

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية

إعداد

عبد السلام عمار المبروك النايض* أ.د. بيومي محمد ضحاوي

د. مصطفى عبد الحميد عناني

مقدمة:

أصبح تطوير الأداء الإداري في الجامعات ضرورة ملحة لاسيما بعد تعدد التخصصات وتنوع الكليات وأقسامها، والتقدم التكنولوجي وهو يحتل أهمية بالغة ويحقق فوائد عديدة، منها الإسهام في رفع مستواها الإداري، ومكانتها بين الجامعات على المستويين الإقليمي والعالمي، وتعدد أنماط الإدارة الجامعية الذي يلائم المستقبل، ذلك النمط الذي يحقق التميز والفاعلية، ويتسم بالتطوير والكفاءة في ترشيد الموارد والمعطيات المتاحة لمؤسسة التعليم الجامعي، وقد سعت كثير من دول العالم المتقدمة بتطوير الأداء الإداري بالجامعات وإدخال اتجاهات إدارية حديثة لتطوير العمليات الإدارية، وأصبح تتبع التطورات العالمية في مجال الأداء الإداري وتحسينه في حالة تطوير دائم ومتعدد، مما جعل من بعض الجامعات العالمية نموذجا في تحقيق أهدافها، وسجلت أداء متميزا وأصبح محل تصدير لجامعات أخرى (١، ١٣٨)، في الولايات المتحدة عملت الجامعات على تحويل مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتباره شريكا في المؤسسة التعليمية، وكذلك ارتباط الأداء الإداري برسالة المنظمة، واستخدام أدوات التحفيز والمرونة، والتركيز على إدارة المعرفة كاتجاه إداري لتحسين الأداء الإداري في الجامعات (٢، ٥). وتعد جامعة الوسائط المتعددة نموذجا رائدا للجامعات الخاصة بالليزيا لتطبيقها إدارة المعرفة، حيث لها معايير واضحة شاملة، ومنها المعياران الأساسيان: البحوث العلمية، والتعليم المستمر، لخلق بيئة تنافسية تحث الأكاديميين على إنتاج المعرفة، وتقاسمها وتبادلها مع الزملاء، وتعد بمثابة محفز لتطوير الصناعة التكنولوجية بالليزيا، وتعتبر نموذجا مشابهها لنادي السيلكون بجامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية (٣).

* بحث مشتق من رسالة دكتوراه تحت إشراف:

١. د/ بيومي محمد ضحاوي.

د/ مصطفى عبد الحميد عناني.

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك
أ.د. / بيومي محمد ضحاوي
د/ مصطفى عبد الحميد عناني

مشكلة الدراسة:

بذلت الجامعات الليبية جهوداً للارتقاء بأدائها الإداري وإدخال بعض التطورات البسيطة لمواكبة التغيرات العالمية المعاصرة في تطوير الأداء الإداري إلا أن هذه الجامعات ما زالت تعاني من ضعف في أدائها الإداري، ولهذا تتبلور المشكلة في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية ؟
ويتفرع منه الأسئلة البحثية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري لإدارة المعرفة؟
 - ٢- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في مجال تطوير الأداء الإداري في الجامعات الليبية؟
 - ٣- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية وفق مدخل إدارة المعرفة؟
- منهج الدراسة: ويتضمن ما يلي:

الأسلوب المنهجي:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي، للتعرف علي مدى تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات الليبية، حيث يمتاز هذا المنهج بتوفير بيانات تفصيلية عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع البحث (٤٧)، كما أنه يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع البحث التي قد تساعد علي قدر من التنبؤ المستقبلي للظاهرة من أجل تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية مستفيدة من إدارة المعرفة كمدخل للتطوير.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الجامعات، والكتاب العام وعمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس ومدراء الإدارات في اثني عشر جامعة حكومية، وقد اقتصرت الدراسة على أربع جامعات حكومية ممثلة في: جامعة سبها، وجامعة المرقب، وجامعة عمر المختار، وجامعة الزيتونة، وبنسبة (٣٣.٣%) من اجمالي الجامعات الليبية الحكومية، وميرر اختيار تلك الجامعات دون غيرها كونها تمثل المجتمع الاصلي تمثيلاً حقيقياً، وهي: جامعة سبها تمثل الجنوب الليبي وتعتبر من اكبر الجامعات ومن اقدمها، وأما جامعة المرقب تمثل شمال ليبيا، وجامعة الزيتونة تمثل وسط ليبيا، اما جامعة عمر المختار فتمثل شرق ليبيا، بالإضافة ان هذه الجامعات بعيدة لحد ما عن ظروف الحرب وتداعياته، وایسر للباحث في الوصول اليها من حيث الناحية الامنية؛

وقد تم اختيار عينة عشوائية من بين أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت (٦٠٠) فردًا من عدد (٥٢٤١) فردًا،
أداة الدراسة:

تعتبر الإستبانة وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد تستخدم على إطار واسع في كثير من المؤسسات لجمع المعلومات و البيانات، والدراسة الحالية تعتمد على هذه الأداة في جمع المعلومات لمعرفة مدى تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية وفق إدارة المعرفة كمدخل للتطوير.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

أ-الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة إدارة المعرفة كمدخل في تطوير الأداء الإداري للجامعات الليبية.

ب- الحدود المكانية: يتم تطبيق هذه الدراسة على أربعة جامعات: وهي جامعة المرقب، جامعة عمر المختار، جامعة الزيتونة، جامعة سبها، وذلك حتى تكون النتائج أكثر تعبيراً عن واقع الجامعات في المجتمع الليبي.

ج-الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على، رؤساء الجامعات، والكتاب العام عمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس، ومدراء الإدارات بهذه الجامعات، لانهم يمثلون قيادات الجامعة ولهم علاقه وصلة بتطوير الأداء الإداري بالجامعة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١- معرفة الإطار الفكري لإدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات.

٢- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات الليبية.

٣- وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعات الليبية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية باستخدام إدارة المعرفة وذلك لتقديم بعض الحلول للمشكلات الإدارية التي تواجه إدارة التعليم الجامعي في ليبيا، ومواكبة المتطلبات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية التي تعيشها البلاد وتأثرت بها الجامعات الليبية، ومن الناحية العملية تشخيص مدى تطبيقها في تطوير الأداء

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د. / بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

الإداري بالجامعات الليبية للعمل على تقديم الحلول المناسبة والحديثة وأيضاً تسهم في سد الفجوة العلمية المتعلقة بمجال الأداء الإداري.

الدراسات السابقة:

يتم عرض أهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

١- "ممارسات إدارة المعرفة والتمكين في الجامعات العامة: تحليل الفجوة" (٢٠١٣) (٥، ٧٦).

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية ممارسات إدارة المعرفة والعوامل التمكينية الاستراتيجية الرئيسية في مؤسسات التعليم العالي الجامعي في ماليزيا، ومعرفة الفروق الهامة بين أهمية واستخدام إدارة المعرفة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية يجدون أن ممارسة إدارة المعرفة والعوامل التمكينية الاستراتيجية الرئيسية مهمة ولكن لا تستخدم كثيراً. وقد أوصت الدراسة بأهمية ممارسة إدارة المعرفة وأثرها على إدارة.

٢- "دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية" (٢٠١٤) (٦).

هدفت هذه الدراسة الي بحث دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف، فقد اجريت دراسة ميدانية من خلال توجيه قائمة استقصاء عن طريق المقابلة الشخصية لمفردات العينة، حيث تم التوصل إلي وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية والممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلي تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية (وهي تكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية)، كما كشفت الدراسة عن وجود تفاوت بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة وممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

٣- "تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على قطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة" (٢٠١٥) (٧).

هدفت الدراسة الي التعرف على وقع الأداء الإداري الجامعي بقطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، وكيف يمكن تطويره من خلال تطبيق إدارة المعرفة به، من خلال معرفة ميسرات

ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة بالقطاع, واستخدمت المنهج الوصفي, وتوصلت إلى النتائج التالية: تجاهل الإدارة من الاستفادة بخبرات المحالين للمعاش في تنمية معارف الموظفين الجدد, وأكدت على ان هناك معوقات تعيق تطبيق إدارة المعرفة من أهمها ضعف الحوافز, وتم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع شؤون التعليم و الطلاب في ضوء مدخل إدارة المعرفة بما يتيح للقطاع التميز في عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجيا.

٤- "تطوير أداء أمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" (٢٠١٥)(٨).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء أمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة و تطويرها, وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتوصلت من خلاله إلى مجموعة من النتائج نذكر منها, إن إدارة الجودة الشاملة لها دور مؤثر في تطوير أداء أمناء الأقسام الأكاديمية, وإن هناك تحديات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية, منها المركزية في اتخاذ القرار - وضعف الإمكانيات المادية - وتطبيق تجارب بعض الدول دون مراعاة لظروف المجتمع. وإن مستوى القيادة و اتخاذ القرار والتحسين المستمر لدى أمناء الأقسام كان اقل من المتوسط.

٥- "تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار بليبيا" (٢٠١٥)(٩). هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار من خلال تقييم واقع تطبيق هذه العمليات بالجامعة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس, وتم تطبيق اداء الاستبانة على عينة الدراسة, كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره اكثر انواع المناهج تناسبا مع اهداف الدراسة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها, تدني الاهتمام بإدارة المعرفة, وانخفاض مستوى تطبيق عملياتها, وعدم وجود قواعد أو نظم لتطبيق هذه العمليات, وانه لا توجد فروق في تقييم واقع تطبيق هذه العمليات, وقد تعود لمتغير التخصص العلمي.

٦- نموذج تطوير كفاءات القيادات الإدارية من أجل الأداء الوظيفي الفعال في مؤسسات التعليم العالي الخاصة" (٢٠١٨)(١٠).

هدفت الدراسة لوضع نموذج لتطوير الكفاءات القيادية الإدارية للأداء الوظيفي الفعال في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بانكوك بتايلند, وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك يوجد فروق

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د. / بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ذات دلالة احصائية بين القيادات الإدارية الحالية وبين الكفاءات الإدارية المطلوب تطويره من خلال النموذج، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى نموذج مقترح لتطوير كفاءات القيادات الإدارية من أجل تطوير الأداء الإداري. وقد أوصت الدراسة بأن تقوم المؤسسات التعليمية في التعليم العالي بتطبيق قائمة الكفاءات الواردة في النموذج المقترح.
إدارة المعرفة:

يتم مناقشة إدارة المعرفة كونها مدخلا جديدًا في إدارة الجامعات للاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري الجامعي في ليبيا وذلك من خلال العناصر التالية: مفهوم إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، وتطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها، خبرات بعض الدول في هذا الاتجاه، وذلك كما يلي:
أ- مفهوم إدارة المعرفة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف إدارة المعرفة، حيث اختلفت ما بين خبرات مؤسسات ونتاج أفكار من خبراء ومفكرين، أو توصيفات رمزية، إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعًا هو ما يصف المعرفة بأنها عملية يتم بموجبها استثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارية من أجل إسباب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على التزام العملاء (١١، ٣٩)، وهناك من عرفها بأنها تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء كانوا موظفين أو مستشارين أو مستفيدين من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها في طريقة يتم استخدامها والمشاركة فيها بين منتمى المؤسسة مما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأقل الأساليب (١٢، ٢٦). وعرفت أيضًا بأنها: مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى استكشاف وظائف المعرفة في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف المرغوب فيها (١٣، ١٨)

ب- عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي.

اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فمنهم من وسع في عددها وجعلها أربع عمليات وهي: تكوين المعرفة واقتناؤها، ثم تنظيم المعرفة وتخزينها، وتوزيع المعرفة وبثها، ثم تطبيق المعرفة، ومنهم من أقتصر على ذكر ثلاث عمليات فحسب وهي: توليد المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة (١٤، ٩٣). ولذا فإن أولى العمليات تبدأ بتشخيص المعرفة في

المؤسسة، وتليها عملية إيجاد المعرفة، والاحتفاظ بتلك المعرفة، ثم عملية نقل المعرفة بين أفراد المؤسسة وتبادلها وقرانها من المؤسسات الأخرى، وصولاً للتطبيق العملي للمعرفة، ويمكن أن نقتصر في هذه الدراسة على العمليات التي تتفق مع أكثر الباحثين وخاصة ما يتفق مع الجامعات، وهي كالتالي:

١. تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة حيث تبدأ بتعريف المعرفة والبحث عن مكان وجودها هل هي في أفكار العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، وتعد عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص فيها ومواقعهم وهي تعتبر من أهم التحديات التي تواجه الجامعات في مشروع إدارة المعرفة لأنها تحتاج إلى دقة في التشخيص (١٥، ٢٣).

٢. إيجاد المعرفة:

ويقصد بإيجاد المعرفة إبداع أو إيجاد معرفة جديدة غير مسبوقة، وهناك من يرى أنها تعنى اثناء أو ابتكار أو اكتشاف وكلها تشير إلى توليد المعرفة، والواقع أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة أو من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب، وإيجاد المعرفة، ويشترط لها ثلاثة شروط هي: وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات، وأن يكون لدى المنظمة والإفراد العاملين فيها القدرة الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات، وأن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.

٣. نقل المعرفة:

المعرفة تحتاج إلى ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها من مؤسسة إلى أخرى، أو التنافس العالمي من أجل تطوير وتحسين العمليات الإدارية في أي منظمة.

٤. تطبيق المعرفة:

تتمثل في الممارسة والاستخدام والاستفادة منها بالواقع العملي، فنجاح المنظمات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، ولكن الأهم هو استخدامها فعلاً، ويلاحظ من خلال الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تنل هذه المرحلة اهتماماً من إدارة المعرفة لأنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد تخزينها وتطوير سبل إرجاعها وتعميمها على العاملين (١٦، ٥٠).

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك
أ.د. / بيومي محمد ضحاوي
د/ مصطفى عبد الحميد عناني

أ- تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها:

بمراجعة كثير من الأدبيات والأبحاث الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة، يمكن تحديد مجموعة من الخطوات التي تتبعها المنظمات ومنها الجامعات عند تطبيق مدخل إدارة المعرفة، ومن هذه الخطوات ما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة ومنها الجامعات وتحتاج إلى حلول كي تتعامل مع تلك المشكلة بشكل يفضي إلى حلها.

الخطوة الثانية: الإعداد للتغيير، وذلك لأن إدارة المعرفة تعد أكبر من كونها تطبيق للتكنولوجيا، فهي تتضمن أيضًا التغيرات الثقافية لدى العاملين لتقبل المعرفة التي يتم تطويرها.

الخطوة الثالثة: بناء الفريق ويحتوي ذلك فريق متكامل من المؤسسة يرأسهم قائد، ويكون على درجة كبيرة من الكفاءة والتميز.

الخطوة الرابعة: إنشاء وحدة للمعرفة، وتكون مهمتها تحديد مصادر المعرفة المطلوبة لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.

الخطوة الخامسة: إنشاء قائمة بالمظاهر أو الشواهد الأساسية التي يمكن من خلالها التأكد أن تكنولوجيا إدارة المعرفة التي تكتسبها المؤسسة تساعد في حل مشاكلها الدقيقة.

الخطوة السادسة: تنفيذ الأسس المكونة لإدارة المعرفة.

الخطوة السابعة: ربط المعرفة بواقع المجتمع وهو ما يميز نظم إدارة المعرفة عن غيرها من أساليب إدارة المعرفة (١٧، ٤٣).

ولتطبيق إدارة المعرفة، لا بد من توافر عدد من المتطلبات وهي: توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة، وتوفير الموارد البشرية اللازمة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والالتزام الاستراتيجي المستدام.

د- خيرات بعض الدول في تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات:

تسابت كثير من دول العالم في تقديم عدد من النماذج لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، حيث تعتبر جامعة بليماوث واحدة من أكبر الجامعات بالمملكة المتحدة، حيث يعود تاريخها في مجال الخدمات التعليمية إلى عام ١٨٦٢م، وتحظى هذه الجامعة بمكانة دولية وذلك لتميزها في مجال الخدمات التعليمية والبحث العلمي على أعلا مستويات الجودة، وفرص التعليم المختلفة التي

تتميز بالمرونة، وقد قامت الجامعة بتطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال عدد من الخطوات وهي كالاتي (١٨، ١٠٩٩):

- اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف (تطبيق إدارة المعرفة)، هناك بديلان أمام جامعة بليماوث وهما قيام الجامعة بتطوير نظام لإدارة المعرفة يحقق احتياجاتها، ومتطلباتها، حيث لديها خبرة سابقة في تطوير نظام افتراضي لإدارة بيئية التعلم.
- شراء برنامج جاهز لإدارة المعرفة من الشركات التجارية المتخصصة في هذا المجال، وبعد فحص البديلين السابقين ودراستهما جيدا تم اختيار البديل الثاني، حيث قامت الجامعة بشراء برنامج جاهز من شركة تبادل الخبرات الكندية (Tomoye)، وهي شركة متخصصة في برامج إدارة المعرفة والمجتمعات.
- تركيب وإدارة برنامج إدارة المعرفة للاستخدام، فقد قامت الجامعة في يناير ٢٠٠٦م، بتهيئة التقنية المناسبة وتركيب البرنامج وتجربته وإعداده للاستخدام.
- تكيف برنامج إدارة المعرفة مواكبًا لاحتياجات الجامعة الفعلية، وقد قام المختصون بالدعم التقني للجامعة بإجراء بعض التعديلات علي البرنامج ليكون مواكبًا لاحتياجات الجامعة الفعلية وأطلق عليه اسم (K E N) (Knowledge Exchange Network)، وتطلب عملية تكيف البرنامج من خلال، ايجاد نموذج عام لمجتمعات تبادل المعرفة، وتصميم تفاصيل ومكونات المجتمع، والتطبيق، وتنظيم الوظائف، وسلامة أمن الحفاظ علي أمن المعلومات، وإعطاء الصلاحية حسب الأدوار.
- تدريب العاملين علي استخدام شبكة تبادل الخبرات، كانت هذه المرحلة بعد عمليات التركيب والتكيف وتجربة البرنامج، حيث قامت الشركة بتدريب العاملين علي هذا البرنامج.
- بناء شبكة تبادل المعرفة، وتأتي في مراحلها الأولى للتطبيق، وقد تم إنشاء سبعة مجتمعات لتبادل المعرفة على شبكة (K E N)، وخصصت تلك المجتمعات لدعم عملية التميز في التعلم وأنشطة والتدريس، بحيث يتضمن كل مجتمع مجموعة من العناصر أو المجالات التي تسمى بعناصر المعرفة واشتملت شبكة المعرفة في بداية تأسيسها علي ٢٤ عنصر من عناصر المعرفة، وهذه العناصر قد تكون تقرير حالة دراسية، أو بحث فكرة، أو سؤال يتطلب النقاش (١٩، ٧٥).
- مرحلة منح صلاحية الاستخدام و بداية التشغيل، بعد تصميم شبكة تبادل المعرفة والموافقة عليها تم إعطاء فرق تبادل المعرفة صلاحية استخدام النظام، وتشجيعهم علي ذلك، وتزويدهم بالإرشادات التي تهدف إلى تعريفهم بالنظام وكيفية استخدامه تقييم شبكة تبادل المعرفة خصص

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د. / بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

لكل مجتمع من المجتمعات مجموعة من الموظفين المختصين بالدعم التقني وكانت مهمتهم ملاحظة الشبكة إثناء الاستخدام, وبعد أربعة أشهر من الملاحظة المباشرة, وإجراء مقابلات مع مستخدمي الشبكة من مدى فاعلية وصلاحيه هذه الشبكة, فكانت النتيجة أنه يعمل بشكل جيد وبدون إي مشكلات مع وجود تفاوت في مستويات الاستخدام من قبل المجتمعات, فبعضهم استخدمه بدرجة كبيرة و بعضهم استخدمه بدرجة متوسطة و البعض الآخر لم يستخدمه.

• إعداد خطة عمل لإجراءات التعديل على النظام, من خلال تقييم شبكة تبادل المعرفة تم إعداد خطة عمل لمناقشة وحل القضايا المتعلقة ببرنامج إدارة المعرفة, وقد تم تطوير الحلول والدروس المستفادة من الأخطاء السابقة, وبعد التحليل تم التوصل إلي عشرين نشاطا تطويريا, وتم التوصية بها في أربعة مجالات هي: إعادة تهيئة النظام, وإرشادات ومطبوعات للتعليم, والتدريب, وتطوير ذات النظام لمواجهة الاحتياجات المستقبلية(٢٠, ٤٧٧).

يمكن القول أن جامعة بليماوث تعد من الجامعات الرائدة في تطبيق إدارة المعرفة, ويتضح ذلك من خلال الخطوات التي أتبعتها لتحقيق إدارة متميزة من خلال تطوير النظام الإداري وتوفير متطلباته, وتحديد البرامج اللازمة لتدريب العاملين على تطبيقه, وإعطاء صلاحية الاستخدام.

وتعد جامعة بانكوك من المؤسسات الرائدة في تايلاند لأكثر من ٤٠ عاما, وهي الجامعة الوحيدة في تايلاند التي حصلت على شهادة الايزو تحت رقم (١٤٠٠١), بسبب أنها قامت بتفعيل الأداء وتحسين الجودة التعليمية في كافة المستويات, ولهذا قامت جامعة بانكوك بعدة مبادرات لإدارة المعرفة, وكان الهدف من ذلك هو القدرة على تقصي مسار تنمية الموارد التعليمية, واستهلاكها, ودعم انسياب المعلومات وتدفعها داخل المؤسسة, وتوفير بيئة تعاونية تشاركيه مما تعزز التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس, والطلاب, والإدارة, وتيسر استخدام المعرفة, وبدأت هذه الجامعة بتطبيق مبادرة إدارة المعرفة, و ذلك بعدة خطوات وهي(٢١, ١٣٥):

■ تحديد مراحل متسلسلة لتنفيذ إدارة المعرفة و كانت على النحو التالي:
■ مرحلة العصف الذهني حول تطبيق إدارة المعرفة, وكانت هذه المرحلة مع بداية ٢٠٠٦ وحتى ٢٠٠٧.

■ إنشاء مراكز إدارة المعرفة بجامعة بانكوك مع اختيار فريق إدارة المعرفة , وكانت في ٢٠٠٧.
■ بث الوعي ونشره بأهمية إدارة المعرفة بالجامعة, وذلك عن طريق عقد حلقة نقاش وورش عمل.

▪ تنظيم زيارات ميدانية لفريق إدارة المعرفة للتعرف على نجاح بعض المؤسسات الأخرى لإدارة المعرفة للاستفادة منها.

▪ القيام بتنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة المعرفة.

ويتضح من خلال المراحل السابقة أن الهدف من تحديد هذه المراحل هو إعطاء صورة واضحة عن إدارة المعرفة و دورها في تحسين العمليات الإدارية في التعليم الجامعي، ونشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لفريق العمل من خلال حلقة النقاش والزيارات الميدانية لتنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة المعرفة وهي:

المرحلة الأولى: تحديد رؤية إدارة المعرفة بجامعة بانكوك:

نصت رؤية إدارة المعرفة بجامعة بانكوك (على أن تصبح الجامعة مؤسسة تعليمية معترفا بها دوليا وفقا لمعايير عالية للبرامج التعليمية)، وتأسيسًا على هذه الرؤية تم تحديد الأولويات المطلوبة لتحقيق إدارة المعرفة عن طريق تنمية جميع العاملين لفهم مبادرة إدارة المعرفة وتشجيعهم، وبناء ثقافة منظمة للتعلم ودعمها والتي تؤدي للابتكار، والعمل على بناء نظام في الجامعة على مستوى عالي من الكفاءة يسمح للجميع بالحصول على المعرفة، والمساهمة في تطوير مجتمع المعرفة من خلال وسائل متعددة لتبادل المعرفة وتقاسمها على المستوى المحلي والعالمية(٢٢، ١٨٩).

المرحلة الثانية: اختيار فريق إدارة المعرفة و إنشاء مركز إدارتها.

تم اختيار فريق إدارة المعرفة وإنشاء مركز إدارة المعرفة في الجامعة، وهو تابع لمكتب الشؤون الأكاديمية، وكل قسم فيه عليه واجبات ومسؤوليات مختلفة، ويقوم المركز بوظيفة دعم جميع الإدارات في تنفيذ مبادرات تنفيذ إدارة المعرفة، وتقديم الحلقات الدراسية حول إدارة المعرفة وتحديد المناهج الجديدة والوسائل والأدوات والتقنيات الحديثة على مستوى كل إدارة وعلى مستوى كل الجامعة، وتوفير البيئة التكنولوجية المناسبة حتى تمكن الجميع من الحصول على المعرفة وتبادلها، وهذه الخطوة تمت عن طريق تحديث تكنولوجية المعلومات والاتصالات لتخدم أهداف إدارة المعرفة، وتعزز تدفق المعلومات داخل الجامعة وخارجها، كذلك تسمح بتطوير الموارد التعليمية، وتدعم التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، بالإضافة أنها تسهم في تيسير استخدام المعرفة وإعادة تدويرها، ولهذا قد حدد مجلس الجامعة العناصر الأساسية لنجاح إدارة المعرفة وهي (٢٣، ١١٧٥):

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د. / بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

• ضرورة امتلاك جميع المدراء ورؤساء الأقسام المعرفة الكاملة لبيئة إدارة المعرفة ومبادئها ومراحلها، وأهدافها.

• يحدد رؤساء الأقسام كيفية تطبيق إدارة المعرفة في الوحدات المختلفة.

• استخدام تكنولوجيا المعلومات، والانترنت، والاتصالات لدعم إدارة المعرفة.

• تدعيم الاتجاهات الايجابية.

• تبادل الخبرة و المعرفة بين العاملين بالجامعة

• تحديد نظام فعال للتقييم المستمر.

• إيجاد نظام حوافز لتشجيع جميع العاملين في المشاركة في إدارة المعرفة.

• تحديث نظم و آليات المتابعة لتأكد من التحول نحو إدارة المعرفة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الجامعات، والكتاب العام وعمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس ومدراء الإدارات في اثني عشر جامعة حكومية و البالغ عددهم (١٥٧٥٦) فرداً (٢٤، ١٩)، وقد اقتصرت الدراسة على أربع جامعات حكومية ممثلة في: جامعة سبها، وجامعة المرقب، وجامعة عمر المختار، وجامعة الزيتونة، وبنسبة (٣٣.٣%) من اجمالي الجامعات الليبية الحكومية، ومبرر اختيار تلك الجامعات دون غيرها كونها تمثل المجتمع الاصلي تمثيلاً حقيقياً، وهي: جامعة سبها تمثل الجنوب الليبي وتعتبر من اكبر الجامعات ومن اقدمها، وأما جامعة المرقب تمثل شمال ليبيا، وجامعة الزيتونة تمثل وسط ليبيا، اما جامعة عمر المختار فتمثل شرق ليبيا، بالإضافة ان هذه الجامعات بعيدة لحد ما عن ظروف الحرب وتداعياته، وايسر للباحث في الوصول اليها من حيث الناحية الامنية؛ وقد تم اختيار عينة عشوائية من بين أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت (٦٠٠) فرداً من عدد (٥٢٤١) فرداً، وبنسبة ١١.٤٥٪، منها (٤) رؤساء جامعات، و(٤) كاتب عام، و(٧٢) عميداً شملت كل العمداء في الأربع جامعات، و(٤٥) مدير إدارة من عدد (٦٨) مديراً، موزعة حسب الجامعة على النحو التالي: (١٢) مدير إدارة من جامعة عمر المختار و(١٣) جامعة سبها، (١٢) جامعة المرقب، (٨) جامعة الزيتونة، وكذلك تم أخذ (٤٧٥) عضو هيئة التدريس من (٥٠٩٣) موزعة على النحو التالي (١٢٥) جامعة عمر المختار، و(١٠٦) جامعة سبها و(١٢٠) جامعة المرقب، و(١٢٤) جامعة الزيتونة، والجدول التالي (١) يوضح عينة الدراسة.

جدول (١) عينة الدراسة

م	الجامعة	رئيس جامعة	كاتب عام	عميد كلية	مدير إدارة	عضو هيئة تدريس	المجتمع	العينة	النسبة %
١	عمر المختار	١	١	١٨	١٧	١٦٨٣	١٧٢٠	١٥٩	٣.٠٣
٢	سبها	١	١	١٩	١٧	٨٧٣	٩١١	١٤٠	٢.٦٧
٣	المرقب	١	١	٢٥	١٧	١٢٣٧	١٢٨١	١٥٧	٣
٤	الزيتونة	١	١	١٠	١٧	١٣٠٠	١٣٢٩	١٤٤	٢.٧٥
	الإجمالي	٤	٤	٧٢	٦٨	٥٠٩٣	٥٢٤١	٦٠٠	١١.٤٥

وتم توزيع ٦٠٠ استبانة على عينة الدراسة واسترجع منها (٤٦٠) استبانة وكان الصالح منها للتحليل (٣٩٦).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من الصدق البنائي (Construct validity) أو بما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، عن طريق نتائج حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة، و من خلال نتائج حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة الأداة والدرجة الكلية للأداة، وقد لوحظ أن معاملات الارتباط كانت عالية وذات دلالة إحصائية، وبدل ذلك على الدرجة العالية لفاعلية الفقرات التي تمتع بها المقياس. وهذه النتائج تجعلنا نطمئن بشكل كاف لصحة تطبيق الأداة على عينة هذه الدراسة لتحقيق أغراضها. وتم التحقق من ثبات الأداة بمجالاتها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، ولحساب معامل الاتساق الداخلي طبقت معادلة ألفا α (كرونباخ Cronbach Alpha)، وقد أشارت النتائج إلى أن الأداة المستخدمة في التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومناسبة لأغراض هذه الدراسة حيث بلغت (٠.٩٢٧)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة الحالية لقياس ما صممت لأجله.

عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة فقرات إدارة المعرفة، تم إيجاد النسبة المئوية والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب، ودرجة الممارسة لفقرات الأداة كما هو موضح بالجدول التالي:

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د./ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب، ودرجة الممارسة لفقرات

(إدارة المعرفة)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
١	يتم تداول مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة بين العاملين.	٣.٠٧٥٨	١.١٩٨٨٧	%٦١.٥٠	١	موافق لحد ما
٢	توفر إدارة الجامعة بيئة سليمة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة	٢.٩٧٩٨	١.١٧٧٦٨	%٥٩.٦٠	٤	موافق لحد ما
٣	يتوفر قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة لجميع اعمالها وأنشطتها.	٣.٠١٢٦	١.١٤٨٤	%٦٠.٣٠	٣	موافق لحد ما
٤	توجد خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.	٢.٩٥٤٥	١.٠٣٧٥	%٥٩.١٠	٥	موافق لحد ما
٥	تشجع إدارة الجامعة على التميز والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا	٢.٦٠٣٥	٠.٨٨٩٨٢	%٥٢.١٠	١٢	لا أوافق
٦	يوجد هيكل تنظيمي في الجامعة يسمح بتطبيق إدارة المعرفة.	٢.٥٨٠٨	٠.٧٥٣٧٥	%٦٠.٥١	١٥	لا أوافق
٧	تعتمد إدارة الجامعة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	٢.٦٢١٢	٠.٨٧٠٣	%٥٢.٤٠	١١	موافق لحد ما
٨	تسعى إدارة الجامعة لتطوير العنصر البشري من خلال التدريب والتأهيل.	٢.٦٩١٩	٠.٨٥١٥٣	%٥٣.٨٠	٨	موافق لحد ما
٩	تعتبر إدارة الجامعة تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها.	٢.٥٨٨٤	٠.٨٦٢٥٩	%٥١.٨٠	١٤	لا أوافق
١٠	تتوفر تقنيات متطورة لتسهيل تدفق المعرفة في الجامعة.	٢.٥٥٨١	٠.٨٥٦٣٥	%٥١.٢٠	١٦	لا أوافق
١١	تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار	٢.٤٧٢٢	٠.٨٧٢٥	%٤٩.٤٠	١٨	لا أوافق

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
١٢	تستقطب الجامعة أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.	٢.٤٤١٩	٠.٧٨٥٤١	%٤٨.٨٠	٢٠	لا أوافق
١٣	تعمل على تصميم نموذج قيادي يعكس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة	٢.٥٣٢٨	٠.٨٧٢٣٢	%٥٠.٧٠	١٧	لا أوافق
١٤	تقوم إدارة الجامعة بالمشاركة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر.	٣.٠٤٠٤	١.٠٨٧٧٤	%٦٠.٨٠	٢	موافق لحد ما
١٥	تتيح إدارة الجامعة فرص التفاهم والتشاور وتبادل الآراء مع العاملين فيها	٢.٧١٢١	٠.٩٦٦٧٧	%٥٤.٢٠	٧	موافق لحد ما
١٦	يتم عقد الندوات وورش العمل لتعريف العاملين بمصادر إدارة المعرفة وتوزيعها.	٢.٧٤٤٩	٠.٩٧٢٠٧	%٥٤.٩٠	٦	موافق لحد ما
١٧	تهتم إدارة الجامعة بمقترحات العاملين بغرض تطوير الأداء وتحديثه	٢.٦٣١٣	٠.٩٥٧٥٤	%٥٢.٦٠	١٠	موافق لحد ما
١٨	يوجد في الجامعة وحدة إدارية تشرف على تطبيق إدارة المعرفة.	٢.٦٣٣٨	٠.٩٧٨١٢	%٥٢.٧٠	٩	موافق لحد ما
١٩	توفر بيئة سليمة لتطبيق إدارة المعرفة في العملية التدريسية.	٢.٥٩٣٤	٠.٨٧٩٥	%٥١.٩٠	١٣	لا أوافق
٢٠	يوجد في الجامعة خطة تتوقع التغيرات التي تطرأ على الأداء الإداري	٢.٤٦٤٦	٠.٨٥٤٦٣	%٤٩.٣٠	١٩	لا أوافق
	المجال ككل	٢.٦٩٦٧	٠.٦٠٧١٢	%٥٣.٩٠		موافق لحد ما

جدول السابق رقم (٢) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية كان بدرجة موافق إلى حد ما، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرات هذا الاتجاه مجتمعة (٢.٦٩٦٧)، وانحراف معياري (٠.٦٠٧١٢)، وبوزن نسبي بلغ (٥٣.٩%). وقد تراوحت آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا الاتجاه بين متوسطي (٣.٠٧٥٨ - ٢.٤٤١٩) وانحراف

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د./ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

معياري (١.١٩٨٨٧ - ١.٠٨٧٧٤)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي على مستوى فقرات هذا إدارة المعرفة للفقرة (١) إذ بلغ (٣.٠٧٥٨) وبانحراف معياري (١.١٩٨٨٧)، وبوزن نسبي بلغ (٦١.٥٪)، وبدرجة موافق لحد ما، بينما كان أقل متوسط حسابي على مستوى فقرات إدارة المعرفة للفقرة (١٢) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤١٩)، وبانحراف معياري (١.٠٨٧٧٤)، وبوزن نسبي بلغ (٤٨.٤٪) وبدرجة لا أوافق.

وقد يعزي الباحث ذلك إلى غياب مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في الجامعات، وعدم تواجد بيئة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بدلالة عدم توفر قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها الإدارية، وضعف تشجيعها على التميز والابتكار والابداع بالحوافز المادية والمعنوية، وعدم السعي بجدية لتدريب وتأهيل العنصر البشري، ولا تستقطب أكاديميين وإداريين ذوي خبرة ومعارف تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة. كما يعزي الباحث هذه النتيجة إلى غياب التركيز على تطوير الهيكل التنظيمي بما يسمح بتطبيق إدارة المعرفة، حيث لا يعد تطبيق المعرفة من أولويات الجامعات، نظرا لانشغال الجامعات الليبية بتوفير الاساسيات اللازمة لاستمرار اعمالها التدريسية، وعدم توفر التقنيات اللازمة لتسهيل تدفق المعرفة في الجامعات الليبية نتيجة لظروف الحرب وفقدان الجامعات للكثير من تجهيزاتها ومعداته.

نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة أن هناك اتفاق كبير لدى أفراد عينة الدراسة حول تدني تطبيق "إدارة المعرفة" في الجامعات الليبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (٢.٦٩٦٧)، وبدرجة موافق إلى حد ما، وقد أسفرت الدراسة عن ما يفسر هذا الواقع بأن الجامعات الليبية لا يوجد لديها خطة استراتيجية تسعى من خلالها لتطبيق إدارة المعرفة، ولا يوجد لديها قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها الإدارية توضح مناطق القوة والضعف في عملياتها الإدارية، وأيضا أسفرت أنها لا تهتم بالعنصر البشري كمكون اساسي في عملياتها الإدارية، بالإضافة لعدم استقطابها الكوادر المدربة والمؤهلة من الأكاديميين وغيرهم.

التصور المقترح لإدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية:

أولاً: مفهوم التصور المقترح:

التصور المقترح بمفهومه العام فكرة مستقبلية طامحة تهدف الي استثمار نتائج البحث الذي تم في الماضي والحاضر بغرض وضع تصور جديد للمستقبل ضمن إطار فكري يتبناه الباحث في صورة اجراءات اساسية أو قيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى الإسهام في تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية، ولهذا يسعى التصور المقترح لتحقيق الأهداف التي يمكن إيجازها بالنقاط التالية:

١. طرح بعض المقترحات للتغلب على المشكلات والعوائق التي تواجه القيادات بالجامعات الليبية، في مجال الأداء الإداري بما يؤثر سلباً على إنتاجهم الإداري واستثمارهم لوقتهم في العمليات الإدارية المختلفة.

٢. مساعدة قيادات الجامعات الليبية على تطوير الأداء الإداري للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والكوادر الإدارية الأخرى على استخدام التقنيات الحديثة في مجال عملهم من أجل مواكبة التقدم الحاصل في العالم.

٣. إيجاد اتجاه لتطوير أداء العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التطوير لدى الجامعات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود أفعال واستجابة للظروف الطارئة من بيئة العمل.

ثالثاً: مبررات وضع التصور المقترح:

النتائج التي توصل إليها الباحث في البحث الحالي بجانبه النظري والميداني التي تؤكد علي ضعف الاداء الإداري في الجامعات الليبية واستفادتها من الاتجاهات الادارية المعاصرة في عملياتها الادارية حيث لا زالت الجامعات الليبية يعتبرها الكثير من أوجه القصور والضعف والإهمال التي تعوقها عن تطوير أدائها الإداري في الجوانب الإدارية والفنية المختلفة. ويمكن إيجازها كما يلي:

١. أن العاملين في الجامعات الليبية يعتمدون على الأساليب التقليدية القائمة على الأداء الفردي لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

٢. أن هناك قصوراً في استخدام الوسائل الحديثة في العمل الإداري، حيث لم تستخدم التكنولوجيا الحديثة بالشكل المطلوب الا في بعض الجوانب المحددة.

٣. أن المكونات المؤسسية مثل رؤية الجامعة، ورسالتها، أهدافها، لم توف بالغرض المطلوب وتحتاج إلى إعادة النظر حتى تتوافق مع متطلبات الأداء الإداري المعاصر.

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د. / بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٤. لا زالت الجامعات تعاني من المركزية في طبيعتها وتوجهاتها، وينعكس ذلك علي أدائها واتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل، وضعف في عملية المشاركة في صنع القرارات، وضعف تطبيق التشريعات واللوائح الإدارية المنظمة للعمل الجامعي.

٥. بُعد الجامعات الليبية عن واقعها المجتمعي ومحيطها البيئي المتمثل في مؤسسات المجتمع المحلي وبرامج التنمية الوطنية بالمجتمع.

٦. قلة الاهتمام بالأفراد العاملين في الجامعات من حيث تأهيلهم وتنميتهم مهنيا سواء من حيث المهارات أم من حيث الأدوات والوسائل التقنية الحديثة، وغياب نظم المعلومات ووسائل الاتصال التي ترفع من كفاءة الأداء الإداري بالجامعات، وتزيد من فاعليتها.

رابعاً: منطلقات التصور المقترح:

ويقصد بها مجموعة القنوات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور ومن هذه المنطلقات العالمية، والمحلية، ويتم تناولها كما يلي:

أ. المنطلقات المحلية:

١. اهتمام الدولة في ليبيا بإعادة تطوير وتحسين التعليم الجامعي.

٢. رغبة الدولة في ليبيا باتخاذ الاجراءات اللازمة لتطوير واعادة هيكلة الجامعات بما يمكنها من تحسين أدائها واستغلالها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

٣. تأكيد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية العاملة في الجامعات الليبية.

٤. استعداد الدولة الليبية على توفير التمويل اللازم للجامعات لمساعدتها على تنفيذ مشاريعها وبرامجها التنموية ومصروفاتها الادارية والتشغيلية.

٥. اهتمام الدولة باللامركزية والتوجه نحوها في كافة القطاعات ومنها نظام التعليم الجامعي.

٦. الدعوة إلى اعتماد الخطط الاستراتيجية لتطوير الجامعات وبرامجها التنفيذية.

٧. التأكيد على ضرورة متابعة وتقييم أداء هذه الجامعات، ومدى تحقيقها لأهدافها.

ب- المنطلقات العالمية:

تمثل المنطلقات العالمية منطلقا واسعا في الفكر الإداري التربوي، وتوجها عاما في تحسين

أداء الجامعات لعملياتها الإدارية، ومن هذه المنطلقات العالمية تتمثل في النقاط التالية:

١. الاهتمام العالمي بالاتجاهات الادارية المعاصرة وضرورة الاستفادة منها في تحديث الاداء الاداري بالجامعات، للارتقاء بأدائها والانطلاق بها إلى مصاف الجامعات العالمية.
٢. المنافسة العالمية بين الجامعات وما فرضته على الجامعات الليبية من ضرورة الارتقاء بأدائها.
٣. الاهتمام بالمعرفة كمصدر للقوة الحقيقية في أي مجتمع الأمر الذي يتطلب اعداد الفرد اعداداً متكاملًا ليستطيع توظيف المعرفة في مجالات الحياة المختلفة.
٤. التوجه العالمي نحو مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة وأهمية بناء انظمة تعليمية قادرة على توليد وتوظيف المعرفة للراقي وتقدم الانسان.
٥. توصيات العديد من المؤتمرات والندوات بضرورة التوجه نحو تطبيقات الاتجاهات الادارية الحديثة.

خامسا: بنود التصور المقترح:

- في ضوء الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن وضع تصور مقترح لتطوير الاداء الاداري بالجامعات الليبية في ضوء إدارة المعرفة، وذلك كما يلي:
- ١) نشر مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في الجامعة بين العاملين.
 - ٢) توفر إدارة الجامعة بيئة سليمة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.
 - ٣) عمل خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.
 - ٤) توفير قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة لجميع اعمالها وأنشطتها.
 - ٥) تطوير العنصر البشري من خلال التدريب والتأهيل.
 - ٦) تشجيع إدارة الجامعة على التميز والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا.
 - ٧) ايجاد هيكل تنظيمي في الجامعة يسمح بتطبيق إدارة المعرفة.
 - ٨) اعتماد الجامعة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.
 - ٩) استقطاب الجامعة للأكاديميين والإداريين ذوي المعارف التي تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.
 - ١٠) تقديم نموذج قيادي يعكس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة.
 - ١١) اشراك العاملين في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر.
 - ١٢) اتاحة فرص التفاهم والتشاور وتبادل الآراء مع العاملين.
 - ١٣) الاخذ بمقترحات العاملين بغرض تطوير الأداء وتحديثه.

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك
أ.د. / بيومي محمد ضحاوي
د/ مصطفى عبد الحميد عناني

١٤) إنشاء وحدة إدارية تشرف على تطبيق إدارة المعرفة.

١٥) العمل على توفير بيئة سليمة لتطبيق إدارة المعرفة في العملية التدريسية.

سادساً: متطلبات إنجاح التصور المقترح:

حتى يحقق التصور المقترح الهدف منه في تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء إدارة المعرفة، لا بد من مجموعة من المتطلبات التي يمكن توفيرها لتحقيق ذلك، من أهمها ما يلي:

أ. إعداد منهجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة: وتتضمن:

■ تحديد رؤية ورسالة الجامعة.

■ وضع خطة استراتيجية، وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة.

■ تحديد عوامل ومقومات نجاح الجامعة، والتي يجب ترتيبها حسب الأولويات.

■ تحديد مقاييس الأداء.

■ تحديد وتطوير خطة العمل بالجامعة.

■ تحديد الأفعال والإجراءات التنفيذية.

■ المتابعة والتقييم.

ب. تهيئة بيئة مناسبة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، ومن ذلك:

١. توفر الموارد البشرية اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والمشاركة فيها.

٢. إنشاء إدارة للمعرفة تسهل عملية الاتصال بين العاملين في الجامعة وعلى جميع المستويات.

٣. دوام استمرارية التعلم والتدريب للعاملين في الجامعة.

٤. يملك الجامعة نظام متميز لاستقطاب الموظفين ذوي المهارات والخبرات والمعارف العالية.

٥. توفر هياكل تنظيمية مرنة تعتمد على فرق العمل وتشجع على الإبداع في الجامعة.

٦. توفير الدعم المالي الكافي لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

٧. تنظيم الجامعة حلقات نقاش ولقاءات جماعية وورش عمل لنشر المعرفة.

٨. خلق ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للثقة ولإنتاج المعرفة وتقاسمها داخل الجامعة.

٩. وجود استراتيجية مكتوبة ومعلنة لإدارة المعرفة يتم تطبيقها على كافة المستويات في الجامعة.
 ١٠. توفير مخازن المعرفة الإلكترونية المتطورة المعتمدة على التقنيات الحديثة.
 ١١. توفير الجامعة لنظام إدارة إلكترونية فاعل ومتميز.
 ١٢. توفير الجامعة لخدمات الإنترنت بسرعة عالية وكافة العاملين.
 ١٣. توفير مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل الجامعة.
- سابعاً: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، وهي:
- لا توجد استراتيجية تعليمية واضحة للتعليم الجامعي في ليبيا.
 - النزعات السياسية والحروب الداخلية التي بدورها تعطل البنية التحتية للجامعات.
 - ضعف مواكبة إدارة الجامعة للتطورات الإدارية الحديثة واستخدام التقنيات الحديثة.
 - الشعور لدى بعض قيادة الجامعة وذوي السلطة بان التغيير يهدد مصالحهم.
 - قلة الدورات التدريبية في تبصير العاملين بأهمية تطوير العمليات الإدارية.
 - ضعف الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الجامعات الليبية.
 - لا توجد إرادة لدى القيادات الجامعية لتبادل الخبرات و الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري في الجامعات الليبية.
 - ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية التي تهتم بالجانب الإداري وتطويره والنماذج التي تقدمها.
 - ضعف إدراك القيادة الجامعية بدواعي التحول نحو تطوير الأداء ومتطلباته.
 - قلة وجود التمويل الكافي من الدولة للجامعات المواكبة للتطورات الإدارية الحديثة.
 - كيفية التغلب عليها: يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:
 - تطوير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعات.
 - من خلال تدريب العاملين بالجامعات بكل اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية لتطبيق إدارة المعرفة.
 - أيضاً تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
 - إجراء الدراسات المعمقة في إمكانية تطبيق إدارة المعرفة، على مختلف مؤسسات التعليم العالي.
 - إيجاد استراتيجية تعليمية واضحة للتعليم الجامعي في ليبيا، ومواكبه إدارة الجامعات لتطورات الإدارية الحديثة والمعاصرة وإستخدام التقنيات الحديثة.

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د./ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

-
- كذلك اجاد حوافز مادية ومعنوية في كافة العاملين في الجامعات وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.
 - الأهتمام بمتابعة وتطوير الهيكل التنظيمي للجامعات بما يحقق أهداف الجامعات.
 - الأهتمام بتعيين كوادر أكاديمية للجامعات ذات تطلعات واطلاع علي ما هو جديد في الاداء الاداري الجامعي بالجامعات العالمية والاستفادة من خبراتهم ونتائج الدراسات المتعلقة في هذا المجال وتوفير التمويل الكافي لتطوير الاداء الاداري.

المراجع

- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر, التربية الدولية المعاصرة, دار الفكر العرب, ٢٠١٤, ص ١٣٨.
- أماني درويش, التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة, جامعة عين شمس, ١٩٩٤, ص ٥.
- Multimedia University, <http://www.applyformalaysia.com/multimedia-university/>: Assessed, 14/9/2017.
- محمد عبيدات وآخرون, البحث العلمي (القواعد و المراحل والتطبيقات) , دار وائل للنشر, عمان, الأردن, ١٩٩٩ ص ٤٧.
- Devi Ramachandran, Sharimllah, Siong-Choy Chong, and Kuan-Yew Wong. "Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis." *Campus-Wide Information Systems*, 30.2 (2013): 76-94.
- سهام نبيل سليمان حسين, دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي(دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية), رسالة دكتوراه, غير منشورة, كلية التجارة, جامعة المنوفية, ٢٠١٤.
- صبري السيد عبدا لرحمن, تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة, دراسة تطبيقية علي قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة المنصورة, ٢٠١٥.
- عادل جمعة الفرجاني, تطوير أداء أمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة, رسالة دكتوراه, غير منشورة, كلية التربية, جامعة الزقازيق, ٢٠١٥.
- فتحي عيسى فرج البرعصي, تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار, ليبيا, المجلة الليبية العالمية, العدد الرابع, ديسمبر ٢٠١٥.
- Salee-on, Suvatinee, and Sangob Laksana. "Development Model of Administrators' Leadership Competencies for Effective Job Performance in Private Higher Education Institutions." *Scholar: Human Sciences*, Vol 9. Issue2 (2018): 173.
- Yeh, Yaying Mary Chou. "The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwans Higher Education." *Journal of College Teaching & Learning (TLC)* 2.9 (2011).p39.
- علي ذيب الأكلبي, إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات, الرياض, ٢٠٠٨, ص ٢٦.

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك

أ.د. / بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

-
- Wiig ,K.M. Knowledge management foundations thinking about thinking how people and organizations create , represent and use knowledge, Arlington , Texas: Schema Press, p18.
- Altbach, Philip G., Liz Reisberg, and Laura E. Rumble. "Trends in global higher education: Tracking an academic revolution." (2009)p 93.
- Hanley, Susan, A framework for delivering value with Knowledge Management the AMS Knowledge Centers, Information Strategy: The Executive Journal, Vol.16 Issue,4,2000, p23.
- نغم حسين نعمة, إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة, مجلة كلية الادارة و الاقتصاد ,العدد(٢), مج(٤), ٢٠١١, ص٥٠.
- الهلالى الشربيني وأمانى السيد غبور, اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي, مرجع سابق, ص ٤٣.
- المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية, تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الحكومية, طرابلس, ليبيا, ٢٠١٣, ص ١٩.
- Witt, Neil, et al. "A knowledge management approach to developing communities of practice amongst university and college staff." ICT: Providing Choices for Learners and Learning. Proceedings ASCILITE Singapore (2007).pp1099-1100.
- Duffy, Jan. "Knowledge management: What every information professional should know." Information Management 34.3 (2000): 10.p75.
- Carayannis, Elias G., Jeffrey Alexander, and Anthony Ioannidis. "Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government–university–industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France." Technovation 20.9 (2000)pp: 477-488.
- Aurelia Be china Arntzen, Aurilla, Lugkana Worasinchai, and Vincent M. Ribière. "An insight into knowledge management practices at Bangkok University." Journal of Knowledge Management 13.2 (2009):p 135.
- Sarawanawong, Jutharat, et al. "Development of a strategic knowledge management model for Thai universities." Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice. 2009, p 189.

Numprasertchai, Somchai, and Barbara Igel. "Managing knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand." Technovation 25.10 (2005):p 1175.

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية --- عبد السلام عمار المبروك
أ.د./ بيومي محمد ضحاوي
د/ مصطفى عبد الحميد عناني

الملخص:

سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يمتاز بتوفير بيانات تفصيلية عن الواقع الفعلي للظاهرة، ويقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع البحث بغرض تطوير الأداء الإداري، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد كانت عينة الدراسة ٦٠٠ فرداً طبقت على أربع جامعات ليبية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تدني بمدى تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية، وتوصلت لعدد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة حشد كافة الإمكانيات التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية.

Abstract:

The present study aimed at investigating the application of knowledge administration to develop administrative performance in Lybian Universities. For achieving the objectives of the study, the study relied on the descriptive approach as the best approach for describing and providing detailed data about the reality of the phenomenon and an actual interpretation of the factors affecting the application of the knowledge administration for developing the administrative performance in Lybian Universities. A questionnaire was used for gathering data and administered to 600 participants from four Lybian universities. The results of the study showed that the application of knowledge administration in Lybian universities was low due to some hindrances impeding the application of knowledge administration. The study called for doing all the possibilities that could develop the application of such knowledge.