.٠١	%١٤.٣	%٤٤.٦٩	%		
١٠٦٩	٥٠١	١٧١	٣٩٧	ك		
%١٠٠	%٤٦.٨٦	%١٦	%٣٧.١٤	%	عملية	
٥٠٣٠	٢٠٢٨	١٠٣٩	١٩٦٣	ك	وجه بحري	شرعية
%١٠٠	%٤٠.٣١	%٢٠.٦٦	%٣٩.٠٣	%		
٢٣٠٥	١١٧٦	٣١٥	٨١٤	ك		
%١٠٠	%٥١.٠٢	%١٣.٦٧	%٣٥.٣١	%	عملية	
٣٤٥	١٦٨	٨٢	٩٥	ك	وجه قبلي	شرعية
%١٠٠	%٤٨.٧٠	%٢٣.٧٧	%٢٧.٥٤	%		
٣٧١	٢٠٦	٧٥	٩٠	ك		
%١٠٠	%٥٥.٥٣	%٢٠.٢٢	%٢٤.٢٦	%	عملية	
١١١٢	٥٧٩	١٤٠	٣٩٣	ك	شرعية	

إدارة المعرفة مدخل لتطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

الإجمالي	الدرجة			الكلية		المنطقة
	%	ك	%	%		
%١٠٠	%٥٢.٠٧	%١٢.٥٩	%٣٥.٣٤	%		
٤٧	٢٣	٩	١٥	ك	نظرية	
%١٠٠	%٤٨.٩٤	%١٩.١٥	%٣١.٩١	%		
٩٠٠	٤٥٣	٢٠٥	٢٤٢	ك	عملية	
%١٠٠	%٥٠.٣٣	%٢٢.٧٨	%٢٦.٨٩	%		
١٢١٣٠	٥٥٢٤	٢١٧٢	٤٤٣٤	إجمالي الأعداد		
%١٠٠	%٤٥.٥٣	%١٧.٩٠	%٣٦.٥٥	إجمالي النسبة المئوية		

وباستخدام معادلة Krejcie & Morgan تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع البحث يبلغ (٣٧٣) عضو هيئة تدريس، وقد قام الباحثان بنشر وتوزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث المستهدفة، بالاعتماد على نموذج (Google Forms) ووصل إجمالي العينة التي طبقت عليها أداة البحث إلى ٤٠٣ فرداً.

ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث:

جدول (١١) وصف عينة البحث

المتغير	الفئة	ك	%
الدرجة العلمية	مدرس	١٩٠	%٤٧.١
	أستاذ مساعد	٢٨	%٦.٩
	أستاذ	٢٦	%٦.٥
مستوى الطلاب	دبلوم "تمهيدي"	٢٢	%٥.٥
	ماجستير	٦١	%١٥.١
	دكتوراه	٧٦	%١٨.٩
الفرع	القاهرة	٢١٣	%٥٢.٩
	وجه بحري	١١٠	%٢٧.٣
	وجه قبلي	٨٠	%١٩.٩
تخصص الكلية	شرعي وعربي	١٠٦	%٢٦.٣
	نظري	٢٢٥	%٥٥.٨
	عملي	٧٢	%١٧.٩

### ج) أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- الوزن النسبي: لوصف آراء عينة البحث حول متغيرات البحث ولتحديد مدى توافر العبارات الواردة في الاستبانة كما يساعد في ترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١٢) مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	درجة التوفر والأهمية
من ١ وحتى (٠.٦٦+١) أي ١.٦٦	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى (٠.٦٦+ ١.٦٧) أي ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى (٠.٦٦+ ٢.٣٤) أي ٣ تقريبا	كبيرة

- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد عينة البحث عن قيم الوسط الحسابي (الوزن النسبي).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): ويهدف هذا التحليل إلى قياس دلالة الفروق بين مجموعتين أو أكثر؛ وذلك لمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق راجعة إلى اختلاف حقيقي بين هذه المجموعات، أم أنها ترجع إلى ظروف التطبيق. وقد تم تطبيقه لقياس الفروق بين محاور الاستبانة بحسب متغيرات (الدرجة العلمية، تخصص الكلية، الفرع، مستوى الطلاب).
- معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbrach's alpha) لحساب معامل الثبات لأداة البحث.
- معامل ارتباط (بيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، وقد تم حسابه على ارتباط الأبعاد بعضها ببعض في محوري البحث، والعبارات بإجمالي المحور.

### د) نتائج الدراسة وتفسيرها:

تتناول الدراسة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها بالنسبة لمحاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### ١- النتائج الإجمالية لمحاور الدراسة:

يتم عرض النتائج الإجمالية لكل محور من خلال بيان الوزن النسبي، الانحراف المعياري، نسبة التحقق، درجة التحقق، والترتيب وذلك لكل بعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٣) النتائج الاجمالية لمحاور الاستبانة والمتعلقة بواقع تحقق (عمليات إدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بكليات جامعة الأزهر)

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة التحقق	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	البعد
٣	ضعيفة	٤٩.٥٩	٠.٣١	١.٤٩	اكتساب/ توليد المعرفة
٢	ضعيفة	٥١.٦١	٠.٣٨	١.٥٥	تخزين المعرفة
١	ضعيفة	٥٢.٩٤	٠.٣٩	١.٥٩	نشر/ تشارك المعرفة
٤	ضعيفة	٤٩.٠٧	٠.٤٠	١.٤٧	تطبيق المعرفة
	ضعيفة	٥٠.٨٠	٠.٣٧	١.٥٢	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاء إجمالي تحقق عمليات إدارة المعرفة في حلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بكليات جامعة الأزهر بدرجة ضعيفة بمتوسط وزني ١.٥٢ ونسبة تحقق ٥٠.٨٠%.
- يظهر أن بعد نشر/تشارك المعرفة جاء في الترتيب الأول بوزن نسبي (١.٥٩) بين جميع الأبعاد، وهو ضعيف بنسبة تحقق (٥٢.٩٤%). قد يُعزى ذلك إلى ضعف توافر القنوات أو الوسائل التي تسهم في نشر المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وأن هناك حاجة إلى تعزيز هذه القنوات وتطويرها لتكون أكثر فعالية وانتشاراً.
- يأتي بعد تخزين المعرفة في الترتيب الثاني بوزن نسبي (١.٥٥)، بدرجة ضعيفة ونسبة مئوية (٥١.٦١%). قد يُعزى إلا أن هناك تحديات تتعلق بإدارة هذه المعرفة وتنظيمها بشكل يسهل الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة.
- جاء بعد اكتساب/توليد المعرفة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (١.٤٩) ودرجة ضعيفة بنسبة مئوية (٤٩.٥٩%). قد يكون هذا الانخفاض راجعاً إلى ضعف في الحوافز أو الإمكانيات المتاحة لتوليد واكتساب المعرفة الجديدة، مما يقلل من فعالية حلقات النقاش في هذا الجانب.
- بينما جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١.٤٧) ودرجة ضعيفة بنسبة مئوية (٤٩.٠٧%). قد يكون ذلك مؤشراً على وجود فجوة بين المعرفة المكتسبة وتطبيقها الفعلي في السياق الأكاديمي، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير استراتيجيات أو برامج تركز على تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية ملموسة.

## ٢- النتائج التفصيلية لأبعاد الدراسة:

تتضمن الدراسة أربعة أبعاد، ويمكن عرض نتائجها كما يلي:

أ. بعد اكتساب/ توليد المعرفة:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعدها (اكتساب/ توليد المعرفة):

جدول (١٤) النتائج الخاصة ببعدها (اكتساب/ توليد المعرفة)

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة التحقق	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبارات
١	ضعيفة	٥٢.٦١	٠.٥٩٥	١.٥٨	١. تتبنى السمينارات العلمية استراتيجية واضحة تتفق مع الخطة البحثية للجامعة والكلية.
٣	ضعيفة	٥٠.٧٠	٠.٥٨٧	١.٥٢	٢. عرض وتحليل الاتجاهات المعاصرة في التخصص.
٤	ضعيفة	٥٠.٠٤	٠.٦١٢	١.٥٠	٣. رصد المشكلات المجتمعية والعلمية المرتبطة بالتخصص ومناقشتها.
٨	ضعيفة	٤٥.٩٩	٠.٥١٦	١.٣٨	٤. تبني مشروعات بحثية وتنفيذها من خلال السمينارات العلمية.
٦	ضعيفة	٤٩.٢١	٠.٦٤٠	١.٤٨	٥. عرض أفكار، وخطط الباحثين، ودعمها، وتوجيهها.
٥	ضعيفة	٤٩.٥٥	٠.٥٨٣	١.٤٩	٦. استقطاب المميزين في التخصصات من مختلف المؤسسات للمشاركة في السمينارات العلمية للاستفادة من خبراتهم المعرفية.
٢	ضعيفة	٥٠.٨٧	٠.٦٤٠	١.٥٣	٧. إعلام كافة المشاركين بالموضوعات المطروحة للمناقشة قبلها بوقت كاف.
٧	ضعيفة	٤٧.٧٣	٠.٦١٣	١.٤٣	٨. حث المشاركين على طرح آرائهم وملاحظاتهم حول الأفكار المطروحة للنقاش

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بعد (اكتساب/ توليد المعرفة) جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الموزونة للعبارات بين ٢.١١ و ١.٩٧، وربما يرجع هذا التباين في الدرجات إلى اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس حول جوانب معينة من بيئة العمل، أو إلى اختلاف طبيعة الأقسام العلمية والتخصصات.

- وبترتيب العبارات حسب أوزانها النسبية نجد أنها جاءت في الترتيب التالي:
- "تتبنى السمينارات العلمية استراتيجية واضحة تتفق مع الخطة البحثية للجامعة والكلية" بمتوسط موزون قدره ١.٥٨، وانحراف معياري قدره ٠.٥٩٥، ونسبة مئوية ٥٢.٦١%. وربما يشير ذلك إلى أن الاستراتيجية تتوفر، ولكن يمكن تحسينها في التوافق مع الأهداف البحثية، بسبب بعض التباين في الرأي حول وضوح الاستراتيجية.
  - "إعلام كافة المشاركين بالموضوعات المطروحة للمناقشة قبلها بوقت كاف" جاء متوسط موزون قدره ١.٥٣، وانحراف معياري قدره ٠.٦٤٠، ونسبة مئوية ٥٠.٨٧%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة الالتزام بالإعلام المسبق بالموضوعات المطروحة للمناقشة مما يوفر وقتا للمشاركين في تقصي الموضوعات ويسهم في إثراء المناقشات والحوارات بالسمينارات العلمية.
  - "عرض وتحليل الاتجاهات المعاصرة في التخصص" بمتوسط موزون قدره ١.٥٢، وانحراف معياري قدره ٠.٥٨٧، ونسبة مئوية ٥٠.٧٠%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة الاهتمام بعرض وتحليل الاتجاهات الحديثة في البحث العلمي كل في تخصصه الأمر الذي يسهم في نشرها وتبنيها من قبل الباحثين ومواكبة البحث العلمي بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للاتجاهات البحثية.
  - "رصد المشكلات المجتمعية والعلمية المرتبطة بالتخصص ومناقشتها" بمتوسط موزون قدره ١.٥٠، وانحراف معياري قدره ٠.٦١٢، ونسبة مئوية ٥٠.٠٤%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة ربط السمينارات العلمية بالمشكلات المجتمعية والعلمية وتقديم حلولاً تطبيقية لها بما ينعكس على للاستفادة من الخبرات الأكاديمية المتوفرة في السمينارات العليمة في تحسين وظيفة خدمة المجتمع لجامعة الأزهر وفتح سبل الشراكة المجتمعية مع كافة أطراف المجتمع.
  - "استقطاب المميزين في التخصصات من مختلف المؤسسات للمشاركة في السمينارات العلمية للاستفادة من خبراتهم المعرفية" جاء متوسط موزون قدره ١.٤٩، وانحراف معياري قدره ٠.٥٨٣، ونسبة مئوية ٤٩.٥٥%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة وضع استراتيجيات لاستقطاب المميزين، وتحفيزهم بما ينعكس على جودة الأداء البحثي للأقسام الأكاديمية .
  - "عرض أفكار وخطط الباحثين ودعمها وتوجيهها" جاء متوسط موزون قدره ١.٤٨، وانحراف معياري قدره ٠.٦٤٠، ونسبة مئوية ٤٩.٢١%. وربما يشير ذلك إلى الحاجة لتحسين دعم الأفكار والخطط البحثية المقدمة، بسبب تباين الآراء حول فعالية التوجيه والدعم.

- "حث المشاركين على طرح آرائهم وملاحظاتهم حول الأفكار المطروحة للنقاش" جاء متوسط موزون قدره ١.٤٣، وانحراف معياري قدره ٠.٦١٣، ونسبة مئوية ٤٧.٧٣%. وربما يشير ذلك إلى أن هناك حاجة لتحفيز أكبر للمشاركين لطرح آرائهم، بسبب بعض القصور في كيفية تشجيع التفاعل.

- "تبني مشروعات بحثية وتنفيذها من خلال السمينارات العلمية" جاء متوسط موزون قدره ١.٣٨، وانحراف معياري قدره ٠.٥١٦، ونسبة مئوية ٤٥.٩٩%. وربما يشير ذلك إلى ضعف في تبني وتنفيذ المشروعات البحثية من خلال السمينارات، مما قد يعكس نقصاً في الدعم والتوجيه للمشروعات البحثية.

ب. بعد تخزين المعرفة:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعد (تخزين المعرفة):

جدول (١٥) النتائج الخاصة ببعد (تخزين المعرفة)

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبارات
٥	ضعيفة	٥٠.٢٩	٠.٦٣٦	١.٥١	١. تتخذ الإجراءات التشريعية لحماية حقوق الملكية الفكرية للباحثين.
١	متوسطة	٥٧.٨٢	٠.٧١٣	١.٧٣	٢. يتم توفير بيئة جاذبة وأمنة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس.
٤	ضعيفة	٥٠.٧٩	٠.٦٢٠	١.٥٢	٣. يتم تطوير البنية التحتية التكنولوجية بشكل دوري لتحقيق التميز البحثي.
٦	ضعيفة	٤٩.٣٠	٠.٥٩٦	١.٤٨	٤. يتم جمع ملاحظات المشاركين وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن من الاستفادة منها.
٣	ضعيفة	٥١.٤٥	٠.٥٩٨	١.٥٤	٥. يُستفاد من آليات التقنية الحديثة في تسجيل وإدارة السمينارات العلمية.
٢	ضعيفة	٥٢.٣٦	٠.٦٥٢	١.٥٧	٦. استخدام التكنولوجيا في تخزين المعرفة الناتجة من السمينارات العلمية ونشرها.
٧	ضعيفة	٤٩.٢١	٠.٥٧٨	١.٤٨	٧. يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة.

يتضح من الجدول السابق أن درجة تحقق بعد "تخزين المعرفة" جاءت بدرجة ضعيفة، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة للعبارات بين ١.٤٨ و ١.٧٣. وقد يعزى ذلك إلى عدة عوامل منها عدم كفاية الدعم التكنولوجي والبيئة المؤسسية المخصصة لتخزين وإدارة المعرفة بشكل فعال، وقد أشارت دراسة (نور، داود، ٢٠٢١، ٣٧٥) إلى ضرورة إنشاء قاعدة بيانات عن الأعمال البحثية في السنوات الأخيرة، في كل كليات الجامعة، وبشكل مركزي على مستوى الجامعة.

وبترتيب العبارات حسب أوزانها النسبية نجد أنها جاءت في الترتيب التالي:

- يتم توفير بيئة جاذبة وآمنة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس "جاء متوسط موزون قدره ١.٧٣، وانحراف معياري قدره ٠.٧١٣، ونسبة مئوية ٥٧.٨٢%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة توفير بيئة جاذبة مما يسمح بالاستفادة من قدرات الباحثين وتوظيفها بشكل أمثل.
- تستخدم التكنولوجيا في تخزين المعرفة الناتجة من السمينارات العلمية ونشرها "جاء متوسط موزون قدره ١.٥٧، وانحراف معياري قدره ٠.٦٥٢، ونسبة مئوية ٥٢.٣٦%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة التوظيف افعال لتكنولوجيا التخزين والنشر، خاصة في ظل التطور المذهل للتقنيات والأدوات التكنولوجية في عصر الثورة الصناعية الرابعة.
- يُستفاد من آليات التقية الحديثة في تسجيل وإدارة السمينارات العلمية "جاء متوسط موزون قدره ١.٥٤، وانحراف معياري قدره ٠.٥٩٨، ونسبة مئوية ٥١.٤٥%. وربما يشير ذلك إلى الحاجة إلى استخدام التقنيات الحديثة، والاستفادة من هذه الآليات بشكل أكبر.
- يتم تطوير البنية التحتية التكنولوجية بشكل دوري لتحقيق التميز البحثي "جاء متوسط موزون قدره ١.٥٢، وانحراف معياري قدره ٠.٦٢٠، ونسبة مئوية ٥٠.٧٩%. وربما يشير ذلك إلى جهود مستمرة لتطوير التكنولوجيا، ولكن قد تحتاج إلى تعزيز وتحديث أكثر انتظاماً.
- تُتخذ الإجراءات التشريعية لحماية حقوق الملكية الفكرية للباحثين "جاء متوسط موزون قدره ١.٥١، وانحراف معياري قدره ٠.٦٣٦، ونسبة مئوية ٥٠.٢٩%. وربما يشير ذلك إلى وجود اهتمام بحماية الملكية الفكرية، ولكن هناك مجال لتحسين الإجراءات والتشريعات المتبعة.
- يتم جمع ملاحظات المشاركين وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن من الاستفادة منها "جاء متوسط موزون قدره ١.٤٨، وانحراف معياري قدره ٠.٥٩٦، ونسبة مئوية ٤٩.٣٠%. وربما يشير ذلك إلى جهد الأقسام الأكاديمية لجمع وتنظيم الملاحظات، ولكن هناك حاجة لتحسين كفاءة الاستفادة منها بفعالية أكبر.

- يتم تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة "جاء متوسط موزون قدره ١.٤٨، وانحراف معياري قدره ٠.٥٧٨، ونسبة مئوية ٤٩.٢١%. وربما يشير ذلك إلى أهمية تصنيف البيانات، واستخدام الأساليب العلمية في تصنيف المعرفة.  
ج. بعد نشر/ تشارك المعرفة:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعء (نشر/ تشارك المعرفة):

جدول (١٦) النتائج الخاصة ببعء (نشر/ تشارك المعرفة)

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبارات
٦	ضعيفة	٤٩.٣٠	٠.٦١٢	١.٤٨	١. يتم التعاون بين الأقسام العلمية لتبادل الخبرات المعرفية والمهنية والبحوث البينية
٤	ضعيفة	٥١.٢٨	٠.٥٩٥	١.٥٤	٢. يتم دعم المدارس الفكرية المختلفة داخل السمينارات العلمية.
٣	ضعيفة	٥١.٧٨	٠.٦٠٦	١.٥٥	٣. تلتزم السمينارات العلمية بتوفير الجو المساعد على تمكين الباحثين والمشاركين من تطوير مهاراتهم لتوظيف المعرفة.
٢	متوسطة	٥٥.٨٣	٠.٧١٠	١.٦٧	٤. يتم توفير مناخ أكاديمي تشاركي داعم لحرية البحث والتفاعل.
٥	ضعيفة	٥١.١٢	٠.٥٨٧	١.٥٣	٥. يتم تدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع المشاركين.
١	متوسطة	٥٨.٣١	٠.٧٤٦	١.٧٥	٦. يتم تشجيع الباحثين المتميزين على المشاركة في البحوث الإقليمية والدولية الممولة.

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة هذا البعد جاءت بدرجة ضعيفة، يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بعد "نشر/ تشارك المعرفة" جاءت بدرجة ضعيفة بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين ١.٤٨ و ١.٧٥. وهذا يشير إلى وجود تحديات كبيرة تواجه جهود نشر وتشارك المعرفة داخل السمينارات العلمية في كليات جامعة الأزهر، وقد أكدت دراسة (عبدالحاميد، ٢٠٢٢، ٤٦٣) على ضرورة وضع آليات تكنولوجية للتشارك المعرفي تسهل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ونشر الإنتاج العلمي والمعرفي لمنسوبي الجامعة من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

### وجاءت ترتيب العبارات على النحو التالي:

- "يتم تشجيع الباحثين المتميزين على المشاركة في البحوث الإقليمية والدولية الممولة" جاء متوسط موزون قدره ١.٧٥، وانحراف معياري قدره ٠.٧٤٦، ونسبة مئوية ٥٨.٣١%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة الإهتمام بتشجيع المشاركة في البحوث الممولة، مما يعكس جهودًا كبيرة في هذا المجال، ولكن قد تحتاج إلى تعزيز مستمر.
- "يتم توفير مناخ أكاديمي تشاركي داعم لحرية البحث والتفاعل" جاء متوسط موزون قدره ١.٦٧، وانحراف معياري قدره ٠.٧١٠، ونسبة مئوية ٥٥.٨٣%. وربما يشير ذلك إلى وجود مناخ تشاركي داعم، مع الحاجة لتعزيز هذا المناخ بشكل أكبر لتحسين حرية البحث والتفاعل.
- "تلتزم السمينارات العلمية بتوفير الجو المساعد على تمكين الباحثين والمشاركين من تطوير مهاراتهم لتوظيف المعرفة" جاء متوسط موزون قدره ١.٥٥، وانحراف معياري قدره ٠.٦٠٦، ونسبة مئوية ٥١.٧٨%. وربما يشير ذلك ضرورة التزام السمينارات العلمية بتحسين بيئة البحث، لتعزيز التمكين وتطوير المهارات بشكل أكثر فعالية.
- "يتم دعم المدارس الفكرية داخل السمينارات العلمية" جاء متوسط موزون قدره ١.٥٤، وانحراف معياري قدره ٠.٥٩٥، ونسبة مئوية ٥١.٢٨%. وربما يشير ذلك إلى بعض الجهود لدعم المدارس الفكرية التي تثري البحث العلمي وتدعم تنوعه.
- "يتم تدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع المشاركين" جاء متوسط موزون قدره ١.٥٣، وانحراف معياري قدره ٠.٥٨٧، ونسبة مئوية ٥١.١٢%. وربما يشير ذلك إلى أهمية دعم العلاقات الإنسانية بين المشاركين بالسمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والتي تدعم التشارك المعرفي وتسهل عمليات إدارة المعرفة.
- "يتم التعاون بين الأقسام العلمية لتبادل الخبرات المعرفية والمهنية والبحوث البينية" جاء متوسط موزون قدره ١.٤٨، وانحراف معياري قدره ٠.٦١٢، ونسبة مئوية ٤٩.٣٠%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة تبني فلسفة البحوث البينية وفرق العمل البحثية مما يوفر بحثاً تتناول الظواهر من منظورات مختلفة مما يثري الإنتاجية العلمية ويقدم حلولاً أكثر واقعية للمشكلات والقضايا العلمية.

د. بُعد تطبيق المعرفة:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعد (تطبيق المعرفة):

جدول (١٧) النتائج الخاصة ببعد (تطبيق المعرفة)

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبارات
١	ضعيفة	٥٣.٦٨	٠.٧٠٥	١.٦١	١- ترعى الجامعة/ الكلية البحوث العلمية ذات القيمة العلمية.
٢	ضعيفة	٥٣.١٨	٠.٦٣٣	١.٦٠	٢- استثمار الرصيد المعرفي للسمينارات العلمية بطريقة فاعلة .
٥	ضعيفة	٤٥.٧٤	٠.٥٠٤	١.٣٧	٣- تسجل الكلية/ القسم عدداً من الاكتشافات العلمية والاختراعات الحديثة باستمرار .
٤	ضعيفة	٤٥.٧٤	٠.٤٩٩	١.٣٧	٤- تشجع الجامعة/ الكلية على تحويل براءات الاختراع إلى منتجات منافسة.
٣	ضعيفة	٤٦.٩٨	٠.٥١٢	١.٤١	٥- يتم تسويق نتائج السمينارات العلمية وربطها بالمجتمع

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بعد "تطبيق المعرفة" جاءت بدرجة ضعيفة بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين ١.٦١ و ١.٣٧. وهذا يشير إلى أن هناك تحديات كبيرة تواجه جهود تطبيق المعرفة الناتجة عن السمينارات العلمية في كليات جامعة الأزهر، وقد دعت دراسة (مسعود، ٢٠٢٣، ١٩٧) إلى ضرورة إدارة عملية الاستثمار في البحث العلمي بجامعة الأزهر بما يتطلب إنشاء إدارة مستقلة، والعمل على تحديد المتطلبات التنظيمية اللازمة لذلك، وكذلك الاهتمام بعقد الشراكات وصياغة استراتيجيات استثمار الجهود البحثية.

وبترتيب العبارات بحسب متوسطاتها ونسبها المئوية يتضح ما يلي:

- "ترعى الجامعة/ الكلية البحوث العلمية ذات القيمة العلمية" جاءت بمتوسط موزون قدره ١.٦١، وانحراف معياري قدره ٠.٧٠٥، ونسبة مئوية ٥٣.٦٨%. وربما يشير ذلك إلى ضرورة الاهتمام برعاية البحوث القيمة.
- "استثمار الرصيد المعرفي للسمينارات العلمية بطريقة فاعلة" جاءت بمتوسط موزون قدره ١.٦٠، وانحراف معياري قدره ٠.٦٣٣، ونسبة مئوية ٥٣.١٨%. وربما يشير ذلك ضعف

- الاستثمار الفعال للرصيد المعرفي الناتج من السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وضرورة استثمار وتوظيف المعرفة المكتسبة منها .
- "تسويق نتائج السمينارات العلمية وربطها بالمجتمع" جاءت بمتوسط موزون قدره ١.٤١، وانحراف معياري قدره ٠.٥١٢، ونسبة مئوية ٤٦.٩٨% . وربما يشير ذلك إلى ضعف في تسويق النتائج وربطها بالمجتمع، مما يعكس الحاجة لتحسين استراتيجيات التسويق والتواصل مع المجتمع.
- "تشجع الجامعة/ الكلية على تحويل براءات الاختراع إلى منتجات منافسة" جاءت بمتوسط موزون قدره ١.٣٧، وانحراف معياري قدره ٠.٤٩٩، ونسبة مئوية ٤٥.٧٤% . وربما يشير ذلك إلى وجود تحديات في تحويل براءات الاختراع إلى منتجات عملية، مما يعكس الحاجة لتحسين آليات التحويل والتسويق.
- "تسجل الكلية/ القسم عدداً من الاكتشافات العلمية والاختراعات الحديثة باستمرار" جاءت بمتوسط موزون قدره ١.٣٧، وانحراف معياري قدره ٠.٥٠٤، ونسبة مئوية ٤٥.٧٤% . وربما يشير ذلك إلى ضعف في تسجيل الاكتشافات والاختراعات، مما يعكس حاجة لتعزيز دعم الابتكار والبحث.

### ٣- الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة:

#### أ. الفروق بحسب متغير (الفرع):

يوضح الجدول التالي الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الفرع):

جدول (١٨) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الفرع)

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	N	البعد والمتغير	
٠.٠١	٤.٧٦	٠.٣٠	١.٤٦	٢١٣	القاهرة	اكتساب/ توليد المعرفة
		٠.٣٤	١.٤٧	١١٠	وجه بحري	
		٠.٢٧	١.٥٨	٨٠	وجه قبلي	
٠.٠١	٤.٩٥	٠.٣٢	١.٥٠	٢١٣	القاهرة	تخزين المعرفة
		٠.٤٣	١.٦٣	١١٠	وجه بحري	
		٠.٤٢	١.٥٧	٨٠	وجه قبلي	

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	N	البعد والمتغير	
٠.٠٠	٦.١٠	٠.٣٣	١.٥٤	٢١٣	القاهرة	نشر/ تشارك المعرفة
		٠.٣٩	١.٦٠	١١٠	وجه بحري	
		٠.٤٨	١.٧١	٨٠	وجه قبلي	
٠.٠٧	٢.٦٤	٠.٣٩	١.٤٥	٢١٣	القاهرة	تطبيق المعرفة
		٠.٣٧	١.٤٤	١١٠	وجه بحري	
		٠.٤٣	١.٥٦	٨٠	وجه قبلي	
٠.٠٠	٥.٥١	٠.٢٥	١.٤٩	٢١٣	القاهرة	إجمالي الاستبانة
		٠.٢٩	١.٥٤	١١٠	وجه بحري	
		٠.٣٣	١.٦١	٨٠	وجه قبلي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الفرع) بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة الفاء ٥.٥١ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وهذا يشير إلى أن هناك اختلافات في إجمالي إدارة المعرفة بين الفروع المختلفة.  
وعلى مستوى الأبعاد:
- اكتساب/ توليد المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الفرع)، حيث جاءت قيمة الفاء ٤.٧٦ بدلالة إحصائية ٠.٠٠١، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. مما يشير إلى وجود اختلافات بين فروع الجامعة في مدى تحقيق اكتساب وتوليد المعرفة.
- تخزين المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الفرع)، حيث جاءت قيمة الفاء ٤.٩٥ بدلالة إحصائية ٠.٠٠١، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وهذا يشير إلى وجود اختلافات في كيفية تخزين المعرفة بين الفروع المختلفة.

- نشر/ تشارك المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الفرع)، حيث جاءت قيمة الفاء ٦.١٠ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. مما يدل على وجود تفاوت في مستوى نشر وتشارك المعرفة بين الفروع المختلفة.

- تطبيق المعرفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الفرع) في بعد "تطبيق المعرفة"، حيث جاءت قيمة الفاء ٢.٦٤ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٧ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وهذا يشير إلى أن تطبيق المعرفة يتشابه بين فروع الجامعة المختلفة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فروع الجامعة المختلفة في معظم أبعاد إدارة المعرفة، مما قد يعكس اختلافات في السياسات أو الموارد المتاحة في كل فرع، ويستلزم ذلك دراسة أعمق لمعرفة الأسباب والعمل على تقليل الفجوات بين الفروع.

#### ب. الفروق بحسب متغير (تخصص الكلية):

يوضح الجدول التالي الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (تخصص

الكلية):

جدول (١٩) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (تخصص الكلية)

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	N	البعد والمتغير	
٠.٠٠٧	٢.٧٠	٠.٢٩	١.٥٤	١٠٦	شرعية وعربية	اكتساب/ توليد المعرفة
		٠.٣٠	١.٤٨	٢٢٥	نظرية	
		٠.٣٤	١.٤٣	٧٢	عملية	
٠.٧٧	٠.٢٧	٠.٤١	١.٥٦	١٠٦	شرعية وعربية	تخزين المعرفة
		٠.٣٥	١.٥٤	٢٢٥	نظرية	
		٠.٤١	١.٥٧	٧٢	عملية	
٠.٢٥	١.٣٩	٠.٤٥	١.٦٢	١٠٦	شرعية وعربية	نشر/ تشارك المعرفة
		٠.٣٥	١.٥٦	٢٢٥	نظرية	
		٠.٣٩	١.٦٣	٧٢	عملية	

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	N	البعد والمتغير
٠.٠٠	٥.٤٥	٠.٤٥	١.٥٨	١٠٦	شرعية وعربية
		٠.٣٧	١.٤٤	٢٢٥	نظرية
		٠.٣٧	١.٤١	٧٢	عملية
٠.١١	٢.١٨	٠.٣٣	١.٥٧	١٠٦	شرعية وعربية
		٠.٢٦	١.٥١	٢٢٥	نظرية
		٠.٢٩	١.٥١	٧٢	عملية

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (تخصص الكلية) في إجمالي (إدارة المعرفة)، حيث جاءت قيمة الفاء ٢.١٨ بدلالة إحصائية ٠.١١ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ وعلى مستوى الأبعاد:
- اكتساب/ توليد المعرفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (تخصص الكلية)، حيث جاءت قيمة الفاء ٢.٧٠ بدلالة إحصائية ٠.٠٧ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥
- تخزين المعرفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (تخصص الكلية)، حيث جاءت قيمة الفاء ٠.٢٧ بدلالة إحصائية ٠.٧٧ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥
- نشر/ تشارك المعرفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (تخصص الكلية)، حيث جاءت قيمة الفاء ١.٣٩ بدلالة إحصائية ٠.٢٥ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥
- تطبيق المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (تخصص الكلية) في هذا البعد، حيث جاءت قيمة الفاء ٥.٤٥ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وهذا يشير إلى أن هناك اختلافات في تطبيق المعرفة بين الكليات ذات التخصصات المختلفة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تخصص الكلية لا يؤثر بشكل كبير على استجابات أفراد العينة في معظم أبعاد إدارة المعرفة، باستثناء بعد "تطبيق المعرفة"، الذي يتطلب اهتماماً خاصاً لمعرفة أسباب الفروقات وكيفية تحسين التطبيق بين الكليات المختلفة.

### ج. الفروق بحسب متغير (الدرجة العلمية):

يوضح الجدول التالي الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية):

جدول (٢٠) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية)

الدلالة الإحصائية	F	Std. Deviation	Mean	N	البعء والمتغير
٠.٦٧	٠.٤٠	٠.٣٢	١.٥٠	١٩٠	مدرس
		٠.٣٣	١.٥٣	٢٨	أستاذ مساعد
		٠.٢٩	١.٥٥	٢٦	أستاذ
٠.٠٢	٣.٨٧	٠.٣٨	١.٥٤	١٩٠	مدرس
		٠.٣٥	١.٦٤	٢٨	أستاذ مساعد
		٠.٣٥	١.٧٤	٢٦	أستاذ
٠.٠٢	٤.١٧	٠.٤١	١.٥٦	١٩٠	مدرس
		٠.٣٠	١.٧٩	٢٨	أستاذ مساعد
		٠.٣٣	١.٦٠	٢٦	أستاذ
٠.٠٠	١٠.٦١	٠.٣٨	١.٤١	١٩٠	مدرس
		٠.٤٥	١.٧٦	٢٨	أستاذ مساعد
		٠.٣٤	١.٥٥	٢٦	أستاذ
٠.٠٠	٥.٨١	٠.٢٩	١.٥٠	١٩٠	مدرس
		٠.٢٧	١.٦٨	٢٨	أستاذ مساعد
		٠.٢٥	١.٦١	٢٦	أستاذ

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية) بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة الفاء ٥.٨١ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. هذا يشير إلى أن هناك اختلافات في استجابات أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية في إجمالي إدارة المعرفة. وعلى مستوى الأبعاد:

- اكتساب/ توليد المعرفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية)، حيث جاءت قيمة الفاء  $0.40$  بدلالة إحصائية  $0.67$ ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05$ . وهذا يشير إلى أن اكتساب وتوليد المعرفة يتشابه بين أفراد العينة بغض النظر عن درجتهم العلمية.
- تخزين المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية)، حيث جاءت قيمة الفاء  $3.87$  بدلالة إحصائية  $0.02$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05$ . وهذا يشير إلى وجود اختلافات في كيفية تخزين المعرفة بين الدرجات العلمية المختلفة.
- نشر/ تشارك المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية)، حيث جاءت قيمة الفاء  $4.17$  بدلالة إحصائية  $0.02$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05$ . مما يدل على وجود تفاوت في مستوى نشر وتشارك المعرفة بين الدرجات العلمية المختلفة.
- تطبيق المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية)، حيث جاءت قيمة الفاء  $10.61$  بدلالة إحصائية  $0.00$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05$ . وهذا يشير إلى وجود اختلافات في تطبيق المعرفة بين الدرجات العلمية المختلفة.
- بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الدرجة العلمية تؤثر على استجابات أفراد العينة في معظم أبعاد إدارة المعرفة، مما قد يعكس اختلافات في الخبرة أو المسؤوليات الوظيفية المرتبطة بكل درجة علمية. وهذه الفروقات تستدعي تحليل أعمق لفهم أسبابها والعمل على تعزيز التكامل بين مختلف الدرجات العلمية في مجال إدارة المعرفة.

#### د. الفروق بحسب متغير (الطلاب):

يوضح الجدول التالي الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الطلاب):

جدول (٢١) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الطلاب)

الدلالة الإحصائية	F	Std. Deviation	Mean	N	البعد والمتغير
-------------------	---	----------------	------	---	----------------

إدارة المعرفة مدخل لتطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

الدلالة الإحصائية	F	Std. Deviation	Mean	N	البعد والمتغير
٠.٠١	٤.٧٥	٠.٣٦	١.٤٤	٢٢	دبلوم "تمهيدي"
		٠.٢٧	١.٣٨	٦١	ماجستير
		٠.٢٨	١.٥٣	٧٦	دكتوراه
٠.٠٥	٣.٠١	٠.٤٨	١.٥٩	٢٢	دبلوم "تمهيدي"
		٠.٣٠	١.٤١	٦١	ماجستير
		٠.٤١	١.٥٦	٧٦	دكتوراه
٠.٠٠	١١.٠٩	٠.٣٧	١.٥٥	٢٢	دبلوم "تمهيدي"
		٠.٣١	١.٤٣	٦١	ماجستير
		٠.٣٨	١.٧٢	٧٦	دكتوراه
٠.٢٩	١.٢٦	٠.٤٣	١.٥٢	٢٢	دبلوم "تمهيدي"
		٠.٤٠	١.٤٢	٦١	ماجستير
		٠.٣٨	١.٥٢	٧٦	دكتوراه
٠.٠٠	٦.٨٩	٠.٣٥	١.٥٢	٢٢	دبلوم "تمهيدي"
		٠.٢٢	١.٤١	٦١	ماجستير
		٠.٢٧	١.٥٨	٧٦	دكتوراه

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية) بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة الفاء ٦.٨٩ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. هذا يشير إلى أن هناك اختلافات في استجابات أفراد العينة وفقاً لمستوى الطلاب في إجمالي إدارة المعرفة، حيث يتأثر الإجمالي بمدى تطور المعرفة لدى الطلاب.

على مستوى الأبعاد:

- اكتساب/ توليد المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (مستوى الطلاب)، حيث جاءت قيمة الفاء ٤.٧٥ بدلالة إحصائية ٠.٠٠١، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وهذا يشير إلى أن هناك اختلافات في كيفية اكتساب وتوليد المعرفة بين الطلاب في المراحل الدراسية المختلفة. طلاب الدكتوراه يظهرون تقييماً أعلى في هذا البعد مقارنةً بالطلاب في المراحل الأقل.

- تخزين المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (مستوى الطلاب)، حيث جاءت قيمة الفاء ٣.٠١ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٥، وهي دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. مما يشير إلى أن هناك اختلافات في تقييم كيفية تخزين المعرفة بين الطلاب في مراحل دراسية مختلفة. طلاب الدبلوم "التمهيدي" يظهرون تقييماً أعلى مقارنةً بالطلاب في المراحل الأخرى.

- نشر/ تشارك المعرفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (مستوى الطلاب)، حيث جاءت قيمة الفاء ١١.٠٩ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. مما يدل على وجود تفاوت في مستوى نشر وتشارك المعرفة بين الطلاب في المراحل الدراسية المختلفة. طلاب الدكتوراه يظهرون أعلى تقييم لهذا البعد، مما يعكس زيادة في فرص وتجارب النشر والتشارك في المراحل العليا.

- تطبيق المعرفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة العلمية)، حيث جاءت قيمة الفاء ١.٢٦ بدلالة إحصائية ٠.٠٢٩، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وهذا يشير إلى عدم وجود اختلافات ملحوظة في كيفية تطبيق المعرفة بين الطلاب في مستويات دراسية مختلفة، مما يعني أن جميع المستويات الدراسية تعتبر تطبيق المعرفة بشكل متساوٍ نسبياً.

هذه النتائج تعكس أن تأثير الدرجة العلمية يتباين بشكل كبير بين أبعاد إدارة المعرفة، حيث يكون لها تأثير ملحوظ على اكتساب وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر/ تشارك المعرفة، بينما لا يظهر تأثير كبير على تطبيق المعرفة.

### ملخص نتائج الدراسة:

#### أ. بالنسبة لنتائج الأبعاد:

١. نشر/ تشارك المعرفة: جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي ١.٥٩ ونسبة تحقق ٥٢.٩٤%.
٢. تخزين المعرفة: جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي ١.٥٥ ونسبة تحقق ٥١.٦١%.
٣. اكتساب/ توليد المعرفة: جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ١.٤٩ ونسبة تحقق ٤٩.٥٩%.
٤. تطبيق المعرفة: جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي ١.٤٧ ونسبة تحقق ٤٩.٠٧%.

- بالنسبة للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات:

١. الفروق بحسب متغير (تخصص الكلية): لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (تخصص الكلية) في معظم الأبعاد. ومع ذلك، ظهر اختلاف

- دال إحصائياً في بعد "تطبيق المعرفة" حيث كانت قيمة الفاء ٥.٤٥ بدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، مما يشير إلى وجود اختلافات في تطبيق المعرفة بين التخصصات المختلفة.
٢. الفروق بحسب متغير (الفرع): أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة وفقاً لمتغير (الفرع) في أبعاد "اكتساب/توليد المعرفة"، "تخزين المعرفة"، و"نشر/تشارك المعرفة". ومع ذلك، لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في بعد "تطبيق المعرفة".
٣. الفروق بحسب متغير (الدرجة العلمية): أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بحسب الدرجة العلمية في جميع الأبعاد، ما عدا بعد "اكتساب/ توليد المعرفة".
٤. الفروق بحسب متغير (الطلاب): أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بحسب (الطلاب) في بعد جميع الأبعاد. بينما لا توجد فروق في بعد "تطبيق المعرفة".

**التصور مقترح لإدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية(السمينارات) بكلية جامعات الأزهر**

عرضت الدراسة في محاورها السابقة الإطار النظري لإدارة المعرفة والسمينارات العلمية، بالإضافة إلى عرض وتفسير نتائج الإطار الميداني الذي تضمن الكشف عن مدى تحقق عمليات إدارة المعرفة بالسمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفي ضوء الاطارين تحاول الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة بالسمينارات العلمية للأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. والشكل التالي يبين مكونات التصور المقترح وعناصره الأساسية:



شكل (٣) مكونات التصور المقترح

### أولاً: الهدف الرئيس للتصور المقترح:

يتمثل الهدف الرئيس للتصور المقترح في: تطوير حلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بكليات جامعة الأزهر المختلفة (العلمية والشرعية) في ضوء عمليات إدارة المعرفة والتي تبنتها الدراسة الحالية وتمثلت في: (اكتساب المعرفة-تخزين المعرفة-نشر المعرفة-تطبيق المعرفة) بما يؤدي إلى تكوين الشخصية العلمية للباحثين بأقسام هذه الكليات المختلفة من ناحية، ومن ناحية أخرى تطوير البحث العلمي، وربط النظرية بالتطبيق، ونشر الاتجاهات العلمية الحديثة من ناحية أخرى. الأمر الذي يمكن هذه الكليات من تحقيق الأهداف المنوطة بها آنياً ومستقبلاً؛ فضلاً عن تحقيق سبق والتميز محلياً وإقليمياً وعالمياً.

### ثانياً: مبررات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على عدة مبررات:

- أ. اهتمام الدولة المصرية وهيئاتها بدعم منظومة البحث العلمي يظهر ذلك جلياً من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تهتم بالارتقاء بمنظومة البحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا.
- ب. الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠؛ والتي ركزت في محورها الخامس من المسار الأول على دعم الاستثمار في البحث العلمي.
- ج. التشريعات والقوانين الداعمة لمنظومة البحث العلمي ومخرجاتها الإبداعية والابتكارية ممثلة في: (قانون حماية الملكية الفكرية لسنة ٢٠٠٢م؛ قانون تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر لسنة ٢٠٠٤م؛ قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار لسنة ٢٠١٨م وما يمنحه لمؤسسات التعليم العالي من استغلال مخرجات البحث العلمي والتنمية وخدمة المجتمع، كما ويتيح لها تأسيس شركات بمفردها أو بالاشتراك مع الغير في مجال تخصصها البحثي بهدف استغلال مخرجات البحث العلمي.
- د. التحول المحوري في الاستثمار من الأصول المادية إلى الأصول المعرفية، واقتناع صناع القرار بدور المعرفة والياتها في رفع كفاء المؤسسات التعليمية، وتكاملية العلاقة بين التعليم عالي الجودة والبحث العلمي والاقتصاد المعرفي، وأهمية الموارد البشرية بوصفها رأس مال فكري ومعرفي في إنجاح جهود التنمية.
- هـ. جودة البحث العلمي كأحد مؤشرات ارتفاع الجامعات بمكانتها في التصنيفات العالمية، وتحسين سمعتها بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، ومن ثم إعطاء البحث أولوية قومية.

و. ما يشهده التعليم الجامعي الأزهري في الوقت الحالي من محاولات جادة لتطويره وتحديثه، ومن ذلك محاولة الارتقاء بمنظومة البحث العلمي كأحد المداخل للارتقاء بالجامعة في التصنيفات العالمية.

### ثالثاً: المنطلقات الأساسية للتصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على عدد من المنطلقات الأساسية الآتية:

#### أ. منطلقات نظرية:

١. إدارة المعرفة كأحد أهم المداخل الإدارية التي تساعد مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص في تحقيق مجموعة من القضايا، والتي تتمثل في: تقوية الجدارات الجوهرية للعمل، وتسريع أنشطة الابداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز التزام هذه المؤسسات بأنشطة وأهداف محددة.
٢. أهمية إدارة المعرفة إلى الارتقاء بمهارات الباحثين في استخدام المعرفة وتحفيزهم على إطلاق معارفهم الكامنة، وإعادة ترتيب افكارهم وخبراتهم المتراكمة بصورة تجعلها متاحة وميسرة لكافة الباحثين، فضلاً عن تعزيزها للإبداع والابتكار في استخدام المعرفة للاستفادة منها في تحقيق التميز البحثي، فعلى قدر كفاءة كليات الجامعة في إدارة المعرفة يكون الابداع والابتكار داخلها، ومن ثم يكون تميزها وتميز الجامعة عن الجامعات الأخرى.
٣. الفرص والتحديات التي أفرزتها مستحدثات الثورة الصناعية الرابعة كالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، الأمر الذي يفرض على الجامعات سرعة استثمار فرص الثورة الصناعية الرابعة والتعامل مع تحدياتها بما يحسن كفاءتها وفعاليتها.
٤. تطبيق إدارة المعرفة في السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، قد يسهم بفاعلية في مواجهة مشكلات البحث العلمي بالجامعة من ناحية، وتطوير الأداء البحثي وتميزه من ناحية أخرى، وذلك من خلال اكتشاف القدرات والإمكانات المتميزة، ونقل الخبرات والمهارات إلى الباحثين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم وتذليل العقبات المختلفة التي تعوق أدائهم، بالإضافة إلى بناء قواعد للمعلومات وتخزينها والعمل على استرجاعها عند الحاجة بكل سهولة ويسر، فضلاً عن العمل على حسن توظيفها وتطبيقها وتوليد الجديد منها.

#### ب- منطلقات ميدانية:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات المستخلصة من الدراسة الميدانية؛ ومنها:

- أن هناك ضعفاً في تحقق عمليات إدارة المعرفة في حلقات المناقشة العلمية (السمينارات) بكليات جامعة الأزهر، بمتوسط وزني ١.٥٢ ونسبة تحقق ٥٠.٨٠%، وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.
- جاء بعد نشر/تشارك المعرفة في الترتيب الأول بوزن نسبي (١.٥٩) بين جميع الأبعاد، وهو ضعيف بنسبة تحقق (٥٢.٩٤%)، وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.
- جاء بعد تخزين المعرفة في الترتيب الثاني بوزن نسبي (١.٥٥)، بدرجة ضعيفة ونسبة مئوية (٥١.٦١%)، وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.
- جاء بعد اكتساب/توليد المعرفة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (١.٤٩) ودرجة ضعيفة بنسبة مئوية (٤٩.٥٩%)، وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.
- بينما جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١.٤٧) ودرجة ضعيفة بنسبة مئوية (٤٩.٠٧%)، وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

#### رابعاً: أبعاد التصور المقترح وعملياته:

يتضمن التصور المقترح مجموعة من أبعاد/عمليات إدارة المعرفة، والتي تنطوي بدورها على مجموعة من الممارسات والأنشطة، ينبغي أن تقوم بها كليات جامعة الأزهر لتحقيق إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة (اكتساب المعرفة-تخزين المعرفة-نشر المعرفة-تطبيق المعرفة) بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) داخل أقسامها الأكاديمية، بما يمكنها من تحقيق أهدافها، ورفع جودة أدائها، وتميزها البحثي، ويمكن تحقيق ذلك على النحو التالي:

#### أ. اكتساب المعرفة:

أسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن ضعف تحقق ممارسات عملية اكتساب المعرفة بحلقات المناقشة العلمية(السمينارات) بكليات جامعة الأزهر، الأمر الذي يفرض على الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بالقيام بهذه الممارسات لتحقيق الأهداف المرجوة من حلقات المناقشة العلمية(السمينارات)، وتحقيق الجودة والتميز البحثي بها ، وهذه الممارسات تتمثل في:

١. رصد المشكلات المجتمعية والعلمية المرتبطة بالتخصص ومناقشتها
٢. عرض وتحليل الاتجاهات المعاصرة في التخصص.
٣. تبني السمينارات العلمية استراتيجية واضحة تتفق مع الخطة البحثية للجامعة والكلية

٤. استقطاب المميزين في التخصصات من مختلف المؤسسات للمشاركة في السمينارات العلمية للاستفادة من خبراتهم المعرفية.
  ٥. عمل سمينارات عن بُعد مما يتيح للحضور لعدد كبير من الباحثين والمشاركين من أصحاب المصلحة ذات العلاقة بالقسم العلمي لحضور السمينار والمشاركة فيه.
  ٦. إعلام كافة المشاركين بالموضوعات المطروحة للمناقشة قبلها بوقت كاف.
  ٧. توفير مناخ مناسب للباحثين لعرض خططهم البحثية واعطاء الحرية لهم في اكتساب المعرفة.
  ٨. تبني مشروعات بحثية وتنفيذها من خلال السمينارات العلمية
  ٩. حث المشاركين على طرح آرائهم وملاحظاتهم حول الأفكار المطروحة للنقاش.
  ١٠. جعل اسهام الباحثين عبر حلقات البحث (السيمينار) جزء من التقييم العلمي لكافة أعضاء هيئة التدريس عبر اللجان العلمية.
- ب. تخزين المعرفة:

أسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن ضعف تحقق ممارسات عملية تخزين بحلقات المناقشة العلمية (السيمينارات) بكليات جامعة الأزهر، الأمر الذي يفرض على الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر القيام بهذه الممارسات لتحقيق إدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السيمينارات). وهذه الممارسات تتمثل في:

١. توفير بيئة جاذبة وأمنة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس أثناء انعقاد حلقات النقاش العلمي (السيمينارات).
٢. الاستفادة من اليات التقنية الحديثة (المرئية والمسموعة والمقروءة) في تسجيل وإدارة السمينارات العلمية داخل الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة.
٣. تطوير البنية التحتية التكنولوجية الموجودة بشكل دوري بما يساعد في تخزين المعرفة الناتجة من السمينارات العلمية للأقسام ونشرها.
٤. تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للحصول على المعرفة.
٥. تعظيم الاستفادة من الإجراءات التشريعية لحماية الملكية الفكرية للباحثين، وتشجيعهم على الابداع والابتكار في تخصصاتهم المختلفة.

### ج. نشر/ تشارك المعرفة:

أسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن ضعف تحقق ممارسات عملية نشر/تشارك المعرفة بحلقات المناقشة العلمية(السمينارات) بكليات جامعة الأزهر، الأمر الذي يفرض على الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر القيام بهذه الممارسات لتحقيق إدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات). وهذه الممارسات تتمثل في:

1. وضع خطط لتسويق الأبحاث وتسويق الملكية الفكرية في التراخيص والاختراعات وتحويل براءات الاختراع إلى منتجات منافسة يمكن الاستفادة من عوائدها.
2. عقد بعض السمينارات العلمية المجمععة بين بعض الأقسام العلمية لنشر ثقافة البحوث البيئية.
3. إنشاء صفحات خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي لتسويق نواتج السمينارات العلمية لأقسام الكلية.
4. التحديث الدوري لنواتج البحث العلمي بالأقسام الأكاديمية بالكلية وتقويمها في ضوء الخطة البحثية للكلية وللجامعة.
5. رصد الجوائز المادية للمتميزين بحثياً، ودعم الباحثين لنشر في مجالات عالمية مرموقة.
6. إنشاء مكتب أو وحدة داخل كل كلية متخصص/متخصصة في عمليات التسويق البحثي.
7. تخصيص بعض الجلسات داخل المؤتمرات التي تعقدها كليات الجامعة للحديث عن الإنجازات البحثية المتحققة داخل الكلية، وإصدار دليل أو نشرة دورية بذلك.

### د. تطبيق المعرفة:

أسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن ضعف تحقق ممارسات عملية نشر/تشارك المعرفة بحلقات المناقشة العلمية(السمينارات) بكليات جامعة الأزهر، الأمر الذي يفرض على الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر القيام بهذه الممارسات لتحقيق إدارة المعرفة بحلقات المناقشة العلمية (السمينارات). وهذه الممارسات تتمثل في:

1. تعزيز سبل الشراكة بين الجامعة والمجتمع الخارجي بما يدعم تطبيق نتائج البحوث العلمية ويسهم في تطوير المجتمع.
2. تبني برامج الكراسي العلمية وكذلك الدعم الخارجي لتوفير الدعم المالي للبحوث العلمية (النتائج العلمية لحلقات المناقشة العلمية أو سيمينارات الأقسام).

٣. تحفيز المؤسسات المانحة على تمويل البحوث من منطلق أن ذلك استثمار طويل الأجل، وذلك بتخصيص نسبة بسيطة من الأرباح لصالح تمويل البحوث الجامعية.
٤. دعوة رجال الأعمال وقطاع الإنتاج والصناعة وإقامة شراكات معهم لتمويل البحوث العلمية للأقسام الأكاديمية وتطبيقها والاستفادة من عوائدها.
٥. الاستفادة من تجارب بعض الجامعات الأجنبية من خلال قيامها بإنشاء الشركات الجامعية/ أو الشركات الأكاديمية بنفسها أو بالشراكة مع منسوبيها أو رجال الأعمال من الخارج، الأمر الذي في مجمله تطبيق المعرفة من ناحية ومن ناحية أخرى تنويع مصادر تمويل الأزهر وكلياتها.
٦. فتح المجال أمام المشاركة الشعبية (الوقف التبرعات، الهبات، المنح) لتمويل البحوث العلمية للأقسام الأكاديمية لكليات الجامعة وتطبيقها والاستفادة من عوائدها.

#### خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

إن نجاح تطبيق التصور المقترح لتحقيق إدارة المعرفة -بعملياتها التي تبناه البحث الحالي- بحلقات المناقشة العلمية (السمينار) بكليات جامعة الأزهر، لا يعتمد فقط على مجرد إعداده والانتهاه منه فحسب، بل يعتمد على تقبل الجامعة، ممثلة في قياداتها، والقيادات الأكاديمية بالكليات وبالأقسام الأكاديمية ورغبتهم في تنفيذه، إلى جانب بعض المتطلبات الأخرى والتي تتمثل في:

١. دعم القيادات العليا على مستوى الجامعة، والقيادات الأكاديمية على مستوى الكليات والأقسام لتنفيذ التصور المقترح
٢. تطوير منظومة التشريعات والقوانين بحيث تتيح للكليات الجامعة المختلفة وأقسامها الأكاديمية تحقيق التعاون مع القطاعات الإنتاجية والخدمية وكذلك جهات إصدار براءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية.
٣. وضع استراتيجية مرحلية للتحويل من الإدارة التقليدية لحلقات المناقشة العلمية (السمينارات) إلى تبني ممارسات وأنشطة إدارة المعرفة.
٤. إنشاء قاعدة من البيانات والمعلومات التكنولوجية الحديثة الخاصة بكل قسم، يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها في الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحوث العلمية.

٥. إنشاء موقع الكتروني خاص بكل قسم بحيث ينشر عليه بشكل دوري كافة حلقات المناقشات العلمية/السمينارات وأبرز ما يدور فيها.
٦. تقديم الحوافز والمكافآت للباحثين المتميزين مما يدفعهم للمشاركة في المزيد من البحوث العلمية والمشاريع البحثية.
٧. تقديم دورات تدريبية متخصص لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتعريفهم بإدارة المعرفة وكيفية توظيف عملياتها في إدارة حلقات المناقشة العلمية/السمينارات داخل الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة.
٨. تبني نمط القيادة الريادية داخل حلقات المناقشة العلمية/السمينار حيث أنه نمط قيادي يشجع على إبداع واكتشاف واستغلال الفرص الريادية، وتحويل الابداعات الفكرية إلى فرص مبتكرة، ومن ثم استثمارها بأفضل صورة بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للكلية والجامعة، وبما يحقق لها ميزة تنافسية.

#### سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ هذا التصور، ومن هذه المعوقات:

١. **معوقات متعلقة بالقيادات؛** وتتمثل في غياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لدى بعض قيادات الجامعة، وضعف وعيهم بدور إدارة المعرفة في تطوير حلقات المناقشة العلمية(السمينارات) بالأقسام الأكاديمية لكليات جامعة الأزهر. **ويمكن التغلب على ذلك من خلال:** نشر ثقافة إدارة المعرفة في كليات الجامعة بحيث يتم تدريجياً تغيير الثقافة التنظيمية القديمة السائدة بالأقسام الاكاديمية إلى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات إدارة المعرفة، إلى جانب عقد اجتماعات وورش تدريبية للتعريف بمنهجية إدارة المعرفة، والعوائد التي ستعود على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والاقسام الاكاديمية والكليات والجامعة.
٢. **معوقات متعلقة باللوائح والتشريعات المنظمة للعمل؛** وتتمثل في جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالسمينارات العملية بالأقسام العلمية بشكل خاص والمنظومة البحثية بجامعة الأزهر بشكل عام وتقدمها، وتعارضها مع التشريعات والقرارات التي تصدرها الجهات الرسمية والهيئات المسؤولة عن منظومة البحث العلمي بالدولة، وكلها عوائق تقف

حاجزاً أمام تطوير المنظومة البحثية بالجامعة على النحو الأمثل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تعديل اللوائح والقوانين بشكل دوري، وتحديث التشريعات التي تنظم عمل السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بشكل خاص والمنظومة البحثية بالجامعة بشكل عام بحيث تكون أكثر مرونة، وتتلاءم مع التغيرات المستجدة بما يحقق نوعاً من الإبداع التنظيمي والفردية من ناحية، ومن ناحية تحقيق قيمة مضافة لجامعة الأزهر وكتلياتها وأقسامها الأكاديمية.

٣. **معوقات متعلقة بالنواحي المالية والتقنية؛** وتتمثل في قلة الموارد المالية المتاحة بالجامعة للوفاء باحتياجات الأقسام الأكاديمية وتزويدها بالأجهزة والتقنيات اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة لإحداث التغيير المطلوب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال، وضع سياسات تؤدي إلى زيادة موارد الجامعة المالية، كالبحث عن مصادر تمويل إضافية، وإعادة تنظيم موارد الجامعة المالية، وترشيد الانفاق، وتسويق خدماتها البحثية والاستشارية والتدريبية، وتقليل القيود على مساهمات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي والأفراد في التمويل المادي والعيني للأقسام الأكاديمية، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من إمكانياته وخبراته في توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وبناء شراكات تكاملية مختلفة بين الجامعة وكتلياتها وأقسامها الأكاديمية ومؤسسات القطاع الخاص والصناعة الرائدة في المجالات المختلفة بما يساهم في تطوير المنومة البحثية والمعرفية بالجامعة.

٤. **معوقات متعلقة بإدارة التعويضات (الأجور-المكافآت-المزايا والخدمات)؛** وتتمثل في غياب نظام عادل للأجور والحوافز المادية والمعنوية وغيرها من المزايا والخدمات الأخرى الصحية والاجتماعية الداعمة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين على إجراء الأبحاث في المجالات المختلفة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: اعداد نظام جيد للأجور والمكافآت والمزايا والخدمات الأخرى مبني على أساس تحقيق الأهداف والإنجازات الفعلية في مجال البحث العلمي على مستوى الأقسام الأكاديمية، والكتليات، والجامعة.

## المراجع:

١. أبو العلا، ليلي محمد حسنى. (٢٠١٢). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مج ١، ع ٤٤، ١٠٦-١٢٦
٢. أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠١١). *التنظيم وأساليب العمل*، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣. أبو فارة، عليان، يوسف، أحمد خليل. (٢٠١٠). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ع ١٨، ٤٣-١١٤.
٤. الأثري، بلقيس صالح أحمد. (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٤، ع ١، ١٩٦-٢٦٩
٥. أحمد، رشدي محمد. (٢٠٢٣). دور تطبيق إدارة المعرفة في تكوين القيادات الأكاديمية بجامعة فاروس. *مجلة البحوث التجارية*، مج ٤٥، ع ١، ٤٢٥-٤٥
٦. أحمد، صفاء خضير خضير. (٢٠٠٧). *مدى فعالية السمينار العلمي لقسم خدمة الجماعة في تحقيق التنمية العلمية والمهنية المستدامة للأعضاء: دراسة تقويمية مطبقة على سمينار قسم خدمة الجماعة بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان*. المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، مج ٤، حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، ٢٢٤٨
٧. أحمد، طارق حسن. (٢٠١٦). *دور مكتبة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في بناء مجتمع المعرفة المصري*. المؤتمر العلمي الثاني لعلوم المعلومات "التحول الي مجتمع المعرفة رؤي معلوماتية"، في الفترة من ١٢-١٣ أبريل، كلية الآداب بنى سويف، جامعة بنى سويف.
٨. إسماعيل، علا عاصم السيد. (٢٠١٧). تصور مقترح لنفيعال السمينارات العلمية بكليات التربية على ضوء مفهوم التميز البحثي: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية*، مج ١٧، ع ٤، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٩٧-٣٠٤.
٩. بن دحمان، بهجة، و حوشين، كمال. (٢٠٢٢). مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. *مجلة أبعاد اقتصادية*، مج ١٢، ع ١، ١٩٠-٢١٢
١٠. البيشي، مقبل بن شاهر المنيعي. (٢٠٠٩). *متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيتة لتطبيقها*. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١١. البيلاوى، حسين، حسن حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٧). *إدارة المعرفة في التعليم*. الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
١٢. تقرير المعرفة العربي للعام. (٢٠٠٩). *نحو تواصل معرفي منتج*. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة.

١٣. التلباني، نهاية عبدالهادي، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*، مج ١١، ع ٢، ٤٤٣-٤٨٠.
١٤. جامعة الأزهر. (١٩٩٦). *قرار رئيس الجامعة رقم (١٣٦) لسنة ١٩٩٦م*. مكتب رئيس الجامعة.
١٥. جامعة الأزهر. (٢٠١٨). *الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢م*.
١٦. جامعة الأزهر. (٢٠١٩). *الخطة البحثية الخمسية للجامعة للأعوام ٢٠١٩-٢٠٢٤م / ١٤٤٥-١٤٤٥هـ*. الدراسات العليا والبحوث.
١٧. جامعة الأزهر. (٢٠٢٣ أ). *النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية ٢٠٢٢، ٢٠٢٣م*. إدارة المعلومات والإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق.
١٨. جامعة الأزهر. (٢٠٢٣ ب). *النشرة الإحصائية السنوية التفصيلية ٢٠٢٢، ٢٠٢٣م*. إدارة المعلومات والإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق.
١٩. جرادات، المعاني، الصالح، ناصر محمد سعود، أحمد إسماعيل، أسماء رشاد. (٢٠٢٣). *إدارة المعرفة*. عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.
٢٠. جوامع، إسماعيل، بركات، فائزة. (٢٠٠٩). *محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية*. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٣، ع ٣٧، ٢٦٣-٢٨٦.
٢١. حجازي، هيثم علي. (٢٠٠٥). *إدارة المعرفة-مدخل نظري*. الأردن، دار الاهلية للنشر والتوزيع.
٢٢. حرب، محمد خميس. (٢٠١٣). *تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي*. *دراسات تربوية ونفسية*، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع (٧٩)، ١٣٩-٢٣٨.
٢٣. حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٤). *إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي "رؤية مستقبلية"*. المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية "مستقبل التعليم الجامعي العربي-رؤى تنموية"، بالتعاون مع جامعة عين شمس ٣-٥ مايو ٢٠٠٤، مج ١.
٢٤. خريف، نادية؛ تومي، ميلود؛ داسي، وهيبه. (٢٠٠٩). *إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية*، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٣، ع ٣٧، ٢٣١-٢٦٢.
٢٥. دروزة، سوزان صالح. (٢٠٠٨). *العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
٢٦. الزطمة، نضال محمد. (٢٠١١). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
٢٧. الزغبى، الزيدى، خالد يوسف وزينب حسين. (٢٠١٢). *أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*، مج ٨، ع ٤٤، ٦٥٣-٦٩٥.
٢٨. الزيادات، محمد عوادات أحمد. (٢٠٠٨). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٩. سلسلة التشريعات والقوانين المصرية. (٢٠١٤). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية، والقوانين المكملة له، مادة (٢)، إعداد ومراجعة أسامة انور، طبعة ٢٠١٤، دار العربي للنشر، القاهرة.
٣٠. سليحات، المحاميد، نمر عبد الحميد وسعود محمد. (٢٠١٣). أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، مج ٩، ع ١، ٢١-١.
٣١. الشمري، أميرة حاشم. (٢٠٢٣). واقع تطبيقات عمليات إدارة المعرفة في جامعة حائل. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٣٣، ٦٥ - ٩٢.
٣٢. شمو، محاسن بنت إبراهيم. (٢٠٠٤). دراسة إستطلاعية لآراء عينة من عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز حول حلقات النقاش العلمية (السيمينارات). *مجلة مركز البحوث التربوية*، س ١٣، ع ٢٥، جامعة قطر، ١٣٥ - ١٧٠.
٣٣. الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). *إدارة المعرفة*. عمان، جدارا العالمي للنشر والتوزيع.
٣٤. العاني، على فائق جميل. (٢٠٠٤). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية*. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
٣٥. عبد الرزاق، عزة. (٢٠١٠). *إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية: نموذج جديد*. في المؤتمر العلمي الثاني عشر - *حال المعرفة التربوية- مصر أنموذجاً*، طنطا: كلية التربية. جامعة طنطا ومركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، مج ١، ١٣٠-١٥٢.
٣٦. عبد الرحمن، طارق عطية. (٢٠١٧). *إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الابداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية*. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية.
٣٧. عبد المتجلي، محمد علي محمد (٢٠٢٢م) *استراتيجية مقترحة للشراكة البحثية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية*، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر.
٣٨. عبد الوهاب، سمير محمد. (٢٠٠٥). *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية*، دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، متاح على الموقع الإلكتروني: [www. blications.ksu.edu.sa](http://www.blications.ksu.edu.sa)
٣٩. عبد الحميد، أسماء عبدالفتاح نصر. (٢٠٢٢). *تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي*، *مجلة التربية*، ع ١٩٥، ج ١، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٣٩٩ - ٤٤٥

٤٠. عبدالرحمن، شيماء محمد توفيق، نصر، محمد يوسف مرسي، و كفاقي، إيمان مصطفى محمد. (2022). تصور مقترح للجدارة البحثية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرة جامعة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية. *المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية*، ع ١١، ١٥٩ - ٢٠٨
٤١. عبدالرحيم، محمد عباس محمد، و عربانو، محمد عبد الحميد رزق. (٢٠٢٣). تحسين التنمية المهنية لمعاوني بأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. *مجلة التربية*، ع ٢٠٠، ج ١، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٥٤٧-٦١٣
٤٢. العتيبي، شروق زايد نافل. (٢٠٢٢). علاقة مجال الذكاء الاصطناعي بمجال إدارة المعرفة: دراسة وصفية وثائقية. *مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات*، مج ٩، ع ١٧، ١٥-١
٤٣. عسيري، أحمد علي عبدالله آل عواض. (٢٠٢٣). حلقات نقاش خطة البحث "السمينار" ودرجة تميزها لمهارات البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، مج ١٠، ع ٣، ١٢٢ - ١٤٦
٤٤. العلي، عبد الستار، وعامر إبراهيم قنديلجي، وغسان العمري. (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط ١، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤٥. العلي، قنديلجي، العمري، عبد الستار، عامر إبراهيم، غسان عيسى. (٢٠٢٢). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط ٤، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤٦. عليان، ربحي مصطفى. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. ط ١، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤٧. عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٢). إدارة المعرفة. ط ٢، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤٨. الغزيوي، عبد الحفيظ فرج. (٢٠١٥). مدى فعالية حلقة المناقشة العلمية (السمينار) المتعلقة بالخطط البحثية في تطوير المعرفة العلمية والمهنية لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس. *مجلة المعرفة*، ع ٣، كلية التربية، جامعة الزيتونة، ١٥٢ - ١٨١
٤٩. قاري، زكية بنت ممدوح. (١٤٢٨). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.
٥٠. القحطاني، سالم، العامري، أحمد، آل مذهب، معدي، العمر، بدران. (٢٠٠٤). منهج البحث في العلوم السلوكية. ط ٢، الرياض.
٥١. مدوري، نور الدين، و ولد سعيد، محمد. (٢٠٢٤). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين ودعم عمليات إدارة المعرفة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، مج ١٤، ع ٢، ١١٣ - ١٣١
٥٢. قنديلجي، الجنابي، عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر. (٢٠٢١). نظم المعلومات الإدارية. ط ١٢، عمان، دار الميسرة للنشر.
٥٣. القهيوي، ليث عبد الله. (٢٠١٣). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

## إدارة المعرفة مدخل لتطوير السمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

٥٤. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم. (٢٠٠٥). *إدارة المعرفة*. بغداد، دار السبسان.
٥٥. كرمالي، سلطان. (٢٠٠٥). *إدارة المعرفة مدخل تطبيقي*. عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
٥٦. مرتجي، زكي رمزي. (٢٠٢٤). *فعالية حلقات السيمينار في إكساب طلبة الدراسات العليا بكلية التربية مهارات البحث العلمي: دراسة حالة جامعة الأزهر*. مجلة جامعة الأزهر- غزة: سلسلة العلوم الإنسانية، مج. ١٦، ع. ٢، ٤١-٧٠.
٥٧. مسعود، بدر حامد علي. (٢٠٢٣). *تصور مقترح لاستثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر لتنمية مصادر التمويل الذاتي في ضوء اقتصاد المعرفة*. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٧، ج ١٠، ١٣٣ - ٢٠٥.
٥٨. مسلم، عبد الله حسن. (٢٠١٥). *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*. عمان، دار المعتر.
٥٩. المشريقي، مجاهد. (٢٠١٠). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية*. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
٦٠. المعاني، أيمن. (٢٠٠٩). *اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٥، ع ٣، ٣٧١-٤٠٢.
٦١. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠٢٠). *إدارة المعرفة*. القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
٦٢. الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (٢٠٠٧). *إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم*. ط ٢، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٦٣. المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٠). *إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة*. القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
٦٤. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٦). *الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٦٥. نابتي، رحمة. (٢٠٢٣). *دور إدارة المعرفة في تعزيز جودة التعليم العالي: دراسة حالة قسم هندسة النقل بجامعة الأخوة منتوري - قسنطينة*. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج ٧، ع ١، ٨٤٥-٨٥٧.
٦٦. النجار، راضي محمد إبراهيم، عثمان، السعيد محمود السعيد، و السيد، محمد إبراهيم عبده. (٢٠٢١). *الجامعات البحثية مدخلا لتحسين الإنتاجية العملية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر*. مجلة التربية، ع ١٩٢، كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، ٦١٥ - ٦٥٦.
٦٧. نجم، عبود نجم. (٢٠٠٥). *إدارة المعرفة، المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات*. عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

٦٨. نعمان محمد سيف محمد. (٢٠٢٣). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٧، ١٠، ٦٤ - ٨٣
٦٩. نور، حسين محمد. (٢٠٠٧). مشكلات حلقة البحث العلمي (السمينار) بكلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا ومقترحات لتفعيلها، *التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، العدد ١٣٣، الجزء الرابع، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١-٤٠
٧٠. نور، حسين محمد محمد، وداود، السيد خيرى عبدالرؤف. (٢٠٢١). تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر في ضوء تحديات مجتمع المعرفة: استراتيجية مقترحة. *مجلة التربية*، ع ١٩٢، كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، ٣٤٧ - ٣٨٥.
٧١. الهاللي، الشربيني الهاللي. (٢٠١١). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة بحوث التربية النوعية*، ع ٢٢، جامعة المنصورة.
٧٢. الوزان، خالد محمد أحمد. (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
٧٣. الياسري، حسين، أكرم محسن، وظفر ناصر. (٢٠١٣). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد، م ١٥، ع ٣، ٢٤١-٢٦٣
٧٤. ياسين، جليد. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، مج ٨، ع ١، ٩٠٧ - ٩٢٦.
٧٥. ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٧). *إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات*. عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

76. Bhusry, M., Nagar, R., & Ranjan, J. (2013). Implementing knowledge management in higher educational institutions in India: A conceptual framework. *Liceo Journal Higher Education Research*, 7(1), 155.
77. Boisot, M., (1997). *Information and organizations: the manager as anthropologist* (London: Fontana / Collins,), pp. 37-41.
78. Burk, milk, (1999). Absorptive capacity: anew perspective on learning and innovation . *administrative science quarterly*, vol, 35
79. Changliang, Y, Guiming, Z.(2023). Research on Strategies for Improving Scientific Research Performance of Business Schools in Universities from the Perspective of Knowledge Management. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 6(6) doi: 10.25236/ajhss.2023.060608
80. Changliang, Y., & Guiming, Z. (2023). Research on Strategies for Improving Scientific Research Performance of Business Schools in Universities from the

- 
- Perspective of Knowledge Management. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 6(6).
81. Cheng M.Y, Ho J, S. Y, and Lau P (2009). Knowledge Sharing in Academic Institutions: a Study of Multimedia University Malaysia. M. *Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 7 Issue 3*, (pp313 - 324), available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
82. Cossul, D., Ferreira, G., Mueller, M., Mirandoli, R., & Frozza, R. (2023). Artificial intelligence in knowledge management: application insights and guidelines. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(8), 13320-13335.
83. Ettore, B., Maayan, N. (2024). Knowledge Management Meets Artificial Intelligence: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Proceedings of the European conference on knowledge management*, 25(1):544-552. doi: 10.34190/eckm.25.1.2443
84. Fombad, M. C., & Sirorei, E. C. (2019). Knowledge management processes at St Paul's university library in Kenya. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-8.
85. Fujieda, Y. (2015). *Academic literacy and discourse socialization of seven multilinguals in a research seminar course in a Japanese university*. Indiana University of Pennsylvania.
86. Greer, M.L., & Ross, C. (2013). Senior seminar: across a department and across the years. *PRIMUS: Problem, Resources, and Issues in Mathematics Undergraduate Studies*, 23, 347-358. <http://dx.doi.org/10.1080/10511970.2012.711805>
87. Hanley, Susan, (2000). A Framework for Delivering Value with Knowledge Management-The AMS Knowledge Centers. *Information Strategy: The Executive Journal*, Vol.16, Issue.4.
88. Heising, P. (2000). Benchmarking Survey Results, in martins. K and Heising, P. and Vorbeck J., Knowledge Best Practices in Europe.
89. Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87-99.
90. Kajaman, A.,(2022). Scientific research and its importance in libyan universities. *RIMAK International journal of humanities and social sciences*, 04(05)
91. Kidwell, J. J., Vander Linde, K., & Johnson, S. L. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause quarterly*, 23(4), 28-33.
92. Koenig Michael E.D (1999), Education for Knowledge Management Information. *Service & USE*, Vol.19, Issue. 1.
93. Mageswari, S D Uma, Chitra Sivasubramanian and T N Srikantha Dath (2015). Knowledge Management Enablers, Processes and Innovation in Small Manufacturing Firms: A Structural Equation Modeling Approach. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XIII, No. 1, pp 33-58
94. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320-334.
-

- 
95. maier, R, .(2007). *Knowledge Management Systems: Information & Communications Technologies for Knowledge Management*. 3<sup>rd</sup> Edition, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
96. Malhotra, Y, (1998). Knowledge Management, Knowledge Organization and Knowledge Workers. A view From the Fort lines. ([Www.Document.Vrl; Http:Www, Brint. Com /Interview/Maeil.Htm](http://www.Document.Vrl;Http:Www,Brint.Com/Interview/Maeil.Htm)).
97. Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. U.S.A, Davis-Black publishing Company.
98. Miedijensky, S., & Lichtinger, E. (2016). Seminar for Master's Thesis Projects: Promoting Students' Self-Regulation. *International journal of higher education*, 5(4), 13-26.
99. Morris, S. R., Elsinghorst, H. M., & Aronica, S. M. (2019). Making the most of science seminars. *The American Biology Teacher*, 81(8), 585-588.
100. Nejatian, Majid, Mehran Nejati, Mohammad Hossein Zarei, and Somaye Soltani (2013). Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 5, Nos. 2 & 3 ,pp. 105-119.
101. Ngo, Q. H., Le, T. T., Dang, H. P., & Nguyen-Viet, B. (2023). The role of knowledge management in driving academic advancement: empirical examination from the lens of the social cognitive theory. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(5), 901-922.
102. Nixon Muganda,(2008). Assessing the Application of the Knowledge Management Success Paradigm in South Africa . *Communications of the IBIMA* , Volume 3.
103. Nurluoz. Birol,C.(2011), The Impact of Knowledge Management and Technology: an Analysis of Administrative Behaviors. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Jan,V.10,Pp202-208
104. Pan, S. & Scarbrough, H. (1999), Knowledge Management in Practice: An Employ Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.11, No.3.
105. Petrides, L. A. (2002). Organizational learning and the case for knowledge-based systems. *New Directions for Institutional Research*, 2002(113), 69-84.
106. Rezaei, Ali, Mahdi Mohammad Bagheri, Seyyed Mohsen Allameh, Fatemeh Nikbakht mobarakeh, and Abbas Mardani (2014). Is Organizational Learning (OL) As Mediate Between KM Enablers and Organizational Innovation (OI)? A Conceptual Framework. *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.6 (1), 70-79
107. Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International journal of educational management*, 14(7), 325-333.
108. Saini, Ritika (2013). Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XI, No. 2,pp.46-62
-

109. Titu, A., Tertoreanu, P., Olteanu, C. (2023). Applied Scientific Research On The Implementation Lementation Of Knowledge Management In The Optimization Of The National Signaling Information System. *Annals of the Academy of Romanian Scientists Series on Economy, Law and Sociology*, VL – 6, 79-90.
110. Turnbull, J. (Ed.). (2006). *Oxford word power dictionary*. Oxford University Press.
111. Verespej, Mike, (1999). Knowledge Management: System or Culture. *Interactive Weak*, Vol.248, Issue.15.
112. Voroshilova.,A.A., Ковалев, И, В, . (2024). Seminar at the scientific level: results of a survey of students about the course “Research Seminar” in the master’s program “Software Engineering and Cybernetics”.*Всероссийская (национальная) научная конференция с международным участием «Российская наука, инновации, образование»*, on [http://ruconf.domnit.ru/media/filer\\_public/32/a5/32a5767f-0235-4eb2-9bef45402e616935/3012-rosnio-iii-2024.pdf](http://ruconf.domnit.ru/media/filer_public/32/a5/32a5767f-0235-4eb2-9bef45402e616935/3012-rosnio-iii-2024.pdf)
113. Wang, X., Zhang, X., Cheng, Y., Tian, F., Chen, K., & de Pablos, P. O. (2022). Artificial intelligence-enabled knowledge management. *The Routledge Companion to Knowledge Management*, 153-168.
114. Wick, Corey. (2000). Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, *Technical Communication*. November, Vol.47, Issue, 4.
115. Wright R (2011), "How to Implement a Knowledge Management System: A Practical Guide for Project Managers", available at <http://www.webruss.net/scholarly-papers/72-how-to-implement-a-knowledge-management-system.html>
116. Yeh, Y. M. C. (2005). The implementation of knowledge management system in Taiwans higher education. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 2(9)., PP. 35-42
117. Yuizonono, T., Jiang, J., Zhao, X., & Munemori, J. (2014). Usage of blogging software for laboratory management to support weekly seminars using research activity reports. *Procedia Computer Science*, 35, 1652-1661.