

تفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم على ضوء خبرة جامعات ماليزيا باستخدام أسلوب التحليل البيئي "SOWT Analysis"

إعداد

رشا عويس حسين أمين

مدرس مساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

د/ عبير أحمد محمد علي

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية- جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية- جامعة الفيوم

المحور الأول: الإطار العام للدراسة.

مقدمة:

يتسم العصر الحالي بمجموعة من المتغيرات التكنولوجية والمعرفية التي مست جميع المؤسسات المختلفة - ومنها المؤسسات التعليمية- حيث أثرت على طريقة إدارتها، كما أنها مهدت بدورها لظهور مجتمع المعرفة الذي تتسابق فيه الدول وتتصارع حول تملك وحيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، وأصبحت المعرفة من أهم العناصر الأساسية في التقدم الاقتصادي والتنمية العلمية والتكنولوجية والمحرك الأساسي لنهضة الأمم ووسيلة المجتمعات لاحتلال مكانة لائقة ضمن الدول المتقدمة، ومن ثم أصبح التنافس الحقيقي في العالم تنافساً لامتلاك المعرفة واستغلالها واستخدامها، وأصبحت الأمم القوية هي الأكثر معرفة والأغنى بمفكراتها ومبدعيها الذين يضيفون إلى المعرفة كل ما هو جديد.

تشكل إدارة المعرفة Knowledge Management بآلياتها وأنظمتها المعاصرة تحولاً من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية، حيث كانت إدارة المعلومات تعظم من شأن النظم التكنولوجية، بإعتبارها من أهم عناصر

الإنتاج ، أما اليوم فإدارة المعرفة تنظر إلى العنصر البشري على أنه من أهم العناصر التي تتعامل مع المعلومات والتكنولوجيا، ومن ثم تمتد إدارة المعرفة إلى جميع العمليات التي تتكامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتربطها بالقدرات الإبداعية للإنسان.

وفي هذا الصدد، أكدت بعض الدراسات على أهمية تفعيل إدارة المعرفة في الجامعات لما لها دور هام في الارتقاء بالأداء الجامعي في كافة مستوياته، حيث أكدت دراسة كيدول وآخرون Kidwell & et al على أهمية تفعيل ممارسات إدارة المعرفة في التعليم العالي والجامعي، والتي تسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي، من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإنتاج المعرفة، وتطويرها، ونقلها، وتطبيقها، وتوظيفها في مجالات البحث العلمي، وعمليات تطوير المناهج، وتحسين الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب^(١).

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة

١- دراسة محسن دهشان يونس (٢٠١٤) بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية"^(٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري لمدخل إدارة المعرفة، والوقوف على الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، والكشف عن واقعها داخل الجامعات المصرية، ودور إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بالجامعة، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن اكتساب المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة لا يقف عند حد حصول المؤسسة عليها من المصادر الداخلية والخارجية بل يتعداها إلى ابتكارها وتوليدها.

٢- دراسة وفاء سماحة محمد (٢٠١١) بعنوان "الثقافة التنظيمية: متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى التعليم الجامعى- دراسة ميدانية بجامعة المنصورة"^(٣) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم مكوناتها، ومفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، وتحديد المرتكزات التى تقوم عليها الثقافة التنظيمية على ضوء مدخل إدارة المعرفة، وعرض متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم الجامعى، ومن النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة فى أى منظمة يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية فى التعليم وإدارة المعرفة، وأن توظيف المعرفة فى الجامعات يسهم فى إيجاد مجتمع معرفى جديد قوامه رجال المعرفة وأدواته الإنتاجية والابتكارية.

٣- دراسة حسناء محب سلامة (٢٠١١) بعنوان "إدارة المعرفة وتطوير مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية" دراسة مقارنة^(٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية، والعوامل التى تحد من تطبيقها، وكيفية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية فى مجال إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعى المصرى، ومن النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك مجموعة من التحديات والعقبات التى تمثل حائلاً أمام تطبيق نظام إدارة المعرفة داخل الجامعات المصرية، وأن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التى تساعد على تطبيقها مثل الهيكل التنظيمى - القيادة- التكنولوجيا- والثقافة التنظيمية.

٤- دراسة رضا إبراهيم سالم (٢٠٠٩) بعنوان "إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعى: دراسة حالة على كلية التربية ببها"^(٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم محددات إدارة المعرفة ومدخلها فى التعليم الجامعى، والتعرف على أهم نظم ضمان الجودة، ومراحلها فى التعليم الجامعى،

والتعرف على النماذج العالمية في ضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي بالتطبيق على كليات التربية، والكشف عن واقع جودة كلية التربية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، واقتراح آليات لتحقيق ضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي بالتطبيق على كليات التربية من خلال استخدام مدخل إدارة المعرفة، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق ضمان الجودة عن طريق الارتقاء بالبحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع، وأن عملية إعداد المعلم بكلية التربية تسهم في نقل المعرفة التربوية إلى الطلاب من خلال التدريس القائم على الحوار والمناقشة، وتشجيع التعلم الذاتي للطلاب.

٥- دراسة Ramachandran, S. (٢٠١٣) بعنوان "تحليل الفجوة بين ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الإستراتيجية في الجامعات الحكومية"^(٦) هدفت الدراسة إلى دراسة الفجوة بين ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الإستراتيجية الرئيسة في الجامعات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استبانته موجهه لعينة من الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأربعة ضمن شبكة الجامعات التقنية الماليزية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أن علاقة ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الاستراتيجية في الجامعات الحكومية هامة جداً ولكن لا تستخدم بكثرة، بالإضافة إلى وجود التوجهات الاستراتيجية لإدارة الجامعات الحكومية للتعامل بشكل أكثر فعالية مع ممارسات إدارة المعرفة.

٦- دراسة Surat, C. (٢٠١٢) بعنوان "إدارة المعرفة في التعليم العالي في تايلاند"^(٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي في تايلاند، ودراسة عما إذا كان التعليم العالي في جامعات تايلاند يستطيع دمج إدارة المعرفة مع المهامات التعليمية في مجالات التدريس والبحث العلمي والإدارة والتخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وإجراء مقابلات شخصية مع أعضاء هيئة التدريس في أربعة جامعات

مستقلة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: هناك مجموعة من العوامل التي تقود تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات التايلاندية بنجاح منها: معرفة الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في الجامعات، دور القيادة في تطبيق إدارة المعرفة، والممارسات والبرامج التدريبية واستخدام التكنولوجيا.

٧- دراسة Ansari, M. Rahmany, H. Mirkazemi, M (٢٠١٢) بعنوان: "نموذج مفاهيمي لتنفيذ إدارة المعرفة بنجاح في بلدية طهران"^(٨) هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي لتنفيذ إدارة المعرفة بنجاح في بلدية طهران، وقد حددت هذه الدراسة المتغيرات المؤثرة على نجاح إدارة المعرفة، ثم قامت بتقييم أهميتها ووضع نموذج نظري للعوامل الحاسمة في نجاح إدارة المعرفة في المنظمة قيد الدراسة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها أن عوامل النجاح المؤثرة على نجاح تطبيق إدارة المعرفة في طهران هي أبعاد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، القيادة، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية.

٨- دراسة Cheng, M. & Lau, P. (٢٠١٠) بعنوان "إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية: دراسة لجامعة الوسائط المتعددة بماليزيا"^(٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك الأكاديميين في الجامعات الخاصة في ماليزيا في تبادل المعرفة والعوامل التي يمكن أن تؤثر فيها، حيث تم فحص العوامل التنظيمية والفردية والتكنولوجية على المشاركة في المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:- أن نظم الحوافز والفوائد المتوقعة من تبادل المعرفة من العوامل الرئيسية المؤثرة في تبادل المعرفة بين الأكاديميين، كما أن المشاركة في المعرفة يعتبر النشاط الطبيعي للمؤسسات الأكاديمية، وأن تبادل المعرفة من أحد السبل الرئيسية لاكتساب المعرفة وتطبيقها في المؤسسات الأكاديمية.

٩- دراسة Cranfield, D. & Taylor, J. (٢٠٠٨) بعنوان "إدارة المعرفة في التعليم العالي: دراسة حالة في المملكة المتحدة"^(١٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات وتصورات مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة لإدارة المعرفة، والتعرف على التحديات التي تواجهها، حيث تم دراسة حالة لسبع من مؤسسات التعليم العالي داخل المملكة المتحدة وتم استخدام عدد من الركائز الأساسية لإدارة المعرفة في المؤسسات، مثل القيادة والتنظيم والثقافة والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعات والتي تؤثر في تطور إدارة المعرفة، وكذلك تصورات الإدارة نحو إدارة المعرفة وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تتضح أهمية تفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم، والاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية، وبذلك تكمن أهمية الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

تواجه جامعة الفيوم العديد من التحديات التي فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والإنفجار المعرفي المذهل في شتى المجالات، الأمر الذي فرض على الجامعة القيام بدور أساسي وفعال في بناء ونقل وإثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع، وذلك من خلال ما تمتلكه من قدرات عالية على استثمار أصولها المعرفية وتوظيفها بشكل فعال يسهم في تحقيق أهدافها من ناحية، وأهداف مجتمعاتها من ناحية أخرى.

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور في الجامعة، منها:

- مقاومة الإدارة الجامعية العليا لتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتضخم الهيكل الإداري وتعدد مستوياته.

- ضعف الروابط بين الكليات والأقسام داخل الجامعة، وقصور التنظيمات الإدارية الجامعية.
 - عدم القدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة، ومدى الاستثمار الأمثل للمعرفة والرصيد المعرفي المتاح لها، وعدم القدرة على إحداث التغيير الثقافي داخل الجامعة لتفعيل إدارة المعرفة.
 - قصور في مستوى توافر البيانات والمعلومات، ونقص الكوادر المتخصصة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وضعف البنية التحتية للاتصالات.
 - قصور التعليم الجامعي عن مواجهة تحديات العصر من ظهور العولمة، وتعدد مصادر المعرفة، واقتحام التكنولوجيا وثورة الاتصالات.
- لذا فإن إدارة المعرفة تعد مدخلا أساسيا يسهم في تطوير الأداء الجامعي على المستويين الفردي والتنظيمي، ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية من ناحية، فضلا عن كونها مؤشرا لقدرة الجامعة على التكيف والمنافسة في بيئة دائمة التغيير.

وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

١. ما الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة في التعليم الجامعي؟
٢. ما خبرة الجامعات الماليزية في مجال إدارة المعرفة في التعليم الجامعي؟
٣. ما واقع إدارة المعرفة بجامعة الفيوم باستخدام أسلوب التحليل البيئي SOWT Analysis؟
٤. ما المقترحات التي يمكن وضعها لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى مايلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة في التعليم الجامعي.

- ٢- التعرف على خبرة جامعات ماليزيا في مجال إدارة المعرفة في التعليم الجامعي.
- ٣- تحليل واقع إدارة المعرفة بجامعة الفيوم باستخدام أسلوب التحليل البيئي SOWT Analysis.
- ٤- وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم بالاستفادة من خبرات جامعات ماليزيا.

أهمية الدراسة :

- تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية المؤسسة التعليمية الجامعية؛ فهي مؤسسة معرفية بطبيعتها، وتأتي في مقدمة المؤسسات المنتجة للمعرفة والموزعة لها في آن واحد، الأمر الذي يفرض عليها الاستفادة من إدارة المعرفة في الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي بها.
- الحاجة إلى إلقاء الضوء على مدخل إدارة المعرفة لاعتباره مدخل إداري حديث في الفكر الإداري المعاصر، واستجابة للتحديات التي يفرضها عصر المعرفة، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية؛ حيث تعد إدارة المعرفة اليوم من أهم المداخل والأدوات المؤثرة في نجاح المؤسسات، مما يبرز الحاجة إلى الكشف عن أهم عملياتها ومتطلبات تفعيلها .

حدود الدراسة :

- تقتصر الدراسة الحالية على معرفة إدارة المعرفة ومتطلبات تفعيلها بجامعة الفيوم، والتعرف على خبرة جامعات ماليزيا في مجال إدارة المعرفة في التعليم الجامعي.

منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ويتم تطبيقه وفقا للخطوات التالية :

- وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة بجامعة الفيوم ومتطلبات تطبيقها باستخدام أسلوب التحليل البيئي لنقاط القوة والضعف في مجال إدارة المعرفة بالجامعة.
- وصف وتحليل خبرة كل من جامعتي بورتا والوسائط المتعددة في ماليزيا في مجال إدارة المعرفة في التعليم الجامعي.

مصطلحات الدراسة :

تعرف إدارة المعرفة بأنها " التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم فى توجيه وإثراء العمليات وتحقيق تحسن فى الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز".

كما تعرف على أنها" الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهى تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة".

ويمكن تعريف إدارة المعرفة فى التعليم الجامعى إجرائياً بأنها" عملية تستهدف امتلاك القدرة على تنمية واستثمار الاصول المعرفية فى الجامعة، من خلال العمليات المعرفية المتمثلة فى اكتساب وتخزين ونقل وتطبيق ونشر المعرفة للاستفادة منها فى تطوير الأداء الفردي والمؤسسي.

المحور الثاني: أساسيات إدارة المعرفة فى التعليم الجامعى

يتطلب تطوير مؤسسات التعليم الجامعى تبنى بعض المداخل الإدارية الحديثة يأتى فى مقدمتها إدارة المعرفة، والتي أصبحت ذات أهمية بالغة فى ظل مجتمع القرن الحادى والعشرين، لما لها من دور هام فى إدارة محتوى التعليم التنظيمى، والأصول الفكرية الخاصة بها، حيث يقع على عاتق الجامعة مسئولية

توليد وابتكار المعرفة المتجددة ونشرها، من خلال التركيز على بعض العمليات والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق رسالتها، وتفعيل دور البحث العلمي كأداة فعالة لإنتاج المعرفة وتطويرها، وتشجيع التدريس الفعال كوسيلة لنشر المعرفة للطلاب، وخدمة المجتمع كوسيلة لتطبيق المعرفة.

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة

فيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة من قبل الباحثين:

تعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تهدف إلى إدارة الرصيد الفكري للمؤسسة من خلال تطوير المعرفة وتخزينها، واستخدامها، وتقاسمها، وبذلك تتضمن إدارة المعرفة تحديد وتحليل الأصول المعرفية المتاحة والمطلوبة، وكذلك العمليات اللازمة لإدارتها، وتخطيط ومراقبة هذه العمليات بحيث تساعد في تطوير وتحسين المعرفة لدى المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها.

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات والممارسات التي تستخدمها المؤسسة في إدارة راس المال الفكري والأصول المعرفية الخاصة بها وما تتضمنه من مهارات وعمليات وكفايات تنظيمية، وبعض الموارد الداخلية للمؤسسة، بهدف الكشف عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تحاول المؤسسات استثمار وتطوير إدارة المعرفة كاستجابة للحاجة الملحة لتحقيق ميزة تنافسية في مجتمع المعرفة.

وبعد استعراض هذه التعريفات، يمكن تعريف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي بأنها مجموعة من الأنشطة والممارسات والإجراءات التي تهدف إلى إنتاج المعرفة، واكتسابها، وتبادلها، وتوزيعها، واستخدام المعرفة في مجالات البحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع، من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.

ثانياً- أهمية إدارة المعرفة

تعود أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً فى مجال الإدارة يتكامل مع غيره من المواضيع الإدارية، كما أن إدارة المعرفة تسهم فى تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفى فى ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها وكذلك تسهم فى رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، ويمكن تحديد أهميتها على النحو التالي:

- أ- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة فى اتجاه تحقيق الهدف، وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي وتحسينه، كما تعد إدارة المنظمات الفعالة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال إتاحة المعرفة الناتجة عنها للآخرين واستخدامها والاستفادة منها.
- ب- تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي من خلال ربط المعارف والمعلومات والخبرات، وتضاعف حجم المعلومات التي تتولد فى أى مجال، وإدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون.
- ج- كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة فى إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد فى التطوير والتغيير.
- د- الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية، والحصول على المعرفة المتوفرة فى صنع القرار، ونمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز، ونقل المعرفة المتوفرة إلى كافة المستويات التنظيمية الداخلية والخارجية.
- هـ -تشجيع الابتكار واكتشاف القوة الفكرية للمنظمات، وتدعيم التعاون ومشاركة المعرفة والتعلم المستمر والتحسين المستمر، وتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات والمهام.

يتضح من العرض السابق لأهمية إدارة المعرفة أنها تساعد المؤسسات فى الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة فى تركيز اهتمام المنظمة على اكتساب وخرن وتطبيق المعرفة

واستخدامها في حل المشكلات والتعليم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، كما تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ إن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها. وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- بناء وتنمية قدرات المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها ببيوار التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهه سواء باستثمار التحويلات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو بتفادي التحويلات السالبة وما تفرزه من مخاطر وتهديدات.
- توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكانياتها في بناء ما يتاح ونفعل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة وما تنتجه من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق.
- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
- تهيئة فرص لنمو المنظمة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب، ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من جانب آخر ، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متعالية على رصيد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.
- مساندة الإدارة في مباشرة عمليات التجديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لازمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى والتي تخلل توازن المنظمة بما يحدث من الارتباك أو إهدار لموارد أو تعطيل الطاقات أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص، ومن ثم يتوجب على المنظمة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتتمكن من استعادة توازنها داخلياً وخارجياً.

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها، وفحصها، وتغييرها باستمرار، ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى ابتكار وتوليد المعرفة، واكتسابها، ومشاركتها، وتطبيقها، والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية مثل حل المشكلات، وعملية التعلم الديناميكية، والتخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار، ومعنى ذلك أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابع وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها، وتدعم العملية التي تليها، وفيما يلي عرض لعمليات إدارة المعرفة في التعليم الجامعي.

(أ) تحديد المعرفة Knowledge Identification

يعد تحديد المعرفة أحد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، حيث يتم الاعتماد عليه في وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، وتتضمن عملية تحديد المعرفة تحليل ووصف البيئة المعرفية للمؤسسة، ويتم في هذه المرحلة تحديد مصادر المعرفة التوفرة بالجامعة، وكذلك الأفراد الذين يقومون بالمعالجات المتعلقة بتكنولوجيا المعرفة، وهناك نوعان من المصادر هما:

- المصادر الداخلية للمعرفة: وهي تتمثل في ما لدى المؤسسة من امكانيات وما لديها من أفراد وما يمتلكون من معلومات وخبرات ومعارف ذات فائدة لحاضر المؤسسة ومستقبلها، وتحديد هذه المصادر في قواعد المعلومات الموجودة بالمؤسسة والأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات الفكرية التي يوظفونها في أنواع مميزة من الأنشطة مثل الباحثين والمخططين ومحلي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وغيرهم.

- المصادر الخارجية للمعرفة: وهي تتمثل في المعرفة الموجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة والاستفادة منها واستثمارها، وتضم تلك المصادر العملاء

والمنافسين ورجال الأعلام والصحافة والمستفيدين من الخدمة وشبكات الإنترنت وغيرها.

(ب) اكتساب وتكوين (ابتكار) المعرفة: Knowledge Acquisition and Creation

يُشير اكتساب المعرفة إلى تلك العملية التي تسعى المؤسسة الجامعية من خلالها إلى الحصول على المعرفة، وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة ما بين مصادر داخلية تتمثل في المشاركة في الخبرات والأفكار وحلقات النقاش والحوار والاتصال بين الأفراد وحضور المؤتمرات والندوات، ومصادر خارجية تتمثل في الحصول على المعرفة من خلال المكتبات ومراكز البحث العلمي، ونظم تكنولوجيا المعلومات التي تيسر الوصول إلى المعرفة مثل قواعد البيانات والإنترنت والإنترنت، وغيرها من الوسائل الإلكترونية.

ويشير ابتكار المعرفة إلى قدرة الجامعة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة، والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة، يتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة، وقدرتها على حل المشكلات، وتتولد المعرفة في المؤسسات المختلفة عن طريق الأفراد الذي يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبنى أنماط تفكيرية وافتراسات جديدة.

(ج) تخزين المعرفة واسترجاعها: Knowledge Storage and Retrieval

تمثل أهمية عملية تخزين واسترجاع المعرفة في حفظ وتخزين المعرفة المكتسبة واسترجاعها وتيسير الوصول إليها عند الاستخدام باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حتى لا تكون عرضة للفق أو النسيان لأن غالبية المعرفة هي معرفة ضمنية أو شخصية كامنة في عقول وأذهان الأفراد.

ويهدف مفهوم الذاكرة التنظيمية إلى تحقيق هذا الغرض، ألا وهو تخزين واسترجاع المعرفة فهي تشمل كافة أنواع المعرفة " المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. ومن ثم يتم حفظ وتخزين المعرفة عن طريق الأفراد أو الجماعات أو التخزين الإلكتروني.

(د) نقل المعرفة Knowledge Transfer

يتضمن نقل المعرفة عملية نشر وتوزيع المعرفة من فرد لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، ويوجد نوعان لعمليات نقل المعرفة، أولهما: نقل المعرفة الداخلي ويتم من خلال شبكة الأفراد العاملين في نفس المؤسسة، ويسهل تحقيق هذه العملية، وثانيهما: نقل المعرفة الخارجي وقد يتم بين الأفراد العاملين في مؤسسات مختلفة على الرغم من اختلاف هوية المؤسسة الجامعية، وثقافتها التنظيمية وقيم الأفراد العاملين بها والخلفيات الثقافية للطلاب الذين يدرسون فيها.

وتعتمد عملية نقل المعرفة إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجامعية، فالمؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة يصعب عليها نقل المعرفة، كما أن للهيكل التنظيمي تأثير مباشر على عملية نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والمشاركة بها، فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة لن تسمح بتدفقها.

(هـ) تطبيق المعرفة Knowledge Application

تعتبر الإدارة الناجحة للمعرفة هي القدرة على استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو

لحل مشكلة قائمة، وتستلزم عملية التطبيق الجيد مسئول المعرفة، والذي يقع على عاتقه واجب تحفيز الأفراد على التطبيق الجيد، حيث يعمل كعنصر فعال لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وتتضمن عملية التطبيق الاستخدام وإعادة الاستخدام للمعرفة، وما يتضمنه من اتصالات غير رسمية، للحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة، والتقنيات الحديثة التي كان لها دور هام في زيادة الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.

وفي الجامعة تشير عملية تطبيق المعرفة إلى الاستخدام الأمثل والاستفادة من المعرفة في حل المشكلات وتطوير الأداء وتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل، كما ترتبط عملية تطبيق المعرفة بالجامعة بمجال خدمة المجتمع وتطويره من خلال الارشاد وتقديم الاستشارات البحثية والقيام بالبحوث التطبيقية التي تتناول المشكلات التي يواجهها المجتمع والاسهام في حلها.

وبعض استعراض هذه العمليات المختلفة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات المختلفة - ومنها الجامعات- نجد أنها تمثل دورة لتطوير المعرفة تتكون من مراحل مختلفة بدءاً من تحديد المعرفة وتشخيصها واكتسابها ونقلها واستدامتها ومراجعتها وتطبيقها، ويتضمن ذلك الانتقال من معرفة إلى معرفة جديدة، وبذلك تمثل دائرة معرفية مغلقة.

خامساً: البنى الأساسية (متطلبات) لتطبيق إدارة المعرفة في التعليم الجامعي

إن الجامعة والمعرفة مفهومان متلازمان، حيث ارتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الجامعة أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع، وبقدر ما يحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الاقتصادي يحتاج أيضاً إلى موارد ومصادر لبناء كيانه المعرفي والفكري وهذه هي وظيفة الجامعة، وبذلك تكون الجامعة مصدر المعرفة حيث تستمد هويتها وشرعية وجودها من هذا الدور الهام الذي يقوم به في حياة

المجتمع الذى تقع على عاتق الجامعات مسئولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفى للمجتمع.

(أ) القيادة التنظيمية:

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية فى إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التى يحتذى بها الآخرون، فالقائد هو المسئول عن نجاح وبناء المنظمة، ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة فى المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل بها، وهناك دائماً الجديد الذى يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً فى إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم فى الاعتبار لكى يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

وفي الجامعات تتضمن الممارسات المرتبطة بقيادة إدارة المعرفة توضيح الرؤية الاستراتيجية والطريقة التى تحدد بها الجامعة استخدام الاصول المعرفية لتعزيز الكفاءات الأساسية، وتقوية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة وابتكار المعرفة، وذلك من خلال إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز تبادلها وتحفظ بأفرادها ذوي الكفاءات وتشجعهم على الولاء للمؤسسة وإنشاء بنية معرفية ونظام دعم، وتحديد الطرق والسبل التى يتم من خلالها إثابة ومكافأة أعضاء هيئة التدريس.

يتضح مما سبق أن القيادة تؤدي دوراً أساسياً فى تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف من خلال القيادة الفعالة للمعرفة التى تهيئ فرص التعلم المستمر، وتكوين فرق وجماعات عمل، وخلق ثقافة تشجع على مشاركة وتبادل المعرفة، ونقل أهمية إدارة المعرفة على كافة المستويات التنظيمية المختلفة.

(ب) الثقافة التنظيمية:

تعتمد إدارة المعرفة على "تبنى ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها فيجب أن يلم الأفراد فى المنظمة بأصول التنظيم والعلاقات داخل التنظيم وسير الاتصال بين الأفراد وبين مستويات الإدارة حتى يتسنى انسياب المعلومات وتدفعها وتبادلها بطرق صحيحة.

فالثقافة التنظيمية تشير إلى "المعتقدات والقيم والمعايير والممارسات التي تتحكم فى طريقة عمل وسلوك الأفراد فى المنظمة". أى أن الثقافة التنظيمية تضم فى جنباتها عدة عناصر تتمثل فى:

- القيم: وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة، فهى أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون قيم إيجابية أو سلبية، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة.
 - المعايير: وهى الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذى يرجع إليه الفرد كى يكون مرشدا له لما ينبغى أن يكون عليه سلوكه وتصرفه فى المواقف المختلفة.
 - الممارسات: ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة.
 - رؤية المنظمة: ويقصد بها الرؤية الواضحة التي من شأنها صياغة أهداف واضحة للمنظمة، الأمر الذى يدفع نحو التغيير المطلوب.
- والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة هى التى تقدر قيمة المعرفة كأصل من الأصول المعرفية ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية، وتقدم الدعم والحوافز للأعضاء لتشجيعهم على المشاركة فى وخلق المعرفة ومن ثم تطبيقها والاستفادة منها، ومن خلال ذلك يتضح أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على مشاركة الجامعة وأعضائها فى خلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة والتي تعمل

على تبنى الأفكار الجديدة وتشجع الأفراد على المشاركة وابتكار المعرفة من خلال مناخ يسوده الثقة والتعاون والاتصال المتبادل بين الأفراد وإتاحة فرص التدريب والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس فى الوقت المناسب وتشجيع الاتصال بين الأعضاء.

(ج) الهيكل التنظيمي:

يعتمد تطبيق المعرفة على الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بنقل وتبادل المعرفة بين الأعضاء على المستوى الرأسي والأفقي، ويوفر تنظيمًا فائقًا وقيادة قادرة على توفير مجموعات وفرق عمل تسهم في إنجاز عمليات إدارة المعرفة. وتتكون الجامعة كمنظمة معرفية من جماعات إدارة المعرفة بها من فرق المعرفة وهذه الفرق تتشكل من الأفراد ذوي المعرفة والمهارة والكفاءة والخبرة بأمور العمل، وتنمية فرق المعرفة هي الخطوة الأولى نحو تنمية النظام الكامل لنقل وتوزيع المعرفة رأسياً وأفقياً داخل الجامعة، وفي البداية يمكن أن تتطابق بنية إدارة فريق المعرفة مع بنية الإدارة الهرمية الحالية بتطابق جماعات إدارة المعرفة مع المجالات الوظيفية الحالية للجامعة وهو ما يماثل فكرة مجتمعات الممارسة، وهذه الفرق ديناميكية الحركة حيث يسمح للأفراد بالانتقال من فرقة لأخرى وهذا يتضمن نقل المعرفة ومشاركتها وتبادلها بين الأفراد، ويفيد أيضاً تكاثر تطبيق إدارة المعرفة الملائمة في المجالات الجديدة.

ولأجل ذلك فتهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية المعتادة إلى ممارسات إدارية أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، وهذا التحول يتخذ أشكالاً هيكلية معينة من أهمها ما يلي:

- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الشبكية التي تبعد كثيراً عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يسود المنظمة كلها ويشارك الجميع في تكوينها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى أنماط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

(د) تكنولوجيا المعلومات:

إن تطبيق إدارة المعرفة لا يتوقف فقط على وجود قيادة واعية وثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي مرن، وإنما يتوقف أيضاً على ضرورة وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تؤدي دوراً مهماً في إدارة المعرفة وذلك من خلال قدرتها على تسريع عملية إنشاء ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات ومن ثم جعل هذه المعرفة متوفرة على أساس المشاركة، ويمكن اعتبار الإنترنت ونظم إدارة الوثائق الإلكترونية والنظم المستندة إلى الذكاء الاصطناعي من أهم حلول إدارة المعرفة في الوقت الحاضر.

يرى البعض أن التكنولوجيا من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً، فهي توفر الأدوات وتجعل فرص الإبداع والتفكير والتعليم والتعلم والعمل في كل مجالات العمل لدي الإنسان متاحة باستخدام الوثائق الرقمية ووسائل الإعلام المتعددة والعمل الافتراضي. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الأدوات والوسائل التي من شأنها تحسين التفاعل والاتصال بين الأعضاء، وتمكين المنظمات من اختصار الزمن والمسافات في الاتصالات فهي لا تتقيد بحواجز الزمان والمكان، وتشجع على مشاركة المعرفة والأفكار من خلال الإنترنت والمكتبات الرقمية والتصفح.

وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة، ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة الأفراد على الاتصال ببعضهم، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات.

وفي الجامعات توجد مستودعات المعرفة التي تستخدم في حفظ وتخزين المعرفة من خلال قواعد البيانات، والوثائق، والبريد الإلكتروني، والمؤتمرات عن بعد، ومجموعات المناقشة، والمجموعات ومصادر الخبرة والشبكات التي توفر بيئة اصطناعية غالباً ما تسمى بالفضاء الواقعي يمكن المشاركين داخلها تبادل الخبرات وعقد المقابلات وإجراء المناقشات وتبادل الوثائق وهذا ييسر مشاركة وتبادل المعرفة، وشبكات الإنترنت التي تسهل الحصول على قدر كبير من المعلومات وتزيد من معارف الفرد. فيجب على الأعضاء إدراك أهمية استخدام التكنولوجيا وفائدة تطبيقها بما يتلائم مع حاجاتهم ومع تحقيق الأهداف، وعلى الجامعة أن تواكب التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تؤدي دوراً هاماً في عمليات إدارة المعرفة، من أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة.

يتضح مما سبق أهمية إدارة المعرفة بالجامعة باعتبارها منظمة معرفية، وأن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعرفة بين الأعضاء، وأن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة والتي تقوم على تنمية القيم التي تشجع على التعلم المستمر والحرية الأكاديمية والحرص على الاستفادة من الآخرين، وأخيراً يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

المحور الثالث: إدارة المعرفة في الجامعات الماليزية

بدأ تطبيق إدارة المعرفة في ماليزيا عام ١٩٩٩ في مؤسسة تطوير الوسائل المتعددة Multimedia Development Corporation والتي تبنت مبادرة إدارة المعرفة، وأنشأت قسماً خاصاً تحت اسم إدارة المعرفة، بهدف توفير قاعدة بيانات للعاملين في القطاعات المختلفة لتبادل المعارف والخبرات، كما أنشأت المعهد الماليزي لإدارة المعرفة وتبادل الأفكار، بالإضافة إلى إنشاء موقع

KMtalk. Net على الإنترنت عام ٢٠٠٤، وهو يختص بكل ما يتعلق بإدارة المعرفة، وفي إطار هذا السعي بدأت مؤسسات التعليم العالي في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة.

تتضمن عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا ما يلي:

- عملية ابتكار المعرفة: حيث يقوم الأكاديميون بتطوير نشاطات البحث وطرق ابتكار المعرفة.
 - احتواء المعرفة: تعني الحصول على المعرفة، وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية.
 - تنظيم المعرفة: تحدث عند تنقيح المعرفة الجديدة ثم تنظيمها، ويتم ذلك من خلال تحديد واقتناء المعرفة المفيدة، وتوضع المعرفة في سياق حتى تكون فعالة ويمكن مراجعتها.
 - تخزين المعرفة: وهي العملية التي يتم فيها تشفير المعرفة وتخزينها حتى يتمكن الأعضاء من الوصول إليها واسترجاعها، وإدارة قواعد البيانات والبريد الإلكتروني تعد من التكنولوجيا التي يمكن أن تساعد في هذه العملية.
 - نشر المعرفة: يتضمن نشر المعرفة توزيع المعرفة وتداولها بين الأفراد، ومن الميكانيزمات التي تستخدم في نشر المعرفة المنشورات العلمية ومواقع الشبكة.
 - تطبيق المعرفة: تحدث عملية تطبيق المعرفة عند استخدامها في مواقف جديدة حيث يستطيع الأعضاء أن يتعلموا ويولدوا معرفة جديدة لحل المشكلات المجتمعية.
- وتقوم مؤسسات التعليم العالي بماليزيا بتعزيز فهم الأكاديميين لعمليات إدارة المعرفة وربطها بوظائفهم من خلال تأسيس برنامج لإدارة المعرفة من خلال:

١- استراتيجية إدارة المعرفة: وهي تتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، حيث تقوم الجامعة بنقل استراتيجياتها في إدارة المعرفة إلى كافة المستويات.

٢- إقامة وحدة لإدارة المعرفة: يرأسها مسئول كبير في إدارة المعرفة، وهذه الوظيفة توازي نائب رئيس الجامعة، ومن يشغل هذا المنصب يمكن اكتسابه من الخارج أو توظيفه من داخل الجامعة، وتستطيع إدارة الجامعة بعد ذلك أن تنتقل استراتيجية إدارة المعرفة إلى أدنى مستوى، وفي هذا السياق من العمداء إلى الأكاديميين، ويمكن أن يخصص العمداء دورات واجتماعات وبرامج تدريب لأعضاء هيئة التدريس لممارسة عمليات إدارة المعرفة في وحدة إدارة المعرفة، ويتطلب ذلك تحديد قاعدة المعرفة الموجودة بالجامعة وتحديد الفجوة المعرفية والاستفادة من مهارات ومعارف الخبراء في حلها، وبعد ذلك يقوم العمداء الذين يمثلون إدارة مؤسسات التعليم العالي بدور هام في ضمان أن لدى الأكاديميين معرفة كافية عن إدارة المعرفة، ويقوم العمداء بصياغة استراتيجيات لتحويل أهداف إدارة المعرفة إلى عمليات على أساس المهام التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.

٣- ثقافة تنظيمية: وجود ثقافة تشجع على المشاركة بالمعرفة، ووجود نظام للمكافآت والحوافز يتناسب مع الأداء، وأن تكون المكافآت مالية وعينية وغيرها من أشكال التقدير مثل تمويل الأبحاث وفرص الترقية والأجازات السنوية.

٤- تكنولوجيا المعلومات: إدراك أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، رغم أن عملية مشاركة وتبادل المعرفة تعتمد على دافعية الأفراد، إلا أنها في حاجة إلى دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

ومن الجهود الهامة لجامعات ماليزيا في إدارة المعرفة: جهود جامعة بورتا وجامعة الوسائط المتعددة Multimedia، وفيما يلي عرض لهذه الجهود للجامعة.

- نظام إدارة المعرفة في جامعة بورتا في ماليزيا

قامت جامعة بورتا بماليزيا بإنشاء مركز لإدارة المعرفة بهدف مشاركة وتبادل المعرفة وتحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث يضم المركز بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي للمركز عدداً من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والموظفين الإداريين، ويتولى المركز مهمة تسهيل تطبيق إدارة المعرفة بجامعة بورتا.

ومن أهم الخطوات التي إتخذتها جامعة بورتا لتطبيق إدارة المعرفة عملية التهيئة الثقافية وقد طورت نظاماً خاصاً بالمكافآت مرتبط بممارسات إدارة المعرفة، ووفقاً لهذا النظام يخصص نقاط معينة لكل مساهمة بالمعرفة عبر البوابة الإلكترونية وتكون هذه النقاط بمثابة الحوافز التي تميز من يساهم بالمعرفة

- نظام إدارة المعرفة بجامعة الوسائط المتعددة بماليزيا

Malaysia Multimedia University

تبنّت هذه الجامعة مبادرة لإدارة المعرفة من خلال إنشائها لنظام المشاركة العامة في المعرفة علي الإنترنت أطلق عليه الشبكة التشاركية Participatory Network يكون بمثابة نظام أساسي لتبادل المعرفة داخل المجتمع الأكاديمي، وشاركت شركة سيمنس في تصميم هذا الموقع ليكون بمثابة شبكة مفتوحة لتقاسم وتبادل المعرفة، والاستفادة من الأصول الفكرية ونقل المعرفة عبر الحرم الجامعيين الذين يفصل بينهما مسافة تقدر بأكثر من ١٥٠ كيلومتر، وتشجيع العاملين علي تبادل المعرفة داخل الجامعة وخارجها ونشر أفض الممارسات الأكاديمية، والربط بين الأكاديميين عبر البوابة الإلكترونية

للجامعة، وتحقيق التعاون بين الأفراد، وتستخدم حالياً بواسطة أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات، وتساعد هذه البوابة الإلكترونية في المحافظة على ما تمتلكه الجامعة من معارف وخبرات.

ويتضح مما سبق إهتمام ماليزيا بالتوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي وما يتطلب ذلك من تهيئة المناخ المناسب وتوفير البنية التكنولوجية الملائمة وتفعيل مشاركة مؤسسات التعليم العالي في إنتاج المعرفة وتبادلها بالإضافة إلي تنمية الموارد البشرية والنهوض بالمجتمع، وفي ضوء تحليل تطبيقات إدارة المعرفة بجامعة الوسائط المتعددة بماليزيا يمكن توضيح ما يلي:

أ- إطار عمليات إدارة المعرفة:

وفقاً للرؤية الوطنية لأن تصبح ماليزيا مركزاً تربوياً للتميز لاعتمادها علي التكنولوجيا الحديثة، بدأ التحول إلي نموذج الاقتصاد القائم علي المعرفة من خلال إنتاج المعرفة والقوي البشرية المؤهلة لذلك، ولتطبيق إدارة المعرفة قامت الجامعة بإنشاء نظام البوابات الإلكترونية وذلك لتشجيع المستفيدين علي إنتاج المعرفة وتبادلها وتخزينها ونشرها بين الأكاديميين داخل مؤسسات التعليم العالي.

ب- البعد البشري

تم نشر ثقافة المعرفة بين الأكاديميين وتبادلها واستحداث وحدات خاصة لإدارة المعرفة تضم قائد للمعرفة وعدد من الباحثين في مجالات متعددة وبعض الإداريين لتسهيل تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة.

ج- البنية التنظيمية لإدارة المعرفة

حيث تم إنشاء قسم خاص لإدارة المعرفة بهدف توفير قاعدة بيانات للعاملين في القطاعات المختلفة، لتبادل المعارف والخبرات، كما تم إنشاء المعهد الماليزي لتبادل المعرفة.

د- البنية التكنولوجية لإدارة المعرفة

تم إنشاء موقع إلكتروني يختص بكل ما له علاقة بإدارة المعرفة وإنشاء بنك المعرفة بالجامعة وتحويل المعلومات والمعارف إلي الصورة الرقمية داخل الجامعات لدعم النموذج القائم علي المعرفة والذي يتيح إنتاجها ونشرها وحفظها بسهولة من خلال نظام الملفات وتوفير محركات بحثية شاملة للمستخدمين.

المحور الرابع: تحليل واقع إدارة المعرفة بجامعة الفيوم باستخدام أسلوب التحليل البيئي SOWT Analysis.

التحليل الرباعي لنظام إدارة المعرفة في جامعة الفيوم تتمثل رؤية جامعة الفيوم بأن تكون جامعة متميزة تتسم بالجودة وفقا للمعايير القومية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتسعي الجامعة لأن يتسم خريجوها بالمعارف والمهارات والسلوك القويم والقدرة على التفكير الابداعي واستمرار التعلم بما يمكنهم من المنافسة في سوق العمل المحلي والعربي والعالمى ومواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين.

وقد اعتمدت الدراسة على استخدام اسلوب التحليل الرباعي SWOT من خلال مجموعة من البنود التي تعكس نواحي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لجامعة الفيوم، والتي تسمح باستخدام مواطن القوة (S) بفعالية، ومعالجة عوامل الضعف (W) بها، والاستفادة من الفرص (O) الخارجية، وتجنب التهديدات (T) الخارجية إلي أقل درجة ممكنة، وقد استندت الدراسة في استخدام أسلوب التحليل البيئي علي نتائج العديد من الدراسات السابقة، و الخطة الاستراتيجية لتطوير جامعة الفيوم، بالإضافة إلي العديد من المقابلات الشخصية غير المقننة مع بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم

التحليل الرباعي SWOT

يعمل التحليل الرباعي على إبراز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والتهديدات والفرص في البيئة الخارجية لتحقيق ميزة تنافسية.

- نقاط القوة الداخلية Internal Strength

نقاط القوة الداخلية للجامعة تتمثل في الامكانيات والمزايا التي تتمتع بها الجامعة بالمقارنة بما يتمتع بها المنافسون.

- نقاط الضعف الداخلية Internal Weakness

نقاط الضعف الداخلية لجامعة الفيوم والتي تتمثل في قصور الامكانيات والمشكلات التي تعوق الجامعة عن المنافسة بفاعلية.

- الفرص الخارجية External Opportunities

تتمثل في الأحداث الواقعة والتي يمكن للجامعة استغلالها لتحقيق منافع ذات أهمية في المستقبل.

- التهديدات الخارجية External Threats

يشير إلى الأحداث والاتجاهات التكنولوجية والتنافسية التي يتوقع أن يكون لها آثار ضارة على الجامعة في المستقبل.

*** نقاط القوة**

- توقيع مذكرات تفاهم بين جامعة الفيوم والجامعات والهيئات العلمية الدولية،
- تخصيص الجامعة جوائز للتميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تتمتع الجامعة برؤية استراتيجية ورسالة واضحة.
- الاشتراك في قواعد البيانات العالمية لعديد من الدوريات والرسائل العلمية وسهولة الحصول على المعرفة.
- إنشاء المكتبة الرقمية بالجامعة.
- وجود الخبرات والكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مختلف التخصصات.

*** نقاط الضعف**

- ضعف البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة.
- شيوع الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على تبادل المعرفة ومشاركتها وتطويرها وإبداعها، مع ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة في الجامعة.
- ضعف البنى والهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة.
- الموقف السلبي للقيادات الجامعية تجاه إدارة المعرفة وسبل تفعيلها.
- عدم توافر الكادر البشري المؤهل للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة.
- افتقار العاملين إلى الفهم الواعي بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها.
- قلة برامج التدريب والتعليم المستمر المتعلقة بإدارة المعرفة، في الوقت الذي يشهد فيه هذا المجال تطورات متلاحقة في تطبيقاته وفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- ضعف الكفاءة الداخلية للجامعة، وضعف الكفاءة الخارجية وعدم ملائمة المخرجات لمتطلبات سوق العمل
 - عدم استقلالية الجامعة مالياً وتنظيماً وإدارياً.
 - قلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع في الجامعة.
 - عدم وجود خطة للبعثات الداخلية والخارجية والمهام العلمية والإشراف المشترك.
 - ضعف مستوى النشر العلمي في المجلات العلمية الدولية.
 - القصور في الربط بين البحث العلمي واحتياجات ومشكلات المجتمع المحيط.
 - ضعف الشراكة بين الجامعة وقطاعات الإنتاج والخدمات في المجتمع.
 - عدم اكتمال شبكات المعلومات الداخلية ببعض كليات الجامعة.
 - ضعف الإقبال على حضور الدورات التدريبية سواء الخاصة بتكنولوجيا المعلومات أو الخاصة بتطوير الأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.
 - ضعف قدرات بعض أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة.
 - عدم وجود نسب عالية لإنتاج وتفعيل المقررات الإلكترونية بالجامعة.
 - قلة دراية مؤسسات المجتمع بطبيعة عمل الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ومن لإمكانات أعضاء هيئة التدريس وما يمكن أن يقدموه لهم من برامج تدريبية واستشارات علمية وبحوث تطبيقية
 - ضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويل البحوث والمؤتمرات الجامعية
- * الفرص**
- إنشاء شبكة الجامعات المصرية وهي شبكة قومية تربط بين الجامعات المصرية في الداخل، وتوفر الاتصال بالجامعات ومراكز الأبحاث وبنوك المعلومات في مختلف دول العالم
 - زيادة الطلب على التعليم الجامعي بمختلف تخصصاته.

- تفعيل البوابة الإلكترونية للجامعة.
- توفير مصادر وأوعية المعلومات، والاشتراك في قواعد البيانات الدولية وإتاحتها لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة في العمليات الأكاديمية والإدارية.

* التهديدات

- الاهتمام المتزايد محلياً ودولياً بتطوير الجامعات وتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- زيادة الجامعات والمعاهد الخاصة وفروع الجامعات الأجنبية وتفوقها في العملية التسويقية لبرامجها
- عدم القدرة علي مواكبة التطور السريع لنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثورة المعرفية.
- تقلص في الموازنات المالية للجامعة .
- ضعف استقلال الجامعة وتدخل بعض الجهات في أمورها الداخلية.

المحور الخامس: تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم

في ضوء الإطار النظري، وما أسفرت عنه نتائج التحليل الرباعي، يمكن وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم علي ضوء الجهود التي تبذلها الدولة في مجال إدارة المعرفة في التعليم الجامعي، والتحديات التي تواجه الجامعات في مجتمع المعرفة، وخبرات الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المعرفة في التعليم الجامعي، حيث يعتبر ممارسات إدارة المعرفة دليلاً قوياً ومرشداً جيداً للجامعة التي تهتم بتحسين أدائها وتدعيم ثروتها الفكرية ورصيدها المعرفي، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومن ثم فإن تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة يتطلب وضع تصور مقترح يتم من خلاله ممارسة إدارة المعرفة وفق جهود منظمة وواعية ومقصودة ومخطط لها.

إجراءات التصور المقترح

تتمثل إجراءات التصور المقترح في إنشاء مركز لإدارة المعرفة في الجامعة ووحدات بكل كلية يتولى مهمة الاتصال والتنسيق بين الأقسام والكليات داخل الجامعة، من خلال شبكات اتصال داخلية متطورة تضمن ممارسة فعالة لعمليات إدارة المعرفة. على أن يكون هناك مديراً للمعرفة مسئول عن هذا المركز، شريطة أن يكون لديه من القدرات والمهارات ما يمكنه من الاتصال الفعال داخل الجامعة وخارجها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن الوقوف على الموارد المعرفية للجامعة داخلية كانت أو خارجية ثم السعي نحو إقتنائها، ودعم مشروعات إدارة المعرفة، وتشجيع ثقافة التعاون بين أفراد المجتمع الأكاديمي داخل الجامعة وخارجها. هذا فضلاً عن توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو اكتساب وإبداع وتخزين وتطبيق المعرفة في الجامعة، وتتمثل إجراءات هذا المركز في تحديد الجوانب التالية:

أ- تحديد رؤية المركز: يجب أن تتضمن تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع علي المستويات المحلية والأقليمية والعالمية، وذلك من خلال تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس على ضوء مدخل إدارة المعرفة.

ب- تحديد رسالة المركز: يجب أن تتمثل رسالة المركز في إحداث نقلة نوعية في جامعتنا وتحويلها إلى جامعة عصرية تسير مجتمع المعرفة، وترتقي إلى المستوى العالمي من حيث أساليب التدريس، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال توفير الكوادر البشرية الأكاديمية التي تحقق التطور المنشود وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

ج- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمركز:

يجب أن تتضمن هذه الأهداف ما يلي:

١- تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.

٢- نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمجتمع الأكاديمي للجامعة.

٣- تحقيق تواصل فعال بين إدارة المركز والوحدات الفرعية بكليات الجامعة.

٤- تقديم الدعم الفني لوحدات المركز بالكليات من خلال تشكيل فريق من الأساتذة والخبراء والباحثين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٥- التواصل والتعاون مع المراكز المماثلة محلياً وأقليمياً وعالمياً.

٦- تعزيز نظام الميكنة بالمركز لسرعة تخزين واسترجاع المعلومات والحصول على المعرفة.

د- تحديد الهيكل التنظيمي للمركز

يتكون الهيكل التنظيمي لمركز إدارة المعرفة المقترح من مدير المركز ونائب مدير المركز والمشرفين على الوحدات الخاصة بالمركز حيث يضم المركز مجموعة من الأساتذة والخبراء والمتخصصين والمبدعين في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى أمين المركز الذي يشرف على الجانب الإداري للمركز والذي يتكون من: المسئول المالي- المسئول الإداري - مسئول العلاقات العامة- الدعم الفني - والسكرتارية والخدمات المعاونة.

- توفير البنية الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة (الأمكانيات المادية والتكنولوجية) ويتم ذلك من خلال توفير مصادر للتمويل اللازمة والمستمرة للمركز، والتي يمكن توفرها من خلال:

- تخصيص جزء من التمويل الحكومي لمشروعات التطوير بالجامعة.

- تخصيص جزء من إيرادات الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.

- الحصول على مساعدات من هيئات مانحة محلية ودولية (البنك الدولي-

الاتحاد الأوروبي- اليونسكو)

- قيام بعض الوزارات مثل وزارة الصناعة ووزارة الاتصالات بتقديم بعض المساعدات وكذلك الشركات المنتجة للمكونات المادية والبرمجيات ، حيث يمكن حثها على تقديم المساعدات مقابل بعض الإعفاءات الضريبية أو شراء منتجاتها التكنولوجية لتزويد الجامعة بها ، أو حتى كدعاية لمنتجاتها، بحيث يمكن توفير لاب توب لكل عضو هيئة تدريس يمكن توصيله بالبوابة الإلكترونية للجامعة.

ل- البنية الأساسية التكنولوجية للمركز:

- هي الأدوات التكنولوجية التي تيسر استخدام تلك النظم وتعاملها أثناء عملية إدارة المعرفة، بعد توفير مصادر التمويل الخاصة بها، ومن أهم تلك الأدوات:
- الشبكات الداخلية (الإنترنت): توفر بيئة نموذجية لمشاركة وتبادل المعرفة المتاحة، وتستخدم كمتصفحات معيارية على مستوى عالي.
 - تكوين شبكة واحدة على مستوى الجامعة لإتاحة فرصة المشاركة لكل مستخدم في الاستفادة من الخدمات المتاحة على مستوى الجامعة.
 - محركات استرجاع المعلومات: تعد جزء أساسي في نظم إدارة المعرفة.
 - نظم الدعم الجماعي: تسهل عملية المشاركة من خلال الإنترنت، وقواعد البيانات والبريد الإلكتروني، والمناقشات المفتوحة على الإنترنت.
 - نظم إدارة قواعد البيانات : تعد مستودعات معرفة، لتخزين المعرفة واسترجاعها.
 - نظم مستودعات البيانات والتقيب عن البيانات: مستودعات البيانات عبارة عن مستودعات تضم جميع البيانات والمعلومات في مكان واحد، أما التقيب عن البيانات فتشير إلى قواعد حاسوبية والتي تساعد في تكوين معنى واضح ومفيد للمعلومات.

• نظم إدارة الوثائق: وهي مجموعة من الأدوات التي تيسر إدارة الوثائق الإلكترونية بما فيها من نظام التخزين، والتصنيف، والبحث، والتحليل، والتبويب.

كما تيسر المكتبة الإلكترونية في الجامعة كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على المعرفة والمعلومات عبر المجالات الإلكترونية والتصفح على شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات يزود المركز بامكانيات الفيديو كونفرنس للتواصل مع الجامعات العالمية والاساتذة والخبراء في مختلف التخصصات العلمية.

- إنشاء قاعدة معرفية خاصة بكل جامعة تخدمها شبكة اتصالات حديثة؛ أي توفير قواعد للبيانات ومستودعات إلكترونية لتخزين المعرفة بحيث تكون متاحة لجميع أفراد المجتمع الأكاديمي وتكون ذات بيئة تنظيمية فائقة تيسر حصول عضو هيئة التدريس على المعرفة في أي وقت بسهولة ويسر، مع التحديث المستمر لها بما يوفر لعضو هيئة التدريس معرفة متجددة حول أنواع المعرفة المتاحة بالجامعة، وكيفية الحصول عليها والاستفادة منها.

- استحداث نظم اتصال فعالة بين الجامعات المختلفة بعضها البعض وبينها وبين مراكز البحوث بما يضمن تحقيق نوع من التكامل في البحوث العلمية وعدم تكرارها. ويمكن أن يساعد وجود دليل إلكتروني لكل كلية- يحتوي على البحوث التي تم نشرها من قبل أعضاء هيئة التدريس في المجالات العلمية، هذا فضلاً عن الدراسات العلمية التي تمت مناقشتها بالأقسام المختلفة والمسجلة وتاريخ تسجيلها- أي عضو هيئة تدريس أو باحث علمي على إجراء عملية حصر للبحوث والدراسات التي أجريت حول أي موضوع محل اهتمام أو بحث، ومن ثم التغلب على التكرار في موضوعات البحوث نتيجة فقدان مثل هذا النوع من التواصل بين الجامعات أو بينها وبين مراكز البحوث.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح

يتطلب تنفيذ التصور المقترح بالجامعة تحديد الأنشطة المناسبة والأعمال التي ينبغي القيام بها حتى يتم تنفيذ الخطة، وتوزيع الموارد المتاحة على خطوات التنفيذ، وتوقع المشكلات التي قد تحدث أثناء التنفيذ، وتصور كيفية مواجهتها والتغلب عليها، كما يتضح فيما يلي:

١- تطوير الثقافة التنظيمية الموجودة بالجامعة:

تلعب الثقافة التنظيمية بالجامعة دوراً خطيراً في نجاح أو فشل مبادرات إدارة المعرفة، ومن هنا فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تغيير في ثقافة الجامعة وإزالة أية عوائق أمام استخدام المعرفة والتشارك فيها مع التأكيد على الدور الذي يلعبه التأهيل والتدريب في بناء الثقة والتحفيز لاستخدام وتطبيق المعرفة في جميع جوانب العملية التعليمية بالجامعة، ويتم نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة من خلال إقامة العديد من الندوات واللقاءات والمؤتمرات لتوعية المجتمع الجامعي بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي على حد سواء.

٢- توفير قيادة جامعية واعية بأهمية إدارة المعرفة ودورها الفعال في تطوير الأداء، قيادة داعمة لممارسة عمليات إدارة المعرفة، وواعية بأهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في الحصول على المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال. إذ تلعب القيادة دوراً فاعلاً في عمليات إدارة المعرفة، وفي التطبيق الناجح لإدارة المعرفة.

٣- تضمين إدارة المعرفة ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة بما يحقق ممارسة فعالة لعملياتها من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة، وتصميم برامج تدريبية تدور موضوعاتها حول إدارة المعرفة وكيفية تضمينها في العمل الجامعي، وذلك لتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية على كيفية نشر نظام إدارة المعرفة وكيفية تطبيقه.

٤- توفير جميع المتطلبات اللازمة لإنشاء مركز إدارة المعرفة وفروعه بالكليات واللجان المنبثقة منه، سواء من حيث الإجراءات الرسمية واللوائح المنظمة لإنشاء مثل هذا النوع من المراكز، أو من حيث توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة، أو من حيث توفير الخطط والبرامج وآليات العمل التي سوف يقوم عليها المركز، ولتنفيذ كل هذا فإنه يلزم تضافر جهود جميع العاملين بالجامعة وخاصة القيادات العليا بها سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات.

المراجع

- (1) Kidwell, J. & et al: Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, Educause Quarterly, No. 4, 2000.
- (٢) محسن دهشان يونس: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤م.
- (٣) وفاء سماحة محمد: الثقافة التنظيمية متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي "دراسة ميدانية بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، (٢٠١١).
- (٤) حسناء محب حسن سلامة: إدارة المعرفة وتطوير مؤسسات التعليم الجامعي في مصر والولايات المتحدة الأمريكية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١١م.
- (٥) رضا إبراهيم السيد سالم: إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي "دراسة حالة على كلية التربية بنها"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٩م.
- (6) Ramachandran, S. : Knowledge management Practices And Enablers in Public Universities" A Gap Analysis", Campus wide Information Systems, Vol. (30), No.(2), 2013.
- (7) Surat, C. : Knowledge management in Higher Education in Thailand, Ph.D, The University of Taxes at Artington, USA, 2012.
- (8) Ansaril, M. Rahmany, H. Mirkazemi, M.: A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge management " A case Study in Tahrn Municipality, Journal of Service Science and Management , , Vol.(5), 2012.

(9) Cheng, M. & Lau, P. : "Knowledge Management in Academic Institutions" a study of Multimedia University Malaysia", Electronic Journal of Knowledge management, Vol. 7, 2009.

(10) Cranfield, D.& Taylor, J.: " Knowledge management in Higher Education: UK Case Study", Electronic Journal of Knowledge management, Vol. 6, 2008.

(١١) يمكن الرجوع إلى:

- محمد أحمد فؤاد، محمد حسن وهبة: تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٥٨)، يناير ٢٠٠٨م.

- أشرف السعيد محمد أحمد: التعليم العالي في مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٨)، سبتمبر ٢٠٠٨.

- علي عبد ربه إسماعيل: معالم نموذج لإدارة التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.

- نهلة عبد القادر هاشم: إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، القاهرة، العدد (٣٠)، ٢٠٠٤.

(١٢) على السلمي: إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

(13) Skyrme, J.: Knowledge Management" Making Sense of an Oxymoron" Management In sight, 2nd series, No. 2, 1997, available at: <http://www.Skyrme.com/insights/22km.htm>, accessed date 2/10/2012.

(14) Walshe, J. : Knowledge Management in Education and Learning, OECD, Oxford, 2002.

(15) Mendz, M. & et al: New Product Development and Management of Knowledge in Portuguese Higher Education, Open University Business School. England, 2002.

(١٦) يمكن الرجوع إلى:

- صلاح الدين الكبسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.

- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، أربد-الأردن، ٢٠٠٩م.

- عبد الستار العلى، وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

- عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح: رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

(١٧) يمكن الرجوع إلى:

- ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط ٢، ٢٠١٢م.

- على السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سابق، ص ٢١٣.

(18) Probst, G. & et al: Managing Knowledge; Building Blocks for Success, Mc Graw Hill, London, 2003.

(١٩) صلاح الدين الكبسي: إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ٢٠٠٥م.

(٢٠) بلال خلف السكارنه: دراسات إدارية معاصرة، دار الميسرة، عمان، ٢٠٠٩م.

(٢١) حسن العلواني: إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، في الفترة من (٦-٨) نوفمبر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١م.

- (٢٢) فاطمة عبد القادر بهنس: تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة العليم الجامعي في عصر المعلومات، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٥٣، مايو ٢٠٠٦م.
- (٢٣) عبد الستار العلى، وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ٣٥١.
- (٢٤) عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة، عمان-الأردن، ٢٠١٠م.
- (٢٥) رفعت عبد الحليم القاعوري: إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- (٢٦) سمير محمد عبد الوهاب: دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يوليو ٢٠٠٧م.
- (٢٧) ياسر الصاوي: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة الجامعية: دراسة حالة للجامعة العربية المفتوحة نموذجاً، رسالة ماجستير منشورة، كلية الآداب جامعة المنوفية، ٢٠٠٦م.
- (28) Ramachandran, S. & et. al.:" The Practice of Knowledge management Processes Acomparative Stude of Public and Private and Higher education Institutions in Malaysia" The Journal of Information and Knowledge management Systems, Vol(39), No(3), 2009.
- (29) Ibid., pp.216-217.
- (30) Ismail, M. & Yang,c.: Analysis of Knowledge Management Impact in Higher Learning Institution, PH.D, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, 2005.
- (٣١) محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١م.

