

نحو نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

ا. نور الهدى بوطبة

جامعة باتنة

[Boutaba.gestion@gmail.com](mailto:Boutaba.gestion@gmail.com)

**Abstract:**

This research aims to clarify the importance of knowledge management, and the possibility of application it in higher education organizations, it's based on generating knowledge, finding it, organizing it, using it, sharing it, it has been out a model to take with this method in university according to three steps: exploration step and study successful experiences, study the possibility of the application, choose the right team, develop a strategic and an executive plans, raise awareness of the importance of knowledge management, technical and human configuration, execution, follow-up and guidance.

**Key words:** knowledge management, higher education, university, apply knowledge management model.

**الملخص**

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على واحد من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة وهو "إدارة المعرفة"، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والتي تركز على توليد المعرفة، إيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع الأطراف المرتبطة بالجامعة مما يدعم عملية التواصل، ويحسن مستوى الخدمات، وقد تم التوصل إلى ضرورة المرور بالمراحل التالية للتطبيق: مرحلة دراسة إمكانية التطبيق، اختيار فريق العمل المناسب، وضع خطة استراتيجية وتنفيذية، نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة، التهيئة التقنية والبشرية، التنفيذ، المتابعة والتوجيه.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التعليم العالي، مراحل إدارة المعرفة.

**المقدمة**

تشهد الساحة العالمية اليوم اهتماما كبيرا بالمعرفة، إذ تسعى مختلف المنظمات الى امتلاك اكبر قدر من المعارف التي تؤهلها لدخول المنافسة العالمية، والتميز عن باقي المنظمات، في ظل ما يوفره الاستخدام الأمثل للأصول المعرفية من قيمة مضافة واتخاذ قرارات صائبة تتماشى مع المعارف المتاحة، وهذا ما أدى الى ظهور مدخل إداري حديث يسعى الى تعزيز استخدام المعرفة من خلال اعتماد ممارسات سليمة للتعامل معها أطلق عليه "إدارة المعرفة"، والذي سعت عدة منظمات الى إدخاله ضمن ممارساتها بما فيها منظمات التعليم العالي التي تتواجد في بيئة قائمة على المعرفة التي تتغير باستمرار، كما أن المعرفة هي محور تعاملات هذه المؤسسات من خلال سعيها الدائم إلى جمعها، توليدها، معالجتها، خزنها، ونشرها في إطار متناسق، لذا فهي مطالبة دائما بتنظيم هذه المعرفة وتوزيعها على مختلف المعنيين في الوقت المناسب وفق إدارة محكمة وأسلوب منظم وهذا ما تحققه إدارة المعرفة، ونظرا لندرة الدراسات التي سلطت الضوء على إدارة المعرفة في الجامعات.

**الإشكالية**

سيحاول هذا البحث الإجابة عن الإشكالية التالية: **كيف يمكن ادخال ممارسات إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي؟**

وبالتالي ستتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي؟

ما هي أهم المجالات التي تتوافق مع تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي؟

هل هناك جامعات أخذت بهذا المدخل، وكيف كان ذلك؟

ما هو النموذج الملائم لتطبيق إدارة المعرفة ضمن ممارسات الجامعة؟

**أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى:

- تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ومبررات تبنيها في مؤسسات التعليم العالي.
- الإحاطة بأهم المتطلبات التي يجب توافرها لضمان نجاح هذا المدخل، والعمليات التي يتضمنها.
- عرض المجالات التي يمكن أن تتوافق مع هذا المدخل في منظمات التعليم العالي، وتقديم بعض التجارب الرائدة وكيفية تفعيلها من خلال النموذج المقترح.

#### أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يتطرق إلى موضوع إداري حديث أصبح يفرض نفسه على مختلف المؤسسات خصوصاً التي تمثل المعرفة مرتكز نشاطاتها كمؤسسات التعليم العالي، إذ تعتبر إدارة المعرفة من أهم الوسائل التي تساعد هذه المؤسسات على تسيير مخزونها المعرفي وضمان استغلاله الاستغلال الأمثل لتتمكن من القيام بالدور المنوط بها في المجتمع وتحقيق أهدافها، ويسعى هذا البحث إلى المساهمة في وضع استراتيجية فعالة لتطبيق هذا المفهوم في هذه المؤسسات وفق النموذج المقترح للتطبيق، إذ أن نجاح تطبيق أي مفهوم إداري حديث يعتمد في الأساس على المرور بخطوات معينة، وهذا ما يقدمه هذا البحث في ظل شح الدراسات التي تناولت الموضوع خصوصاً العربية منها.

#### منهج البحث:

في إطار الإجابة عن إشكالية الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وفق المسح المكتبي لمختلف الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة ورصد أهم التجارب في مجال التعليم العالي، وسيتم تغطية الموضوع من خلال التعرض أولاً لمقاربة نظرية لإدارة المعرفة، يليها توضيح لمبررات تبني هذا المدخل وأهم متطلباته في مؤسسات التعليم العالي، ورصد أهم عمليات إدارة المعرفة ومجالات تطبيقها في هذه المؤسسات، مع طرح لبعض نماذج تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ليتم الخروج في الأخير بنموذج مقترح للتطبيق.

#### أولاً: مقاربة نظرية لإدارة المعرفة

لقد أدت التحولات الاقتصادية التي شهدتها الساحة العالمية مؤخراً إلى تنامي الاهتمام بالموارد البشري كثروة تستحق الثمن من حيث ما تمثله من رأس مال فكري تشكل المعرفة أبرز سماته، لذا فقد تجندت معظم المنظمات التي تسعى إلى البقاء إلى امتلاك هذه المعرفة، والتي تعرف بأنها "عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها"<sup>i</sup> وحسب نوناكا و كانو (Nonaka & Kanno) هي: "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الصريحة الناتجة عن البيئة الخارجية."<sup>ii</sup> فالمعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم، نجدها في أشكال الملكية الفكرية، حقوق النشر... كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة، أدلة وإجراءات العمل، وبالتالي يمكن توثيقها، أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم... وبالتالي لا يمكن تدوينها أو توثيقها."<sup>iii</sup> ويعد التفاعل بين هذين النوعين من المعرفة محور اهتمام إدارة المعرفة، والتي تسعى إلى تسهيل استخدام ودمج هذه المعارف والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها.

وقد زاد اهتمام المنظمات بمصطلح المعرفة إدارياً مؤخراً فقط، إذ "تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ دراكر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة."<sup>iv</sup> وفي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" "Knowledge Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" "Knowledge Management"، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة..."<sup>v</sup>، "وقد تبع إصدار الكتالين الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا وتاكويوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) وليونارد - بارتون (Leonard-Barton, 1995) مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات، الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة."<sup>vi</sup> وخلال "العقد الأخير

وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة أدركت الجامعة -هي الأخرى- ان المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب الجامعات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك.<sup>viii</sup> لذا فقد تنامي الاهتمام بإدارة المعرفة في هذه المؤسسات لتحسين أعمالها.

وقد وردت العديد من المفاهيم عن إدارة المعرفة، من أبرزها:

- "إدارة المعرفة هي تلك الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية، تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة."<sup>viii</sup>

- هي "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف."<sup>ix</sup>

- هي "عملية التحديد، التنمية، والتطبيق الفعال للمعرفة التنظيمية الموجودة لتحقيق أهداف المنظمة وخلق ثقافة تنظيمية تسمح كذلك بخلق المعرفة."<sup>x</sup>

أما بخصوص التعليم العالي، فالعتيبي يعرف إدارة المعرفة بأنها: "العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها."<sup>xi</sup>

ويعرفها Petrides & Nodine بأنها: "أسلوب أو طريقة تمكن العاملين في المنظمة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات في إطار جمع المعلومات ومشاركة معارفهم؛ مما يولد سلوكيات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات."<sup>xii</sup>

وعليه فإدارة المعرفة في التعليم تعتبر طريقة إدارية تركز على توليد المعرفة، إيجادها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وإتاحتها لجميع الأطراف المرتبطة بالجامعة سواء كانوا داخليين أم خارجيين، مما يدعم عملية التواصل، ويحسن من مستوى الخدمات التي تقدمها لزيائنها.

**ثانياً: مبررات تبني إدارة المعرفة وأهم متطلباتها في منظمات التعليم العالي:**

### 1- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم:

تعد إدارة المعرفة مهمة جداً لمنظمات التعليم العالي نظراً لطبيعة عملها المرتكز على المعرفة، إذ "تتكون مؤسسات التعليم العالي من العديد من العناصر أو المستويات سواء: أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الإدارة، مصالحي البحث، التدريب، والتوظيف... وكل من هذه المستويات يخلق المعرفة وكذا يستهلكها، وعلى الرغم من كون طبيعة هذه المعرفة تختلف من مستوى إلى آخر، فمن الضروري تحديد المعرفة التي يساهم بها كل مستوى في النظام والمعرفة التي يتطلبها كل مستوى لأداء وظائفه، وإيجاد طرق لتطبيق هذه المعرفة على نحو فعال."<sup>xiii</sup> وهذا ما توفره إدارة المعرفة لمنظمات التعليم العالي، إذ أنها:

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.<sup>xiv</sup>
- إدارة المعرفة مهمة لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة وتلك هي رغبة الطلاب.
- التفجر المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا المتمركزة حول الكمبيوتر القادرة على إحداث ثورة في ممارسات التدريس والتعلم.<sup>xv</sup>

وعليه فإن إدارة المعرفة "تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في الجامعات اليوم لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع."<sup>xvi</sup> لذا فقد تنامي الاهتمام بهذا المدخل لما يوفره من طرق سليمة للتعامل مع المعرفة واستغلالها كما يجب.

### 2- متطلبات إدارة المعرفة

يتبع تطبيق إدارة المعرفة جملة من المتطلبات لخلق بيئة مشجعة على تحقيق أقصى استفادة من المعرفة، أهمها:

- **ثقافة المنظمة:** تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة.

- **الهيكل التنظيمي:** من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة، والهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة...  
 - **البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا معلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، وتشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على: معالجة البيانات، وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها.  
 - **المعرفة المشتركة العامة:** وتمثل الخبرات المتراكمة في المنظمة والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات وكذلك عمليات التنسيق، كما وتحقق المعرفة المشتركة العامة الوحدة في المنظمة حيث تشمل أيضا على اللغة المشتركة ودليل الترميز الموحد Vocabulary وتحديد المعرفة الفردية المهيمنة بالإضافة إلى معايير عامة.<sup>xvii</sup>  
 - **الاهتمام بالعنصر البشري:** والذي يعد المصدر الرئيسي للمعرفة بالمنظمة، وذلك من حيث تكوينه وتحفيزه على الابداع والمشاركة في المعرفة خصوصا الضمنية منها، وذلك "بتبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة"<sup>xviii</sup>، مما يساهم في اكساب المنظمة ميزة تنافسية جديدة تسمح لها بالبقاء والتفوق، كما أن استقطاب كفاءات جديدة تتمتع بخلفية معرفية مفيدة من شأنه تعزيز رصيد المؤسسة المعرفي، "ويعد كل من أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، رؤساء الأقسام، الموظفون، الإدارة، مصالح التسجيل، التدريب والتوظيف من أهم مصادر المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، لأنها تخلق المعرفة الصريحة والضمنية في المجالات الأكاديمية، التطورية والتخطيطية نتيجة للأنشطة التي يؤديونها."<sup>xix</sup> لذا وجب الاهتمام بهذا المورد البشري جيدا للاستفادة من معارفه.

### ثالثا: عمليات إدارة المعرفة

رغم اختلاف الباحثين في مسميات هذه العمليات وعددها إلا أنه يمكن أن نلمس شيئا من التوافق، من خلال أكثر العمليات اعتمادا والتي استخلصها معظم الدارسين وهي:  
 - **تشخيص المعرفة:** عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد.<sup>xx</sup> "فقد تأخذ المعرفة الصريحة شكل: وثائق تاريخية، مقالات وبحوث، وقائع مؤتمرات، محاضرات اجتماعات، والتزامات محاسبية كالمرتبات... وغيرها من الأصول المعرفية فضلا عن قواعد البيانات المكتبية، إضافة إلى المعرفة الضمنية من خبرات بشرية للأفراد في المنظمة، وما يرد في الشبكات الداخلية."<sup>xxi</sup>  
 - **اكتساب المعرفة:** وتكون من مصادر عديدة كمستودعات المعرفة، أو المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات...<sup>xxii</sup>  
 - **توليد المعرفة:** وقد قدمت عدة نماذج لتوليد المعرفة، تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة، ومن أهمها نموذج SECI لكل من (Nonak & Takunchi)، الذي يوضح التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية وفق أربع عمليات تحويلية للمعرفة، هي:<sup>xxiii</sup>  
 - **التطبيع الاجتماعي: المعرفة المشتركة:** ويعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.  
 - **الإخراج (أو الإظهار):** وهنا يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.  
 - **الدمج: المعرفة التركيبية/التجميعية:** الصريحة إلى معرفة صريحة.  
 - **الإدخال (أو التضمين الداخلي):** المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.  
 - **تخزين المعرفة:** عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكالها المختلفة.<sup>xxiv</sup>  
 - **توزيع المعرفة:** إن عملية توزيع المعرفة، أو المشاركة بها من أهم عمليات إدارة المعرفة، وتتم "المشاركة فيها مع العاملين في داخل المنظمة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية..."<sup>xxv</sup> والذي يجب تشجيعه في ظل "الخوف من فقدان المعرفة الضمنية والذي يعد من أهم أسباب غياب ثقافة تبادل المعرفة، في ظل إيمان معظم الأفراد بأن المعرفة قوة."<sup>xxvi</sup> ويصعب التنازل عليها للآخرين بسبب فقدان بعض مزايا امتلاكها الحصري.  
 - **تطبيق المعرفة:** تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخصنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.<sup>xxvii</sup>

- عملية تحديث وإدانة المعرفة: تركز عملية تحديث وإدانة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار King (2000) إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

- عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها: تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالإتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة.<sup>xxviii</sup>

#### رابعًا: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

حسب Jillinda & Others هناك خمسة مجالات، وهي:<sup>xxix</sup>

- عملية البحث العلمي: وذلك بتوفير مخزن للاهتمامات البحثية ونتائج البحوث السابقة وأفضل الممارسات، مما يسمح بتخفيض التكلفة والوقت اللازمين للبحث والاستفادة من البحوث السابقة.

- تطوير المناهج التعليمية: بتأمين مستودع لأفضل ممارسات التدريس والتعلم بالتكنولوجيا وتقنيات التقييم، وبالتالي استفادة هيئة التدريس من ممارسات الزملاء في وضع وتحديث مناهجهم، وتحسين الخدمات الإدارية المتعلقة بالتعليم والتعلم عن طريق استخدام التكنولوجيا، وكذا تشبيك الخبراء.

- الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين: بإيجاد بوابة لتواصل الطلاب مع هيئة التدريس ومختلف الموظفين بالجامعة، وكذا الخريجين قصد رصد اندماجهم في سوق العمل.

- الخدمات الإدارية: توفير بوابة لترح أفضل الممارسات المتعلقة بالخدمات الإدارية من خدمات مالية، الشراء، الموارد البشرية... لضبط جهود التحسين وتسهيل التواصل لدعم الاتجاه نحو اللامركزية.

- التخطيط الإستراتيجي: بتوفير بوابة للحصول على معلومات داخلية وخارجية وبيانات عن المنافسين ومجموعات البحث من مؤشرات أداء وقياس، لتخفيف عبء توصيل التقارير وتحسين تبادل المعلومات والاتجاه نحو تقاسم المعرفة لخلق منظمة متعلمة تتفاعل مع اتجاهات السوق.

#### خامسًا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات (تجارب ناجحة):

هناك العديد من التجارب الناجحة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة، نذكر منها تجربتين مهمتين فيما يلي:

##### 1- تجربة معهد يونج تا للتقنية والتجارة بتايوان في تطبيق إدارة المعرفة:<sup>xxx</sup>

وهو معهد للتكوين المهني أنشأ عام 1967م، يقع جنوب التايوان.

ا- أسباب تطبيق إدارة المعرفة بالمعهد: واجه معهد يونج تا تحديات كثيرة خصوصًا عام 2004، بسبب زيادة حدة المنافسة الخارجية من جهة، وتدني نسبة الطلاب الملتحقين به بنسبة 27% من جهة أخرى، إضافة إلى نتائج تصنيف المعاهد بتايوان لسنة 2003 والذي وضعه في ذيل الترتيب، لذا فقد برزت الحاجة إلى إجراء تغيير جديد لتحسين الوضع، ومن هنا تم اقتراح إدخال ممارسات إدارة المعرفة وفق الدراسة التي أجراها كل من Chou Yeh, Yaying Mary (2005) والتي أفرزت إطارًا عامًا للتطبيق.

##### ب- مراحل تطبيق إدارة المعرفة بمعهد يونج تا:

- التهيئة لتطبيق المفهوم إذ تم اختيار 50 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بالمعهد من الأقسام المختلفة لحضور 14 جلسة للعصف الذهني حول نظام إدارة المعرفة من طرف فريق من الخبراء.

- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لتبني إدارة المعرفة.

- تحديد الإستراتيجية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.

- اتخاذ التدابير المناسبة لنشر مفهوم وثقافة إدارة المعرفة.

- تحديد خطة تطبيق نظام إدارة المعرفة.

- إنشاء قاعدة المعرفة وإستراتيجية نقلها، والبنية التحتية التقنية وصيانتها.

##### 2- تجربة جامعة كليات بليموث (UPC) University of Plymouth:<sup>xxxi</sup>

- تأسست جامعة كليبات بليموث (University of Plymouth Colleges (UPC) عام 2003 م، وتضم 19 كلية جامعية تتمركز في الجنوب الغربي من بريطانيا
- ا- أسباب تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة: واجهت جامعة كليبات بليموث ضغوطات كبيرة بسبب تباعد الكليات وتوزعها عبر مساحات واسعة، وللتغلب على هذا الاشكال وتحقيق التميز في التدريس تم الاتفاق على استخدام تقنيات إدارة المعرفة قصد إنشاء مجتمع إفتراضي لتبادل المعارف والخبرات بين هيئة التدريس وحتى الطلاب.
- ب- مراحل تطبيق إدارة المعرفة في جامعة كليبات بليموث: وتضم مايلي:
- الحصول على برنامج لإدارة المعرفة: حيث قامت الجامعة بشراء برنامج جاهز من شركة Tomoye الكندية المتخصصة في إنتاج برامج إدارة المعرفة.
  - تركيب وتهيئة البرنامج للاستخدام: في جانفي 2006 تم تركيب البرنامج واختباره وإعداده للاستخدام.
  - أقلمة البرنامج مع الاحتياجات الفعلية للجامعة: قام موظفو الدعم التقني للجامعة بإجراء بعض التعديلات على البرنامج ليتلاءم مع احتياجات الجامعة والمسمى (Knowledge Exchange Network 2007) KEN.
  - تدريب الأفراد على استخدام البرنامج: عن طريق الشركة المنتجة للبرنامج.
  - بناء شبكة تبادل المعرفة: في المرحلة الأولى تم إنشاء سبع مجتمعات لتبادل المعرفة على شبكة KEN وقد خصصت تلك المجتمعات لدعم عمليات وأنشطة التميز في التدريس، ويتضمن كل مجتمع على مجموعة من العناصر أو المجالات والتي تسمى بعناصر المعرفة (Knowledge Objects (KOs)، وعنصر المعرفة هو عبارة عن أي موضوع يكون ذا أهمية للمجتمع الذي ينتمي إليه وقد يكون العنصر ماديا مثل: تقرير، حالة دراسية، بحث، فكرة، سؤال يتطلب النقاش...
  - مرحلة الموافقة على الاستخدام والبدء: بعد الموافقة على تصميم شبكة تبادل المعرفة تم إعطاء فرق تبادل المعرفة صلاحية استخدام النظام.
  - تقييم شبكة تبادل المعرفة: تم تعيين فريق للدعم التقني لكل مجتمع من المجتمعات، مسؤل عن ملاحظة الشبكة أثناء الاستخدام، وبعد أربعة أشهر أوضحت نتائج تقييم برنامج Tomoye أنه يعمل بشكل جيد، وقد كشفت عمليات ملاحظة ومراجعة الأنشطة، أن هناك تباين في الاستخدام بين مستخدم دائم، أحيانا، عدم الاستخدام نهائيا.
  - إجراء التعديلات المناسبة على النظام: تم إعداد خطة لمناقشة ومعالجة نتائج عملية التقييم، وقد تم تطوير الحلول والدروس المستفادة من الأخطاء السابقة، وفق 20 نشاط تطويري تم التوصية بها في أربع مجالات هي: إعادة تهيئة النظام، إرشادات ومطبوعات للتعليم، التدريب، تطوير النظام لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.
- سادسا: النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:
- إن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يستوجب -كما سبقت الإشارة- المرور بالعديد من المراحل، فالاعجاب بأحد المداخل الإدارية التي لاقت نجاحا في مؤسسات مثيلة فقط لا يكفي لنجاح تطبيقه، إذ أن الأمر يحتاج إلى دراسة وتطبيق تدريجي يعكسه النموذج المقترح التالي:
- مرحلة دراسة إمكانية التطبيق: ويتم في هذه المرحلة دراسة مدى جاهزية الجامعة للايفاء بمتطلبات إدارة المعرفة، وتحديد مجالات التطبيق إضافة إلى ضمان موافقة ودعم الإدارة العليا والأساتذة، وإشراكهم في إتخاذ قرار تطبيق هذا المدخل ليقبلوا عليه، كما يمكن في هذا الاطار الاستعانة بتجربة إحدى الجامعات الرائدة وفق مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking.
  - اختيار فريق العمل المسئول عن التطبيق: إضافة إلى مسؤلين من داخل الجامعة، قد يضم فريق العمل خبراء من خارج الجامعة متخصصين في برامج إدارة المعرفة، ومتخصصين في إدارة التغيير لضمان التخطيط والتنفيذ الجيد لإدارة المعرفة.
  - وضع خطة استراتيجية والخطط المفصلة للتنفيذ: والتي تكون ذات نظرة مستقبلية، وتراعي الوقت المخصص للتنفيذ بالاستعانة بخرائط الجدولة الزمنية، وكذا توزيع الأدوار والمهام، وتحديد معايير التقييم، ورصد الميزانية التقديرية لذلك.
  - نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة: من الضروري قبل تنفيذ التغيير نحو ممارسات إدارة المعرفة، نشر هذا المدلول وأهم الفوائد المحققة جراء العمل به لدى كافة الأسرة الجامعية لضمان الفهم الصحيح واكتساب أكبر تأييد قبل التطبيق.

- **التهيئة التقنية والبشرية:** وذلك بتوفير مختلف مستلزمات إدارة المعرفة من برامج، أجهزة، خبراء... كما يتم تدريب الأفراد على استخدام نظم إدارة المعرفة، وتحفيزهم على التشارك في المعرفة، وكيفية تخزينها والوصول إليها.
  - **التنفيذ:** وهنا يتم انطلاق العمل وفق إدارة المعرفة في مساحة ضيقة كتجربة مبدئية بين بعض الأفراد قصد التأكد من الاستعدادات، ليتم تعميم هذه الممارسة لدى كافة أفراد الجامعة لاحقا بعد التنقيح والتصحيح.
  - **المتابعة والتوجيه:** في هذه المرحلة يتم متابعة نتائج التنفيذ ومقارنتها مع المعايير الموضوعية قصد رصد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.
- وفي الأخير يجب التأكيد على أن نجاح تطبيق أي تغيير في الجامعة يرتكز على تقبل الأفراد واقتناعهم التام بفائدة هذا التغيير باعتبارهم مفتاح تنفيذه بالشكل الصحيح والناجح.

### الخاتمة

تعد إدارة المعرفة من انصب المداخل الإدارية للجامعة، نظرا لطبيعة عملها المعرفي، فتعظيم قيمة المعرفة والاستفادة منها اصبح الشغل الشاغل لهذه المؤسسات في ظل ما تعيشه من ضغوطات محلية ودولية لتوفير آخر المستجدات والتطورات، وعليه أصبح من الضروري العمل وفق مدخل إداري يساهم في تنظيم تدفق هذه المعرفة والحصول على الجديد منها وتخزينها بحيث تصبح قابلة للبحث والوصول بكل سهولة، إذ تم التوصل إلى إمكانية الاستفادة من هذا المدخل في إطار: عملية البحث العلمي، تطوير المناهج التعليمية، الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين، الخدمات الإدارية، التخطيط الإستراتيجي.

لكن قبل الأخذ بهذا المدخل يجب تهيئة البنية التحتية للجامعة للاستيفاء بمختلف متطلباتها سواء من حيث: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة العامة.

كما يجب المرور بمجموعة من المراحل، يعكسها النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي وفق سبعة (07) خطوات تتمثل في: مرحلة دراسة إمكانية التطبيق، اختيار فريق العمل المسؤول عن التطبيق، وضع خطة استراتيجية والخطط المفصلة للتنفيذ، نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة، التهيئة التقنية والبشرية، التنفيذ، المتابعة والتوجيه الدائم.

وفي هذا الإطار وجب على مؤسسات التعليم العالي عموما وجامعاتنا الجزائرية خصوصا العمل وفق هذا المدخل، إذ يمكن الخروج بجملة التوصيات التالية:

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأهميتها في تسهيل إجراءات تسيير رصيدها المعرفي، بتنظيم ملتقيات علمية توضح هذا المفهوم، وأهم المستجدات حوله.
- اعطاء أهمية أكبر لإدارة المعرفة من طرف المسؤولين في التعليم العالي.
- استشارة الأساتذة والإداريين عن طريق ممثلهم في جدوى اتخاذ قرار تطبيق هذا المفهوم في مؤسساتهم، ومعرفة أهم احتياجاتهم والصعوبات التي يواجهونها في استخدام المعرفة.
- تشجيع أفراد الأسرة الجامعية على التشارك في معارفهم بتوفير فضاءات ملائمة لذلك ابتداء من قاعات الدرس، المكتبات، الاجتماعات، الملتقيات، المجالات، المنتديات والمواقع المرتبطة بالجامعة... وتقديم حوافز - توفير الوسائل المسهلة لإدارة المعرفة والتي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتدريب الأفراد في الجامعة على استخدامها.
- الحرص على اكتساب المعرفة باستمرار وذلك بتشجيع الأساتذة على التعلم المستمر وتوفير فرص للتربصات خارج الوطن، وتنظيم ملتقيات وطنية ودولية تعزز من الرصيد المعرفي للجامعة عموما، والطلبة والأساتذة خصوصا.
- السعي نحو توليد معارف جديدة بالاهتمام أكثر بالابداع ونتائجه من براءات اختراع وبحوث تستحق التثمين، في إطار مشاريع البحث المقدمة.
- الاهتمام بالمعارف الموجودة في الجامعة وتخزينها بشكل يسهل استردادها للاستفادة منها لاحقا في تجارب مماثلة خصوصا الأبحاث السابقة وأفضل الممارسات في التدريس ووقائع الملتقيات، فالرصيد المعرفي المتعلق بالأفراد دائما مهدد بالزوال بمجرد مغادرتهم للجامعة لذا يجب الحرص على استخراجها، نقله، وتخزينه.
- الحرص على توزيع المعرفة على مختلف المستفيدين منها سواء داخل الجامعة أو خارجها، فلا قيمة للمعرفة إن لم يتم تطبيقها.

- التحديث الدائم للمعارف والحرص على متابعة مختلف المستجدات، فالجامعة تعد مصدر للجديد من العلوم والمعارف دائماً.

### الهوامش:

- <sup>i</sup> : سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص25.
- <sup>ii</sup> : Nonaka I, Kanno N, **The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation**, California, Management Review, 1998, P102.
- <sup>iii</sup> : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص41.
- <sup>iv</sup> : عبد السلام زايدي، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، ورقة مقدمة لملتقى إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة باتنة، (25-26 نوفمبر 2008)، ص3.
- <sup>v</sup> : نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الأردن، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، ط1، 2009، ص75.
- <sup>vi</sup> : نعيمة حسن جبر رزوقي نعيمة حسن جبر، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة"، في: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 10، ع2، 2004، ص118.
- <sup>vii</sup> : ناصر الأغا وأحمد أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، في: مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج 16، ع1، يناير 2012، ص32.
- <sup>viii</sup> : غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، ص198.
- <sup>ix</sup> : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص5.
- <sup>x</sup> : Mamta Bhusry & Jayanti Ranjan, Implementing knowledge management in India A conceptual framework, in: **International journal of computer applications**, vol 29 N° 1, September 2011, P35.
- <sup>xi</sup> : ياسر عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، (رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط)، السعودية، جامعة أم القرى، 2008، ص21.
- <sup>xii</sup> : Lisa Petrides, A. & Thad Nodine R, **Knowledge Management In Education:Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, USA, 2003, p10.
- <sup>xiii</sup> : Mamta Bhusry & Jayanti Ranjan, op-cit, p36.
- <sup>xiv</sup> : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص60.
- <sup>xv</sup> : حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة، ط1، 2007، ص251، 252.
- <sup>xvi</sup> : ناصر الأغا وأحمد أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، في: مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج 16، ع1، يناير 2012، ص32.
- <sup>xvii</sup> : عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قندحيلي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006، ص303-304.
- <sup>xviii</sup> : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص70.
- <sup>xix</sup> : Mamta Bhusry & Jayanti Ranjan, P38.
- <sup>xx</sup> : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص92.
- <sup>xxi</sup> : Judith Mavodza & Patrick Ngulube, Knowledge management practices at an institution of higher learning, in: **Southe African journal of information management**, vol14, N° 1 (2012), www.sajim.co.za.
- <sup>xxii</sup> : عبد الستار العلي وعامر قندحيلي وغسان العمري، المرجع السابق، ص41.
- <sup>xxiii</sup> : أنظر: عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط2، 2007، ص128-141.
- <sup>xxiv</sup> : عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص43-44.
- <sup>xxv</sup> : سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص107.
- <sup>xxvi</sup> : Mamta Bhusry & Jayanti Ranjan, P40.



- xxvii : محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص104.
- xxviii : يوسف أبو فارة وحمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، عدد 13، 2008، فلسطين، ص09، 10.
- xxix : Jillinda J. Kidwell, Karen M. Vander Linde, and Sandra L. Johnson, "Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education", **EDUCAUSE QUARTERLY**, November2000, No 4, p31.
- xxx : Yaying Mary Chou Yeh , "The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", In: **Journal of College Teaching & learning**, Vol 2, No 9, Sepember2005, p35-42.
- xxxi : Neil Witt, Anne McDermott, Mike Peters and Mark Stone, **A knowledge management approach to developing communities of practice amongst university and college staff**, <http://www.ascilite.org.au/conferences/singapore07/procs/witt.pdf>, (11Mars2010).

#### قائمة المراجع: أ/ العربية:

1. أبو خيضر، إيمان سعود، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، (1-4 نوفمبر2009).
2. أبو فارة، يوسف وعليان، حمد خليل، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، عدد 13، 2008، فلسطين
3. الأغا، ناصر وأبو الخير، أحمد ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، في: *مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)*، مج 16، ع1، يناير 2012.
4. البيلاوي، حسن حسين؛ سلامة، عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، 2007.
5. رزوقي، نعيمة حسن جبر، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة"، في: *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية* ، مج 10، ع2، 2004.
6. زايد، عبد السلام، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، ورقة مقدمة لملتقى إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة باتنة، (25-26 نوفمبر2008).
7. الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008
8. الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، الأردن، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، ط1، 2009.
9. عبد الرحمن، توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط2، 2007.
10. العتيبي، ياسر عبد الله، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، (رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط)، السعودية، جامعة أم القرى، 2008.
11. العلي، عبد الستار؛ قندحيلي، إبراهيم، عامر؛ العمري، غسان ، المدخل الى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006.
- 12- العمري، غسان عيسى؛ السامرائي، سلوى أمين، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008..
12. غالب، ياسين سعد، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
13. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008.

#### ب/الأجنبية:

1. Bhusry Mamta & jayanti Ranjan, Implementing knowledge management in India A conceptual framwork, in: **International journal of computer applications**, vol 29 N° 1, September 2011.
2. Jillinda J. Kidwell, Karen M. Vander Linde, and Sandra L. Johnson, "Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education", **EDUCAUSE QUARTERLY**, November2000, No 4.

- 
3. Mavodza Judith & Patrick Ngulube, Knowledge management practices at an institution of higher learning, in: **Southe African journal of information management**, vol14, N° 1 (2012), [www.sajim.co.za](http://www.sajim.co.za).
  4. Nonaka I, Kanno N, **The Concept of "Ba" Building A foundation For Knowledge Creation**, California, Management Review, 1998.
  5. Petrides Lisa, A. & Thad Nodine R, **Knowledge Management In Education:Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, USA, 2003
  6. Yaying Mary Chou Yeh , "The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", In: **Journal of College Teaching & learning**, Vol 2, No 9, Sepember2005.  
ج/ المواقع الالكترونية:
  1. Witt Neil, Anne McDermott, Mike Peters and Mark Stone, **A knowledge management approach to developing communities of practice amongst university and college staff**, <http://www.ascilite.org.au/conferences/singapore07/procs/witt.pdf>, (11Mars2010).