

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالإدارة العامة لجامعة المنصورة

نورا حسه المتولي محمد العايق

باحث لدرجة الماجستير في التربية

تخصص أصول التربية

المقدمة:

الإستراتيجية التي تفوق في أهميتها الكثير من أصولها الملموسة الأخرى، وأصبحت تقاس قوة المؤسسة بما تملكه من معارف، وهو ما دفع العديد من العلماء والباحثين إلى الإهتمام بإدارة هذه المعارف والإستفادة منها في حل مشاكل المؤسسة وزيادة ميزتها التنافسية (محمد جلال، ٢٠٠٥: ٢)

وتعد البيئة التنظيمية للجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة بل تكاد تكون الأكثر إحتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك إنطلاقاً من طبيعة الدور المنوط بها في المجتمع إذ أن الجامعات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة وتهيئتها والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص مما يستلزم ضرورة الإهتمام بتبنى المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء التعليمي والبحثي والإبتكارى ويؤدى إلى الإرتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (سامى حنون، رأفت العوضى: ٢٠١١، ١٤).

لقد أصبحت إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة على منظومة التعليم، وذلك لأن المعرفة والمعلومات أصول رئيسية لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغى أن تتعلم كيفية إستثمار هذا الرصيد المعرفى بطرق جديدة، ومن ثم فإن مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة، وتعلم كيفية تقبلها بسرعة للظروف الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز أصبحت أمراً ضرورياً (حسن حسين البيلاوى. سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٧، ٦).

ونظراً لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل فى إتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مقبول والتعلم من التجارب بشكل مقبول، والتعلم من التجارب والخبرات لزيادة فعالية تلك القرارات مستقبلاً، فإن الامر لا يتطلب فقط مجرد توافر معلومات عن الموقف، ولكن أيضاً تفهم لكافه جوانب هذا الموقف، بما يساعد على إستخدام عدد من النماذج والمبادئ التي توفر إطاراً للقرارات المستقبلية، وهذه العملية يمكن أن تعزو قدرة المؤسسة على إدارة معارفها. ويتم النظر إلى معارف المؤسسة على أنها أصل من أصولها

الموارد البشرية على وجه الخصوص .(خلف جاد الرب، ٢٠٠٧: ١١)

ويمكن تقسيم المعرفة بالجامعة إلى ثلاث أنواع من المعرفة (المعرفة التعليمية، المعرفة البحثية، المعرفة الإدارية).

تناولت غالبية مفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية وقد أشارت أغلب البحوث في مجال إدارة المعرفة إلى ذلك فالمعرفة بدون عمليات لا تمكننا من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها وإسترجاعها لقصد التطبيق أو إعادة الإستخدم ويصعب الإستفادة منها وقد تباين الباحثون في مجال إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف وتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ثم التطبيق.(40)، (P.N Rastogi، 2000).

وعلى ضوء الأدبيات فإنه يمكن الإستناد إلى المدخل الإدارى لإدارة المعرفة وبما يتناسب مع المنظمات التربوية ومنها المؤسسة الجامعية، كعملية تتضمن خطوات عدة فى دورة متتابعة من إكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها (إكتساب وتوليد المعرفة-تخزين المعرفة-نشر المعرفة والمشاركة بها-تطبيق المعرفة) (شيرين محمد وسيم، ٢٠١٤، ١٥٩).

ومن هنا فإن إنطلاقه هذا المدخل تتركز أساساً فى كيفية قيام إدارة الجامعات بتكوين المعرفة وتطويرها وإسترجاعها وتوظيفها فى مجالات مفيدة بإعتبار أن الجامعات من أولى المنظمات المتعلمه التى تهتم مباشرة بالعلم والبحث العلمى بإعتباره ركيزة أساسية لإيجاد الميزة التنافسية.

(10، 1999، Carl frappaolo and Stacie capshow).
لذلك تحتاج الجامعة لتوافر قيادات أكاديمية وإدارية تمتلك المعرفة وتستطيع إدارتها بفعاليه وكفاءة، لأن المعرفة أصبحت أداة جوهرية فى تطوير البرامج وتوجيهها نحو التميز، ولذلك تهتم الجامعات الرائدة بإدارة المعرفة لما فى ذلك من عوائد مباشرة وغير مباشرة على الجوانب الأكاديميه والإدارية، لما تحققة إدارة المعرفة من فوائد منها: تطوير المنظمات وتنميتها، تحسين عملية إتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحقيق الإبداع، زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء (منصور بن نايف، ٢٠١٤: ٢٧٥)

ولذلك على الجامعات التى تبحث عن النجاح أن تهتم بتوفير نوعاً من الآلية المنظمة لتنمية مواردها البشرية وتطويرها كى تساهم بكل فاعلية فى تحقيق أهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها الإستراتيجية وتقدمها فى هذا العالم المتغير وهذه التحديات التى تواجهها الجامعات بل هذه التحديات التى تواجه تنمية

ولأن الجامعات تعد مصدراً رئيساً من صادر رفق المجتمع بالكفاءات البشرية القادرة، والمؤهلة لخدمته، وتهيئة الملكات البشرية فى الجامعات تتطلب وجود هيئة تدريسية وهيئة إدارية فاعلة، والإدارى الناجح ینعكس عمله على مخرجات الجامعة، والموظفون الإداريون يعدون عنصراً رئيساً من عناصر الجامعة، مما یلقى مسئولية كبيرة، ولكل ذلك لا بد من إمتلاك كفايات رئيسية تؤهلهم لأداء رسالتهم ورسالة الجامعة على الوجه الأكمل والمبنية على المعرفة والتعامل معها.(أمانى طلعت، ٢٠٠٥: ٧٦)

وبوصف الجامعات المستثمر الأول فى المعرفة كان لابد للجامعات أن تعيد النظر فى أساليب إدارتها وأن تقف على الكيفية التى تتسجم إدارة الجامعة مع إدارة المعرفة والإقتصاد المبنى على المعرفة (على بن صالح الشایع، ٢٠١٠، ٣)

ولما كان مدخل إدارة المعرفة من المداخل الإدارية الحديثة التى تسعى المؤسسات لتطبيقه لتحقيق الميزة التنافسية فى العصر الذى أصبح القوى فيه من يمتلك المعرفة وقادر على تطبيقها وإيماناً بأن الجامعات لها دور رئيسى فى نشر المعرفة وإبتكارها وبالأهميه بمكان بأن العنصر البشرى هو من أهم العناصر المكونة والفعال

ویمثل الجهاز الإدارى الطاقة المحركة لكل الأعمال الجامعية حيث أنها المسئولة عن توفير كل المتطلبات والموارد المادية اللازمة لقيام الجامعة بدورها لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

ویحقق رسالة جامعة المنصورة كلاً من :-

- الإدارة الجامعية العليا بالجامعة والإدارة الجامعية العليا بالكليات.
- أعضاء هيئة التدريس .
- الطلاب.
- الجهاز الإدارى بالإدارة المركزية والجهاز الإدارى بكليات الجامعة وسيختص البحث الحالى بالجهاز الإدارى بالإدارة العامة لجامعة المنصورة...

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية وجود موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة، وأهمية العمل على تنمية قدرات هذه الموارد لتكون مؤهلة للقيام بواجبها ودورها المنوط بها على أكمل وجه.

وحيث أن الجانب الإدارى فى العملية التعليمية له دور فعال فى تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنمية قدراتهم القيادية على كافة المستويات ليقوموا بأداء دورهم الإستراتيجى للمساهمة فى قيام الجامعات بأهدافها ووظائفها وإستراتيجيتها الجديدة فى ظل هذه التحديات بكل كفاءة وإقتدار.(خلف

جاد الرب، ٢٠٠٧: ١٢)

الحكومي تشجيع جو التنافس الإيجابي الفعال والبناء وترسيخ مبادئ وقيم التميز في جميع قطاعات الدولة.

وتعد جامعة المنصورة الجامعة السادسة من حيث النشأة بين جامعات الجمهورية السبعة عشر، حيث بدأت الدراسة بكلية الطب عام ١٩٦٢ كفرع لجامعة القاهرة ثم أنشئت جامعة شرق الدلتا بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ وتم تعديل المسمى إلى جامعة المنصورة عام ١٩٧٣ ويشغل الحرم الجامعي مساحة ٣٠٠ فدان ويضم (١٧) كلية وبعض الوحدات الخدمية والوحدات ذات الطابع الخاص بالإضافة إلى المساحات التي تشغلها كليات الجامعة الواقعه خارج نطاق الحرم الجامعي ويلتحق بجامعة المنصورة (١٦٤٨٩٢) بالمرحلة الجامعية، (١٨٣٠٦) بمرحلة الدراسات العليا، ويعمل بها (٧٠٩٧) عضو هيئة تدريس و(٩٧١٧) موظف

ومن ثم يجب تشجيع ودعم الموظفين على المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على المشاركة عن طريق تعليم الموظفين لكيفية تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة .

وتوافقاً مع هذه المستجدات واهتمام الدولة بتطوير اداء الجهاز الإدارى فإن الأمر يلزم الإهتمام بتطوير الجهاز الإدارى بالإدارة

فى تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى الجامعات. فقد أهتمت الباحثة بإبراز دور الجهاز الإدارى المساعد للهيئة الأكاديمية التى تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تأهيلهم العلمى والتربىي للقيام بدور موظفى المعرفة وما المعوقات التى تعوق تطبيق مدخل إدارة المعرفة كلاً فى مجاله لتحقيق رسالة الجامعة. وفى ضوء خطة مصر للتنمية المستدامة "٢٠٣٠" وإن تنفيذ هذه الخطة؛ يتطلب تطوير مؤسسى وإصلاح إدارى موسع، وفى هذا الصدد؛ تتبنى الخطة آليات متنوعة لتحقيق ذلك، منها تطبيق أسلوب فعال لاختيار القيادات بالجهاز الحكومى، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة وعالية الجودة، والتوسع فى إنشاء إدارات لتنمية الموارد البشرية بالجهاز الإدارى للدولة، وربط قواعد البيانات القومية بقاعدة بيانات الرقم القومى لضمان تقديم خدمة متميزة للمواطنين وبيانات محدثة ودقيقة لمتخذ القرار، وإتاحة الخدمات الحكومية من خلال قنوات جديدة ومتنوعة تتناسب مع المطالب المختلفة للمواطنين

وبناء على ذلك حرصت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى على إحداث نقلة نوعية فى الأداء المؤسسى عن طريق إطلاق "جائزة مصر للتميز الحكومى" وذلك لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية من خلال وجود جائزة وطنية للتميز

الدورات التدريبية الخاصة بكل مجال من مجالات عملهم وذلك في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

٤- تساعد الجامعة على التعرف على المعوقات التي تعوق جهازها الإداري في تحقيق رسالتها بإستخدام مدخل إدارة المعرفة .

مصطلحات الدراسة:

الجهاز الإداري:

المفهوم الإجرائي للجهاز الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة بأنه: "الهيكل الوظيفي بالإدارة العامة لجامعة المنصورة ويتكون من مستويات وظيفية لكل منها توصيف".

إدارة المعرفة:

عرف بسام أبو حشيش (٢٠١١) إدارة المعرفة بأنها "كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو إكتساب أو تحصيل أو تبادل أو إستخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات"

عرف محمد عواد (٢٠٠٨) إدارة المعرفة بأنها " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل إلتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد

العامة لجامعة المنصورة والبحث في أدواره حتى يحقق الرسالة المرجوه منه.

ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

➤ ما واقع دور الجهاز الإداري بالإدارة العامة في تحقيق رسالة جامعة المنصورة بإستخدام مدخل إدارة المعرفة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي: -

▪ ما الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المعرفة؟

▪ ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالإدارة العامة لجامعة المنصورة؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الوصول إلى تصور مقترح لمتطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالإدارة العامة لجامعة المنصورة.

أهمية الدراسة:

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في:

١- أنها تتناول موضوع على جانب كبير من الأهمية وهو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة المنصورة.

٢- التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة .

٣- تساعد على تنمية مهارات العاملين بالإدارة العامة وذلك من خلال عقد

الدولى والتحويلات العالمية وبما أن الجامعات تعد من أهم المؤسسات لتطبيق إدارة فاعلة فإن تبني إدارة المعرفة فى الجامعة يحقق العديد من الفوائد وبناء على دراسة إستطلاعية قام بها الباحث يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى:

كيف يمكن تطوير الأداء الإدارى الجامعى بقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة فى ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

هدفت الدراسة إلى: يتحدد الهدف الرئيسى فى التعرف على كيفية إستخدام مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الاداء الإدارى الجامعى بقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة ويتفرع منه أهداف فرعية:

١. الوقوف على واقع الأداء الإدارى بقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة.

٢. توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها فى تطوير الأداء الإدارى الجامعى.

٣. عرض بعض الخبرات العالمية لتطبيق إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى فى بعض الدول

٤. تقديم تصور مقترح لتفعيل مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء

وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمى " وتعرف الباحثه إدارة المعرفة " هو مجموعة من العمليات وتتمثل فى إكتساب وتوليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة من قبل الجهاز الإدارى لتحقيق رسالة الجامعة".

منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة نظرية لذا يعد المنهج الوصفى أكثر المناهج ملائمة للإجابة على تساؤلاتها والتأصيل لمدخل إدارة المعرفة وعلاقته بالدور الذى يقوم به الجهاز الإدارى بالإدارة العامة لجامعة المنصورة وذلك من خلال الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بهذا المجال ثم توظيف إدارة المعرفة وعملياتها فى قيام الجهاز الإدارى بالإدارة العامة لجامعة المنصورة بدوره لتحقيق رسالتها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة [صبرى السيد عبد الرحمن، ٢٠١٥]

بعنوان "تطوير الأداء الإدارى الجامعى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة"

مشكلة الدراسة: تواجه الجامعات بوصفها مؤسسات للتعليم العالى العديد من التحديات، بعضها خارجى يفرضها الواقع

الإدارى الجامعى لقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة
وتحقيقاً لهذا الهدف: إتمدت الدراسة على المنهج الوصفى لوصف وتفسير الظاهرة المراد دراستها.

واستخدمت الدراسة: استبانته موجهة إلى الإداريين ومديرى الإدارات بقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة للكشف عن بعض الممارسات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة ومعوقاتهما

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: بأن هناك عدة عوامل تؤثر فى الأداء الإدارى منها البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات وما يمتلكه العاملون من معرفة ومهارات وإهتمامات وإتجاهات ودوافع ومتطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدى والتغذية الراجعة للعاملين وإهتمام القيادة بعمل الفريق.

وإن من متطلبات تطوير الأداء الإدارى توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة . وهناك جوانب قصور فى الأداء الإدارى بالجامعات منها ما يتعلق بالعاملين وسلوكياتهم ومنها ما يتعلق بالجامعات ذاتها وهناك بعض معوقات تطبيق إدارة المعرفة فى قطاع شئون التعليم والطلاب

٢- دراسة [صفاء حسن محمد، ٢٠١٥] بعنوان "آثر أبعاد الهيكل التنظيمى على إدارة المعرفة: دراسة حالة وزارة الشؤون الإجتماعية"

مشكلة الدراسة: تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول لمشكلات إنتاج المعرفة والمشاركة بها بين الأفراد والمؤسسات وتعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذى تركز إليه إدارة المعرفة حيث تحتوى على خمس عناصر أساسية هى ثقافة تنظيمية، الهيكل التنظيمى، اتصالات تطبيقات المعرفة، النية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة المشتركة العامة ويلعب الهيكل التنظيمى دوراً أساسياً فى إدارة المعرفة وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل فى الإجابة عن التساؤل الرئيسى التالى:

ما آثر أبعاد الهيكل التنظيمى على إدارة المعرفة فى وزارة الشؤون الإجتماعية؟
هدفت الدراسة إلى: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلى:

١. تقييم أبعاد الهيكل التنظيمى لوزارة الشؤون الإجتماعية.
٢. التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة فى وزارة الشؤون الإجتماعية.

٣. التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل

التنظيمي لوزارة الشؤون الإجتماعية

على تطبيق إدارة المعرفة فيها

٤. التعرف على مدى إرتباط أبعاد الهيكل

التنظيمي وإدارة المعرفة بالخصائص

الشخصية والوظيفية للموظفين

وتحقيقاً لهذا الهدف: وبناء على طبيعة

الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والذي

يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في

الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها

تعبيراً كيفياً وكمياً.

واستخدمت الدراسة: استنباه لقياس أثر

أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

ومن اهم ما توصلت إليه الدراسة:

بأن هناك تفاوت في توافر أبعاد الهيكل

التنظيمي من حيث الرسمية، التعقيد، مستوى

التخصص، مستوى توافر جماعات الممارسة،

مستوى اللامركزية وبينت الدراسة تفاوت في

توافر عمليات إدارة المعرفة حيث كان أعلى

مستوى لعملية تخزين المعرفة يليه

التشخيص، التطبيق ثم التوليد.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي

وإدارة المعرفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين

حول أبعاد الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة

المعرفة تعزى للمتغيرات الوظيفية

والشخصية، وأن أبعاد الهيكل التنظيمي تفسر

٦٠% من التباين الكلي في إدارة المعرفة أي

قدرة التنبؤ برفع مستوى إدارة المعرفة من

خلال المتغيرات.

٣- دراسة [إبراهيم صالح، ٢٠١٦]

بعنوان " دور إدارة المعرفة في

تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية:

دراسة حالة على الجامعات اليمينية لمحافظة

حضر موت"

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة

في التعرف على مدى إسهام إدارة المعرفة

في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية

بمحافظة حضر موت

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث من

خلال التساؤل التالي:

- إلى أي مدى تؤثر إدارة المعرفة في

تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

اليمينية بمحافظة حضر موت؟

- إلى أي مدى يؤثر توليد المعرفة في

تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

اليمينية بمحافظة حضر موت؟

- إلى أي مدى يؤثر تخزين المعرفة في

تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

اليمينية بمحافظة حضر موت؟

- إلى أى مدى يؤثر توزيع المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية بمحافظة حضر موت؟
- إلى أى مدى يؤثر تطبيق المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية بمحافظة حضر موت؟

هدفت الدراسة إلى:

١. توضيح مفاهيم وعمليات إدارة المعرفة وكذلك أبعاد الميزة التنافسية
٢. تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها فى الجامعات اليمينية بمحافظة حضر موت
٣. توضيح دور إدارة المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية بمحافظة حضر موت
٤. تقديم مقترحات وتوصيات للجامعات اليمينية فيما يتعلق بإدارة المعرفة والميزة التنافسية

وتحققاً لهذا الهدف:

اتبعت أسلوب البحوث القطعية حيث تم دراسة عدد من الحالات (جامعة حضر موت-جامعة الأحقاف-جامعة العلوم والتكنولوجيا-جامعة الريان) فى فترة زمنية واحدة، أما المنهج العام للدراسة فهو يتبع المنهج الوصفى ولذلك استخدمت الدراسة: الإستبيان للتعرف على مدى إسهام إدارة المعرفة فى

تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية بمحافظة حضر موت

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

يوجد حرص لدى الجامعات اليمينية لحضر موت لعقد إتفاقيات شراكة وتبادل خبرات وتعاون مع الجامعات الأخرى، ضعف مستوى تنظيم الجامعات اليمينية لمسابقات الإبداع وهذا يرجع إلى إنخفاض الموارد والقدرات المالية، إرتفاع إهتمام الجامعة لإمتلاك قاعدة بيانات للعمليات الإدارية، كما اظهرت الدراسة ضعف الإهتمام بالأفراد العاملين وخصوصاً ذوى الخبرة بإعتبارهم مخزون للمعرفة الضمنية، الإهتمام بعقد الدورات التدريبية وورش عمل فى كيفية تطبيق المعارف

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة إيان كاستون (2012):

بعنوان: "Knowledge Management Systems And Open Innovation In Second Tier Uk Universities "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أداء الجامعات من الدرجة الثانية فى المملكة المتحدة فيما يتعلق بفعالية نظم إدارة المعرفة بها والمشاركة فى الابتكار المفتوح، وطبقت الدراسة إستقصاء إلكترونياً على عينة من اعضاء هيئة التدريس فى كليات العلوم الإجتماعية والتجارية فى مؤسسات من الدرجة الثانية

واستراتيجيات إدارة المعرفة المؤسسية إذا أرادوا تحقيق الفائدة لمؤسساتهم .

٣- دراسة شارملاه ديفى وآخرون
(2013):

بعنوان: "Knowledge Management Practices And Enablers In Public Universities: A Gap Analysis"

هدفت الدراسة إلى دراسة الفجوة بين ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الإستراتيجية الرئيسة في الجامعات العامة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة إستبياناً موجهاً لعينة من الأكاديمين في الجامعات الحكومية الأربعة التي تقع ضمن شبكة الجامعة التقنية الماليزية

وأظهرت استجابة (١٩١) من الأكاديمين بالجامعات الحكومية أن علاقة ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الإستراتيجية في الجامعات العامة هامه ولكنها لا تستخدم بكثرة، وتغلبت الدراسة على الثغرات التي تم تحديدها من خلال إستخدام مجموعة ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الإستراتيجية الرئيسة، ويمكن تكرار هذه المتغيرات في بيئات مختلفة

وأوصت هذه الدراسة بضرورة توفير التوجيهات الإستراتيجية لإدارة الجامعات الحكومية للتعامل بشكل أكثر فعالية مع ممارسات إدارة المعرفة .

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن هناك بعض العوامل الرئيسة لها تأثير على فعالية نظم إدارة المعرفة، وأن الجامعات التي تنتشر في الإبتكار المفتوح قد وضعت أنظمة أكثر فعالية، وخلصت الدراسة إلى أنه يجب على الجامعات التي تسعى إلى البقاء في مواجهة خفض الإنفاق الحكومي أن تستفيد من تحسين فعالية نظم إدارة المعرفة بها مع التركيز بشكل أكبر على إكتساب معارف جديدة من خلال إستغلال الإبتكار المفتوح.

٢- دراسة براديت سونسانجيوس
(2012):

بعنوان: "The Knowledge Management In Higher Education In Chiang Mai: A Comparative Review"

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ووجدت هذه الدراسة أن إستخدامات المعرفة في المعاهد الحكومية تكون على مستوى معتدل بينما في المعاهد الخاصة يكون على مستوى عال، وبالتالي فإن تقاسم المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة يكون على مستوى معتدل، من ناحية أخرى فإن العلاقة بين ثقافة المؤسسة وعملية إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة على مستوى معتدل ونتيجة لذلك، ينبغي على أعضاء هيئة التدريس التركيز على الرؤية والرسالة

الإطار النظري:

المقدمة:

لما كانت إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة الذى يتميز بها العصر الحالى وهى إحدى السبل التى يمكن أن تلجا إليها الجامعات حتى تكون منظمه فاعلة فى المجتمع مما يساعدها على تحقيق رسالتها.

وأصبحت المعرفة الإدارية واحدة من القوى الرئيسية والهامة والضرورية لنجاح أعمال الجامعة وتمييزها وساهمت أدبيات إدارة المعرفة فى تقديم أساليب وأفكار ومفاهيم جديدة منها مفهوم إكتساب المعرفة والذى يشير إلى قدرة الجامعة على خلق المعرفة الإدارية ونشرها للمستفيدين من المعرفة بالجامعة. (Best practice organizations)

إن المدخل المنهجي المناسب لفهم إدارة المعرفة هو التمييز بين المفاهيم والمصطلحات الأساسية التى ترتبط بكل من المعلوماتية ومدخل إدارة المعرفة وهى: البيانات، المعلومات، المعرفة.

أولاً: - المعرفة:

١- البيانات والمعلومات والمعرفة

قبل توضيح المقصود بالمعرفة فان الامر يلزم توضيح الخلط بين مفهومي البيانات والمعلومات وبين مفهوم المعرفة

وذلك نظراً للارتباط الوثيق بين المفاهيم الثلاثة وهو ما سوف يتم توضيحه كالاتى:

أ- البيانات

"هى عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام وكلمات" (مطيران عبد الله، ٢٠٠٦: ٢)

ب- المعلومات

"هى وحدات حسيه أولية والتي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها فى شكل ذى معنى ويمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها فى صور رسمية أو غير رسمية" (السيد السيد النشار، ٢٠١٢: ٢٠)

ج- المعرفة

"هى إرتباط المعلومات مع بعضها فى علاقات تكسبها معنى"

فالمعرفة ليست البيانات ولا المعلومات على الرغم من ارتباطهما ببعضها وأن المعرفة نتاج جملة من العناصر هى البيانات والمعلومات والقدرات والإتجاهات وأن البيانات عندما توضع فى نص تشكل المعلومات والقدرات والإتجاهات وأن البيانات هى جزء من المعلومات والمعرفة أعلى شأنًا من المعلومات. (صبرية بنت مسلم الجيوى، ٢٠١١: ٨٤)

٢- مفهوم المعرفة

إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجوده والإبداع التقنى كما أنها ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءه وفاعليه ووفق هذا المفهوم للمعرفة فإن ما تمتلكه المنظمه من معلومات فى أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل بمجموعها مورداً للمنظمة إذا ما تم إستخدامه وإدارته بشكل علمى ومنطقى وينعكس بدوره على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزه عن غيرها من المنظمات المنافسة أوانها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التى تهدى الأفعال والقرارات. (السعيد السعيد بدير، ٢٠١٥: ٢٢٧)

وقد أشارت الادبيات إلى مفهوم المعرفة متمثل فى الأتى:

"إحدى الحلقات فى سلسلة متكامله حيث تتطوى على مزيج من المعلومات ذات الدلالة والتى تتكون من بيانات تمت معالجتها لتحقيق هدف معين حيث تصبح معرفة بعد إستيعابها وفهمها وبتكرار تطبيق المعرفة فى الممارسات تعود إلى الحكمة "(السيد السيد النشار، ٢٠١٢: ٢١)

" هى رأس المال الحقيقى الذى تفوق فى أهميته وقيمته الموارد الطبيعية الأخرى"(زياد حماد القطارنه، ٢٠١٤: ١٦)

٣- مداخل المعرفة:

يشير (توفيق محمد، ٢٠٠٤) أن هناك تقليدان عظيمان متصلان بنظرية المعرفة فى الفلسفة الغربية، حيث يذهب المذهب العقلى إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية وإنما عملية عقلية مثالية ما .ووفقاً لهذا المنظور توجد معرفة سابقة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية ويتم إستنباط الحقيقة المطلقة من الإستدلال القائم على البديهيات . على العكس من ذلك يذهب المذهب التجريبي إلى أنه لا توجد معرفة سابقة وان المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية ووفقاً لهذا المنظور فكل شىء فى العالم وجود مدرك بالحواس. وهكذا يختلف المدخلان الرئيسيان على المعرفة (المذهب العقلى والمذهب التجريبي) اختلافاً حاداً فيما يشكل المصدر الفعلى للمعرفة. (توفيق محمد، ٢٠٠٤: ٩٦-٩٧)

ومن المداخل التى تتناول مفهوم إدارة المعرفة كما حددها (بسمان فيصل محجوب، ٢٠٠٤: ٣-٤) هى:

أ-

لمدخل الإقتصادى: وهو يرى المعرفة رأس مال فكرى ويمكن تحديده بانها المعرفة التى يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التى لا تظهر فى الميزانية والتى

يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والإستخدام الإبتكارى للأصول (Drucker,1999: 55-61) .

ب- المدخل الإدارى: وهو ينظر إلى المعرفة بإعتبارها عملية تسعى إلى إكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

٤- أنواع المعرفة

تقسم المعرفة إلى نوعين معرفة ظاهرية ومعرفة ضمنية:

أ- المعرفة الظاهرة (الصريحة)

المعرفة الظاهرة هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم وأنها قابلة للمشاركة وتخضع للقواعد والتعريفات ويمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً وتوجه السلوك الفردى فى المؤسسة. (نضال محمد الزلطة، ٢٠١١: ٢٣)

وتتمثل المعرفة الإدارية الظاهرة بجامعة المنصورة فى القوانين واللوائح والكتب الدورية والبرتكولات الحاكمة للعمل الإدارى بجامعة المنصورة

ب- المعرفة الضمنية

هى المعرفة المخزنة فى عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات

سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصى، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ومن التعريفات التى تناولت المعرفة الضمنية:

"بأنها تتعلق بما يكمن فى نفس الفرد من معرفة فنية وإدراكية ومعرفة سلوكية والتى لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة فهى ثمينة للغاية يصعب على أى مؤسسة أخرى إستنساخها أو تقليدها" (يوسف أبو فارس، ٢٠٠٨: ٤)

ثانياً: مدخل إدارة المعرفة

١- المفهوم

من خلال مسح الأدبيات العلمية لموضوع إدارة المعرفة يتضح أن مفاهيم إدارة المعرفة تعددت وتباينت وذلك نتيجة لأن إدارة المعرفة مفهوم واسع متعدد المداخل ولديناميكية الموضوع فى المجالات التى يشملها والعمليات التى يغطيها كما يختلف بتعدد الكتاب والباحثين واختلاف وجهات نظرهم حول تفسير إدارة المعرفة وإختلاف الإستخدام والسياق المطبق. (صبرية بنت مسلم اليحيوى، ٢٠١١: ٨٦)

إلا انه يمكن حصر المفاهيم المختلفة لإدارة المعرفة فيما يلى:

"عملية جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتبويبها وتحليلها ووضعها وصنعها فى جداول وصيغ معرفية يضم كل

منها المعارف والمتشابهة وتوضع في متناول يد العاملين بمؤسسات التعليم الجامعي خاصة صناع القرار ومتخذيته حتى يتمكن تحسين الأداء الإداري والارتقاء بالعملية التعليمية " (السعيد السعيد بدير، ٢٠١٥: ٢١٨)

"عملية تنفيذ النشاطات المتعلقة بالإكتشاف والإلتقاط والمشاركة والتطبيق للمعرفة وذلك من أجل دعم عملية التحسين وذلك بالأخذ بعين الاعتبار للتكلفة وتأثير المعرفة على تحقيق اهداف الوحدة" (خضر مصباح إسماعيل، ٢٠١٠: ٩٨)

"عملية ديناميكية متميزه تتضمن مجموعه من الأنشطة والممارسات الهادفه إلى تجديد المعرفة وابدائها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير إسترجاعها مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة "

"مجموعه من الجهود العلمية المنظمة التي تسعى لتحويل المعلومات إلى قيم فكرية وثقافه وإبداعية تسهم في رفع فعالية المنظمات من أجل تحسين الأداء وضمن إستمرارية كفاءته" (منصور بن نايف العتيبي، ٢٠١٤: ٦١٨)

وتعرف الباحثه إدارة المعرفة "هو مجموعة من العمليات وتتمثل في إكتساب

وتوليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة من قبل الجهاز الإداري لتحقيق رسالة الجامعة".

٢- أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمن بقائها ويمكن تحديد أهداف إدارة المعرفة في الآتي:

١- فهي تسهم في تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة فإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل. (نضال محمد الزطمة، ٣٠: ٢٠١١)

٢- فالمعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية

القدرات الإبداعية.

(Serban&,Hislop&Othwra,2002)

٢- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة عبر مساهمتها في تمكين الجامعات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة .

٣- تحديد المعرفة الإدارية الموجودة بالفعل في الجامعة وتوثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها (Sallis,Edward and Jones,2002).

٤- تنسيق أنشطة لكونها عملية نظامية تكاملية وتحفيز الجامعات بتجديد ذاتها .

٥- تشجيع التغيير التنظيمي في النواحي الادارية والمواقف والسلوك التنظيمي ومواجهة التغييرات البيئية والقدرة على التكيف.

٦- تدعيم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لنقير المعرفة التنظيمية .

٧- كما تمكن الجامعات من تحسين الكفاءة بتحسين الخدمات والبرامج التي تقدم للمستفيدين وتمثل دورا قياديا في عملية تشكيل كيفية تطوير الإستراتيجيات والخطط المستقبلية.

في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها فالمعرفة قوة وثروة في أن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين بإعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الموارد وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة بإعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام.(صبرى السيد عبد الرحمن، ٢٠١٥: ١٢٣)

٣- كما انها تتيح الفرصة لهم للتعلم وتنمية المعرفة المهنية المتعلقة بوظائفهم حيث إن مايفرق الإستراتيجية الناجحة لإدارة المعرفة عن غيرها هو إلى أى مدى يتم خلق أفكار جديدة وتوثيق المعرفة الرئيسية والدروس المستفادة. (مها على السيد أحمد، ٢٠١٧: ٤٣)

٣- أهمية إدارة المعرفة في الجامعات:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات فيما يلي (صبرية بنت مسلم اليحيوى، ٢٠١١: ٨٩):

١- تعد أداء الجامعات الفاعلة لإستثمار رأس المال الفكرى وأداة لتشجيع

- المعرفة فى مختلف انواع المؤسسات وهى على النحو التالى:
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعـة المناسبة لتستخدم فى الوقت المناسب
 - بناء قواعد معلومات التخزين المعرفية وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
 - تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين فى الجامعة.
 - نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة
 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها وإستثمارها فى عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
 - تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفى الوقت المناسب مما يساعد فى تحقيق أفضل النتائج.
 - الإسهام فى حل المشكلات التى تواجه الجامعة والتى قد تؤدى إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
 - جذب راس المال الفكرى لتوظيفة فى حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجى .
 - إرضاء المستفيدين بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق فى إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين
- ٨- تسهم فى الإعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة والإهتمام بالتفكير النقدى والإبتكار والعلاقات والانماط والمهارات والتعاون والمشاركة.
- ٩- تشجع مشاركة القيادات الادارية فى الخبرات والنجاحات والفشل وتعزيز الانجاز والاداء العالى الذين يعدان ضروريين لبقاء الجامعة.
- ١٠- تزيد من وعى القيادات الإدارية بمشاريع الجامعة عن طريق نشر المعرفة وتقليل التكاليف والوصول الى المعرفة بسرعة والمشاركة فيها. (Maria,2007)
- ١١- تقلل من الوقت الذى يستغرقه القيادات الإدارية فى أداء أعمالهم وتوفير الحلول الإبداعية للمشكلات ويجاد مكان موحد لكل إدارة لحفظ مستنداتها وتحسين قدرة المؤسسة على الإستمرار (فاطمة زكريا محمد، ٢٠١٠: ١١٠)
- ٤- أهداف إدارة المعرفة:
- تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التى توجد بها والمجالات التى تعمل فيها وهناك مجموعة من الأهداف العامة التى تشترك فيها إدارة

الداخلية والخارجية لا تعنى شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وقد حدد (نضال محمد الزطمة، ٢٠١١: ٤٣) عمليات إدارة المعرفة فى عدد من العمليات وهى (تشخيص المعرفة-توليد المعرفة-تخزين المعرفة-توزيع المعرفة-تطبيق المعرفة).

ويمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى ست عمليات رئيسية لا تمثل وحدات مترابطة من الأنشطة وإنما إطار متداخل ومتكامل من الأنشطة تحدث على نحو مستمر وهى (تحديد وتشخيص المعرفة-إكتساب المعرفة-توليد المعرفة-تخزين المعرفة-توزيع المعرفة -تطبيق المعرفة) (أشرف السعيد، ٢٠٠٩: ٧٩٣).

تختلف عمليات إدارة المعرفة الإدارية تبعاً لمدخل دراستها فمدخل القيمة المضافة والثقافة التنظيمية والمنظور الإجتماعى تؤكد على عملية إبتكار وتوليد المعرفة الجديدة ويؤكد المدخل التقنى على إدامة المعرفة وتنظيمها ويركز المدخل المبنى على راس مال الفكرى على القيمة السوقية للمعرفة فى حين يؤكد المدخل الشمولى لإدارة المعرفة على نظم إكتشاف المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها وفيما يلى توضيح لتلك

وتطوير مستوى الخدمات المقدمة بإستمرار.

- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابى بين مجموعه العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتى المستمر فى العمل الإدارى الجامعى.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- الإسهام فى تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع فى البيئة المحيطة بالمؤسسة. (نضال محمد الزطمة، ٢٠١١: ٣١)

عمليات إدارة المعرفة:

وتتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذى يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة ويشير أكثر الباحثين فى حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها

العمليات.(صبرية بنت مسلم يحيوى،
٢٠١١: ٩١)

ونظراً لتزايد الإهتمام بإدارة المعرفة كمصدر أساسى للمؤسسات فى تحقيق الميزة التنافسيه إذا ما تم إستثمار معرفتها داخلياً وبناء على ذلك يمكن تحديد عمليات إدارة المعرفة فى الأتى:

١- جمع المعرفة:

ويقصد به: جمع المعرفة الإدارية الضمنية والصريحة من خلال مشاركة القيادات الإدارية فى الجامعات لتوليد رأس مال معرفى جديد فى قضايا وممارسات إدارية جديدة تساهم فى تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود الجامعة بالقدرة على التفوق فى الانجاز وتحقيق مكانة سوقيه عالية ويمكن إكتشاف المعرفة الادارية من خلال المصادر الداخلية المتمثلة فى مستودعات المعرفة او من خلال المشاركة فى الخبرات والممارسات وحضور الدورات والمؤتمرات والندوات والتعليم الذاتى والنقاش والحوار والاتصال بين القيادات الادارية فى الجامعة او من البيانات الادارية والتعليمية والمالية التى يتم نقل المعرفة من ضمنية الى واضحة وكذلك من المصادر الخارجية وتتمثل فى المؤتمرات الفيديوية والشبكة الدولية للمعلومات ومن

الابحاث الاكاديمية الإدارية ومن الخبراء والمختصين والمستشارين فى مجال الادارة.

وإن الجامعة شأنها شأن أى منظمة أخرى تحتاج أن تنهض برسالتها وتحقق اهدافها مع الأخذ فى الإعتبار أنها تعتمد بدرجة كبيرة جداً على المعرفة أكثر من أى منظمة أخرى وأنها تحتاج إلى إدارة شئونها إدارة سليمة وكفاءة لكي تنهض برسالتها وتحقق أهدافها (محمد حمدى النشار، ١٩٧٦:

١٩)

٢- حفظ المعرفة:

ويقصد بها: العمليات التى تتمثل فى تنظيم و تجميع المعرفة الادارية الداخلية والخارجية فى موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول اليها بكل يسر وسهولة وباقل وقت من اجل استعادتها وتطبيقها فى حل المشكلات وتغيير أو تحسين عمليات الاعمال الادارية بالجامعة بشكل فاعل.(عبد الستار العلى، واخرون، ٢٠٠٦: ٤٣)

وتشير عملية حفظ المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التى يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمؤسسات التى تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتى تعتمد

تلائم توزيع المعرفة الظاهرة فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول وخبرات القيادات الادارية يشكل التحدى الاكبر لادارة المعرفة المنتجة الذى يستوجب تحولها من المعرفة الضمنية الظاهرة بالمشاركة بها بالحوار والتدريب (صبرية بنت مسلم اليحيوى، ٢٠١١: ٩٦)

كما أنه يعتمد توزيع المعرفة في الجامعة على الثقافة التنظيمية السائدة بها، فإذا كان العمل يعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعوبة نقل المعرفة لأن العقلية الإدارية القائمة على الإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الإجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي إعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، كما إن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، فأصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال، وعلى العكس من ذلك، فإذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي أساسه الثقة والتعاون سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية يساعد في استخدام وسائط

على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المؤسسة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها، ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين (يوسف أبو فارة وحمد خليل، ٢٠٠٩: ٨)

٣- توزيع المعرفة:

يقصد بتوزيع المعرفة انها: العمليات الضرورية لتبادل المعلومات والافكار والخبرات والممارسات والاتجاهات الظاهرة والضمنية بين القيادات الادارية بوصفها موجودا تزداد لديهم بالاستخدام والمشاركة وهناك عدة أساليب لنشر المعرفة الادارية منها: فروق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلى والشبكة الدولية للمعلومات والتدريب من قبل القيادات الادارية ذوى الخبرة الطويلة ووكلاء المعرفة ومجتمعات داخلية عبر الوثائق وفرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم (صلاح الدين الكبيسي، ٢٠٠٥: ٢١)

والجدير بالذكر انه ان لم يتم نشر وتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد المعرفة عائداً مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الادوات الالكترونية والوثائق والنشرات التى

تكنولوجية متطورة(نهلة عبد القادر هاشم،
٢٠٠٥: ٣٦)

٤- تطبيق المعرفة:

ويقصد بها استخدام النصوص
الإدارية فى العمل الإدارى
وتهدف إلى استثمار المعرفة الادارية
فى حل المشكلات وتحسين العمل الادارى
بالجامعات وان تتلائم معها بهدف تحقيق
الاهداف الواسعة التى تحقق لها النمو
والتكيف (أحمد مجدل، معراج هوارى،
٢٠٠٥)

فالتحدى الذى يواجهه الجامعات ليس
فى اكتشاف المعرفة الادارية ذاتها وانما كيفية
استعمالها بتفعيل المعرفة المتولدة وعكسها فى
التطبيق لاضافة قيمة وفى الدور الذى تلعبه
فى تحويل المعرفة الى اقتصاد معتمد على
المعرفة ولهذا تكمن اهمية تطبيق ادارة
المعرفة الادارية فى الجامعات فى مايلى
(صلاح الدين الكبيسى، ٢٠٠٥: ٤٦):

- يعزز المعرفة الادارية ويمكن من
التنافس ويحكم من خلاله على فاعلية
وفائدة المعرفة
- ضمان النجاح للجامعات لتحسين
الاداء التنظيمى وتحقيق الجودة العالية
للخدمات لمقابلة احتياجات المستفيدين
- الاسهام فى حل المشكلات التى تواجه
الجامعات المختلفة التى تتسبب فى

نقص كفاءتها او هدر وقتها وادائها
وضمن البقاء واستمراره

فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة
المعرفة وهو يعنى إستثمار المعرفة،
فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة
فيها لا تعد كافية، ونجاح الجامعة فى برامج
إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم
المعرفة الإدارية المنفذة قياساً لما هو متوافر
لديها، فالفجوة بين ماتعرفه وما نفذته مما
نعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم .(نضال
محمد الزطمة، ٢٠١١: ٥١)

وهناك ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:
(Martensson, 2002: 211)

- التوجيهات: يقصد بها "مجموعة
محددة من القواعد والإجراءات
والتعليمات التى يتم وضعها لتحويل
المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة
صريحة لغير الخبراء"
- الروتين: فيشير إلى "وضع أنماط
للأداء ومواصفات للعمليات تسمح
للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم
المتخصصة دون الحاجة إلى الإتصال
بالآخرين"
- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً:
وهى بناء فرق العمل ذات المهام
المحددة ذاتياً، فيتم إستخدامها فى
المواقف التى تكون فيها المهام معقدة

أثر تطبيق إدارة المعرفة على الخدمات الإدارية:

إن لتطبيق إدارة المعرفة أثر هام على الخدمات الإدارية كما حددتها: (نضال محمد الزطمة، ٢٠١١: ٦٧)

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة، كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل وفي أسلوب تقديم الخدمات، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، تحسين مستوى الإستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الإتصالات.
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات.
- تحسين قدرة المؤسسة في الإمتثال للسياسات الإدارية والمبادئ التوجيهية للعمل.
- زيادة قدرة المؤسسة الإدارية فيما يتعلق بالإتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإدارى وذلك بوضع خطوط قواعد عامة للتصرفات لتحقيق الإنسجام فى الإجراءات المتبعة فى كافة إدارة الجامعة، وإعطاء الصلاحيات للأقسام والوحدات الإدارية بالتصرف وفق ما تراه ضمن إطار القواعد العامة للتصرف

وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن إستخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها

٥- مراحل تطبيق إدارة المعرفة

تطبق إدارة المعرفة من خلال العديد من الأنشطة، التى تنفذ ضمن عدة مراحل كما ذكرتها (منال محمود، ٢٠١٢: ٢٤-٢٥)

- **مرحلة المبادرة:** ويتم بها بناء البنية التحتية، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الإتصالات ونظم المكافآت
- **مرحلة النشر:** وتركز هذه المرحلة على تبرير الأفكار وسياسات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لمراقبة المعرفة، وأدوات التحكيم للحصول على المعرفة
- **مرحلة التكامل الداخلى:** وتركز على التكامل والتمويل المعرفى، طبقاً لمتطلبات السوق، ولهيكلة المعرفة ورسم الخرائط والإستراتيجيات
- **مرحلة التكامل الخارجى:** وهنا تركز على الكفاءات والتمويل الخارجى والشبكات المتداخلة، وإدارة التعاون إن هذه المراحل تسهم فى تبادل المعرفة بين العاملين، وتوظيف الموارد المتاحة، الأمر الذى يسهم بالتنوير والإبتكار والإنجاز بشتى المجالات

المؤسسى المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتوافر كميات كبيرة من المعرفة المتاحة لممارسة العمل بأفضل الطرق، وضمان الانسياب المستمر للعمليات الجوهرية، وتنسيق الأنشطة الإدارية للجامعة بعملية تكاملية فى إنتاج تحقيق أهدافها، وتساعد على وضع قواعد لتنظيم العمل، وإنتاج حلول مبتكرة لحل المشكلات الإدارية، ووضع برامج عملية لتوجيه القيادات الإدارية نحو الأداء الأفضل (Kidwell&others, 2000: 28-33)

- خدمات المستفيدين: إن إدارة المعرفة تسهم فى رفع جودة الخدمات التى تقدم للمستفيدين باستخدام معايير لقياس جودة الخدمات، وتقديم خدمات جديدة بصفة مستمرة، وتحسين الخدمات القائمة فى تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع الخدمات السابقة على الخدمات المستندة على المعرفة، وتحويل الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للخدمات التى تقدمها، وتمكن الجامعة من الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية، أو إستخدامها لتعديل الخدمات، وتحول الجامعات إلى مجتمعات معرفية، وتحدث التغيير الجذرى فى الجامعة للتكيف مع التغيير السريع، وتوظيف نتائج البحث الإدارى فى الممارسات الإدارية،

وإن تطبيق إدارة المعرفة له دور فاعل على العمل الإدارى بالجامعة فى المجالات التالية: (صبرية بنت مسلم اليحوى، ٢٠١١: ٩٨-٩٩)

- القيادة الإدارية: تمثل إدارة المعرفة أهمية فى تعزيز القيادة الإدارية الفاعلية فهى تساعد القيادات الإدارية على التزود من المعرفة الجديدة، وتعزز من قدرتهم على حل المشكلات التى تواجههم، وتنمى القدرات الإبداعية وتحفزها لديهم، وتساعدهم على أداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة، كما تنمى قدرتهم على إكتشاف المعرفة وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها وإستشراف المستقبل، والتعامل مع التغيرات، وزيادة الرضا الوظيفى، وتمتية قدراتهم على التعلم المستمر، وإشاعة روح التسامح والتعاون بينهم، وإدراك القيمة العالية الضرورية فى مراقبة الأحداث الخارجية

- العمليات الإدارية: تشكل إدارة المعرفة دوراً فاعلاً فى تحسين العمليات الإدارية من خلال تمكينها من تأدية العمل الإدارى بسرعة وأقل تكلفة وبطريقة مبدعة، كما تعمل على تحسين معايير تأدية العمل والحد من الأخطاء، وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة لممارسة العمل، وتعزز قدرة الجامعة للإحتفاظ بالأداء

وتوظيفها في مجالات مفيدة
(Carl&Capshaw,1999: 16).

لكي تواجه الجامعات المستجدات
والتطورات الجديدة، وحتى يكون التحول
والتغيير دائماً للأفضل وحتى تنتقل الجامعة
إلى الوضع الأفضل ومن الجمود والرتابة إلى
الإصلاح والتطوير، فلا بد للبحث عن أساليب
إبداعية في العمل الإداري.(حنان البدرى
كمال، ٢٠١٣: ١٦٩)

قد أشارت العديد من الدراسات إلى
وجود عدد من المشكلات في إدارته فقد
أشارت دراسة (محمد عبد الحميد لايشين،
نهلة ابو عليوة، ٢٠١٣: ٨١-٨٢) التي
أنتهت إلى وجود بعض الصعوبات التي
تواجه تطبيق مبادرات إدارة المعرفة بالتعليم
الجامعي وهذا ما أكده (محمد حسنين
العجمي، ٢٠٠٣: ٣١٠) ان الإدارة الجامعية
في مصر تعاني من الأتي:

- غلبة الأساليب الإدارية التقليدية في
أغلب انشطتها المالية والإدارية
- قصور الأداء في النظام المستخدم في
جمع المعلومات الإدارية والتربوية
وحفظها وإسترجاعها.
- وجود فجوة بين الواقع والمأمول في
تنفيذ المشروعات والإشراف عليها.
- ندرة الإعتماد على مبدأ المشاركة في
إتخاذ القرارات وتطبيقها.

والإطلاع على التجديدات والممارسات
الإدارية المتميزة إقليمياً وعالمياً منها بما
يحقق أهداف الجامعة.

- إتخاذ القرارات: تدعم إدارة المعرفة
صنع القرارات الرشيدة التي تعتمد على
التفكير العلمي، ورفع قدرة القيادات
الإدارية على إتخاذ قرارات سريعة،
وإصدارات القرارات في الوقت
المناسب، وإتخاذ قرارات قابلة لتنفيذ
وقائمة على الجده والمنفعة وتتوافق مع
أهداف الجامعة وسياستها، وإعتماد
القرارات على أكبر قدر من المعرفة
يساعد على تحليل المعلومات والبيانات
لإستخراج النتائج الخاصة بإتخاذ
القرارات التي تسهم في الحد من
المركزية والتحكم في صنع القرار وتمكن
القيادات الإدارية كصناع قرار من عمل
تقديرات للإحتمالات المستقبلية

٦- مبررات تحول الجامعة لمدخل إدارة المعرفة

وبإعتبار أن الجامعات من أولى
المنظمات المتعلمة التي تهتم مباشرة بالعلم
والبحت العلمي، بإعتبارة ركيزة أساسية
لإيجاد الميزة التنافسية فإن مدخل إدارة
المعرفة يرتكز أساساً في كيفية قيام إدارة
الجامعات بتكوين المعرفة وإسترجاعها

- ضعف أداء بعض القيادات الإدارية والجامعية.

٧- متطلبات ومحددات تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى الجامعات

تعمل إدارة المعرفة فى إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، وهذه المتغيرات هى: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمى، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية (القوى البشرية) وهى كالتالى:

أ- الثقافة التنظيمية:

تعكس ثقافة المنظمة المعايير والمعتقدات التى تعمل على إرشاد سلوك أعضاء المنظمة (خضر مصباح إسماعيل، ٢٠١٠: ١١٢) ومن خصائص ثقافة المنظمة الداعمة لإدارة المعرفة، فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة، ودعم الإدارة لها على جميع المستويات، ورصد الحوافز المناسبة لمكافئة الموظفين على مشاركة المعرفة، وتشجيع التفاعل بينهم لإنتاج المعرفة ومشاركتها وقد أشارت (حنان البدرى كمال، ٢٠١٣: ٢٠١) أن الثقافة التنظيمية تشمل على ثلاث عناصر هى:

- القيم: وتشير إلى ما قد يعتقده العاملين أنه الأفضل وأن من شأنه يحقق نتائج مرغوبة والقيم هى مددات مجال تفكير الفرد وسلوكه.

- المعايير: هى المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم، وبعبارة أخرى هى الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذى يرجع إليه الفرد فى سلوكه وتصرفه.

- الممارسات: وهى تتمثل فيما يتم فعله من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالمهام المطلوبة.

ب- الهيكل التنظيمى:

يلعب الهيكل التنظيمى دوراً أساسياً فى إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدى إلى نتائج غير مقصودة، ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، كما أن الهيكل التنظيمى الهرمى الذى يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة، على العكس من ذلك فمن شأن الهيكل الذى يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمى الجامد، تشجيع التعاون المشترك فى المعرفة المنظمة، وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمى بذاته يمكن الأخذ به على سبيل أداة فعالة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ

بها إلغاء الكثير من النفقات بالبيروقراطية وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الإستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة. (زياد حمد القطارنة، ٢٠١٤: ٨١)

كما أن الهيكل المرن يشكل أهمية كبيرة في إدارة المعرفة وتشجيع الإتصالات الداخلية، فضلاً على أنه يعد مناخاً ملائماً لتبادل الأفكار والمعرفة، وأن المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب التحول من الهيكل الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى هياكل تنظيمية أكثر تفلطحاً والتحول من النظم المركزية والتي تقوم على إحتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى نظم لا مركزية تستند إلى تدفق وإنتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في خلقها، وإضافة إلى ذلك أنماط عمل جماعية في فرق العمل (سوزان وليد، ٢٠١٤: ٢٢)

ج- تكنولوجيا المعلومات:

تساعد تقنية المعلومات في المنظمة على تيسير إدارة المعرفة، وهي تشتمل على معالجة البيانات، وحفظها، ونظم الإتصال، كما تشتمل على سلسلة كاملة من نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة، مثل نظم معالجة التعاملات ونظم معلومات الإدارة وتتكون من قاعدة بيانات، مستودع البيانات، نظم تخطيط موارد المؤسسة، وتتمثل إحدى

الطرق الممكنة لمراجعة البنية التحتية لتقنية المعلومات بإنتظام في دراسة الإمكانيات التي توافرها من أربعة جوانب مهمة هي الوصول، والعمق، والوفرة، والتجميع (محمد شحاته وهبي، ٢٠١٤: ٧٩)

وتؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة وإكتسابها، أو نشرها، أو الإحتفاظ بها، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة (صبرى السيد عبد الرحمن، ٢٠١٥: ١٥٩)

وتحتاج الجامعات إلى بناء قاعدة معرفية قوية للتمكن من تحقيق الإدارة الجيدة للمعرفة، وغالباً ما تتضمن هذه القاعدة عدة نظم، ونظم إكتساب المعرفة، ونظم إمتلاك المعرفة والتي تتولى ترتيب المعرفة وتنظيمها، ونظم المشاركة في المعرفة والتي تهتم بتنظيم المعرفة على المستخدمين، واخيراً نظم تطبيق المعرفة وهي التي تركز على إستغلال المعرفة والإنتفاع بها. (سميح أبو فارس، ٢٠٠٦: ٣٢)

د- القيادة التنظيمية:

تمثل القيادة عنصراً مهماً في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وبصفة عامة

المعرفة، وعملياً فإن الأفراد هم المكون الرئيس في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم، وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم. (صلاح الدين الكبيسي، ٢٠٠٥: ٩٠)

وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

فيما يتعلق بواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المنصورة

- إتفاق العاملين بالقطاعات الخمسة بالإدارة العامة لجامعة المنصورة على تطبيق عملية حفظ المعرفة بدرجة كبير حيث أحتلت عملية حفظ المعرفة المرتبة الأولى في واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- ثم تأتي عمليات جمع وتوزيع المعرفة بالقطاعات الخمسة بعد عملية حفظ المعرفة بالتبادل بين تلك القطاعات في المرتبة الثانية والثالثة.
- كما أتفق العاملين على أن عملية تطبيق المعرفة تأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة في واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالإدارة العامة لجامعة المنصورة.

فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والإلتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر (هدى حمودة، ٢٠٠٥: ١٣٦).

٥- القوى البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومدبروا الموارد البشرية ومدبرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة

التوصيات:

- يجب أن تتبنى الإدارة العليا بالجامعة تطبيق إدارة المعرفة لخلق بيئة تنظيمية محفزة للإبتكار والإبداع
 - على المديرين حث العاملين على تطبيق إدارة المعرفة في مجال العمل
 - إنشاء وحدة إدارية تشرف على تطبيق إدارة المعرفة وتكون تحت إشراف رئيس الجامعة
 - ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة ومتابعة تنفيذها باستمرار لتحقيق رسالة الجامعة
 - ضرورة ملائمة الهيكل التنظيمي بالإدارة لتطبيق إدارة المعرفة
 - الإهتمام بعقد برامج تدريبية للعاملين في مجال إدارة المعرفة من خلال خبراء في هذا المجال
 - تشجيع العاملين على العمل الجماعي والتعاوني
 - استحداث مسمى وظيفي لمسئول المعرفة بالإدارة العامة لجامعة المنصورة
 - نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين بالإدارة
 - تحديد تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بالإدارة
 - إنشاء قاعدة بيانات تضم خبرات العاملين وإبداعاتهم حتى يتم الإستفادة منها
- تدريب العاملين على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ليؤدي دورهم لتحقيق رسالة الجامعة
- توفير الدعم الفني المستمر من قبل متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والإستعانة في ذلك بمركز تقنية الإتصالات والمعلومات بالجامعة

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أشرف السعيد أحمد محمد (٢٠٠٩): أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، مؤتمر التعليم في مطلع الألفية الثالثة (الجودة- الإتاحة-التعليم مدى الحياة) في الفترة من ١٥-١٦ يوليو، القاهرة، مركز الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- ٢- أمانى طلعت أبو جزر (٢٠٠٥): مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ٣- السعيد السعيد بدير (٢٠١٥): تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية

- المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، س٢، ع٥
- ٤- بسام أبو حشيش (٢٠١١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة فى جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، م٢٥، ع١
- ٥- بسمان فيصل محبوب (٢٠٠٣): إدارة الجامعات المصرية فى ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- ٦- توفيق محمد عبدالمحسن (٢٠٠٤): قياس الجودة والقياس المقارن - أساليب حديثة فى المعايرة والقياس، القاهرة، دار الفكر العربى
- ٧- حسن حسين البيلاوى، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧): إدارة المعرفة فى التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء.
- ٨- حنان البدرى كمال (٢٠١٣): إدارة المعرفة ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى لدى القيادات الإدارية بجامعة السودان، مجلة كلية التربية، أسوان، ع٢٧
- ٩- خاف جاد الرب السيد (٢٠٠٧): تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات الحكومية المصرية مع التطبيق على
- جامعة جنوب الوادى، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط
- ١٠- زكريا سالم سليمان إبراهيم (٢٠٠٨): تطوير الأداء الإدارى بالمدارس الثانوية العامة فى مصر فى ضوء مدخل إدارة المعرفة (تصور مقترح)، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ١١- زياد حمد القطارنة (٢٠١١): إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار جليس الزمان للتوزيع والنشر .
- ١٢- سامى حنون، رأفت العوضى (٢٠١١): تطبيقات إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى: إطار فكرى، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، غزة، جامعة القدس المفتوحة. ٦
- ١٣- شيرين محمد وسيم (٢٠١٤): متطلبات تفعيل الإتصال الإدارى بالتعليم الجامعى فى ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، المنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

- ١٤- صبرى السيد عبد الرحمن محمد فايد (٢٠١٥): تطوير الأداء الإدارى الجامعى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، المنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة
- ١٥- صبرية بنت مسلم اليحيوى (٢٠١١): إدارة المعرفة الإدارية ودورها فى فاعلية العمل الإدارى فى الجامعات بالمملكة السعودية، المجلة التربوية، الكويت، مج ٢٥، ع ٩٩٤
- ١٦- صفاء حسن محمد (٢٠١٥): أثر أبعاد الهيكل التنظيمى على إدارة المعرفة: دراسة حالة وزارة الشئون الإجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
- ١٧- عبد الستار العلى وعامر قنديلجى وغسان العمرى (٢٠٠٦): المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن
- ١٨- على بن صالح الشايع (٢٠١٠): التحديات التى تواجه الجامعات السعودية للتحوّل نحو مجتمع
- المعرفة (دراسة تحليلية): المؤتمر السنوى الخامس والعشرين إدارة المعرفة: الاستراتيجيات والتحديات فى الفترة من ٥-٦ مايو، المنصورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ١٩- فاطمة زكريا محمد (٢٠١٠): تطوير إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الثقافة والتنمية، ع ٣٥٤
- ٢٠- محمد جلال صديق (٢٠٠٥): أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة فى البنوك التجارية العامة المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ع ٢٤
- ٢١- محمد حسنين العجمى (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، القاهرة، العالمية للنشر والتوزيع
- ٢٢- محمد عبد الحميد لاشين، ونهلة سيد أبو عليوة (٢٠١٣): دراسات مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة فى بعض المؤسسات الجامعية والآسيوية وإمكانية الإفادة منها فى مصر والمنطقة العربية، مجلة التربية، ع ٣٩٤
- ٢٣- محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨): اتجاهات معاصرة فى إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- ٢٤- مطيران عبد الله المطيران (٢٠٠٦):
إدارة نظم المعرفة: الرأس المال
الفكري، ورقة عمل مقدمة إلى
المؤتمر الدولي حول الجودة الشاملة
في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا
المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية،
عمان، في الفترة من ٢٦-٢٧ إبريل
- ٢٥- منال محمود محمد (٢٠١٢): أنموذج
مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات
الأردنية الخاصة في ضوء الواقع
والإتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة
دكتوراة غير منشورة، الأردن، كلية
الدراسات العليا، الجامعة الأردنية
- ٢٦- منصور بن نايف العتيبي (٢٠١٤):
معوقات إدارة المعرفة في الجامعات
السعودية من وجهة نظر بعض
القيادات الأكاديمية، مجلة كلية التربية،
جامعة عين شمس، مصر، ع٣٨، ج٢
- ٢٧- مها على السيد (٢٠١٧): تصور
مقترح لتكامل مدخل إدارة المعرفة
ومجال الفاعلية التعليمية لتحقيق
الجودة بالمدارس الثانوية العامة
"بمحافظة الدقهلية"، رسالة دكتوراة
غير منشورة، كلية التربية، جامعة
المنصورة
- ٢٨- نضال محمد الزطمة (٢٠١١): إدارة
المعرفة وأثرها على تميز الأداء:
- ٢٩- نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥): إدارة
المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في
الجامعات المصرية، مستقبل التربية
العربية، مصر، مج١١، ع٣٨
- ٣٠- نهلة عبد القادر (٢٠٠٤): إدارة
المعرفة، مدخل للإبداع التنظيمي في
الجامعات المصرية، مجلة مستقبل
التربية، ع٣٠
- ٣١- هدى حمودة (٢٠٠٥): نحو أفق
الإصلاح والتطوير الإداري لأداء
الأعمال إلكترونياً عبر شبكة
الإنترنت، شئون الشرق الأوسط،
مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة
عين شمس، ع١٥
- ٣٢- يوسف أبو فارة، حمدعليان (٢٠٠٨):
دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية
أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس
الشرقية، المؤتمر العربي الثاني،
الأردن

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 33- Carl Frappaolo and Stacie Capshow
(1999), Knowledge management
software: Capturing The essence of
Know-how and innovation,
Information Management Journal,

-
- 38- P. N . Rastogi (2000): Knowledge Management and intellectual capital –The new virtuous reality of competitiveness, Human Systems Management, Volume 19, Issue 1,ISSN 0167-2533,Jan.
- 39- Pradit Songsangyos (2012): The Knowledge Management In Higer Education In Chiang Mai: A Comparative Review , Procedia-Social And Behavioral Sciences ,December ,Vol. (69)
- 40- Sharimllah Devi Ramachandran ,Siong –Choy Chong And Kuan-Yew Wong (2013): Knowledge Management Practices And Enablers In Public Universities: A Gap Analysis ,Campus –Wide Information Systems , Vol.(30) ,Iss.(2).
- 41- Duruker .P.F"Management Challenges for the 21 Century"1999. ISSN1535-2897, July, Volume 33,Issue 3.
- 34- Ian Chaston (2012): Knowledge Management Systems And Innovation In Second Tier Uk Universities, Australian Journal Of Adult Learning, Vol .(52), No (1) , April
- 35- Kidwell Jillinda&Others(2002).Applyaing Corporate Knowledge Management Practices to Support every part of their Mission ,Educause Quarterly (4)
- 36- Luan ,Jing (2002) Data minig and Knowledge in Higher Education potential Applicathon .Paper presented at The Annual From For The Association For Institutional Reseearch (42)
- 37- Maria, Shirey (2007) Knowledge Management An Innovative Strategy For The Future .Journal of Mursing Administration .37(1)