

# تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة

عزيزة عبد الله طيب\*

الملخص \_ يعيش المجتمع العالمي منذ نهاية القرن الماضي حقبة تاريخية هامة تميزت بالتحول إلى ما يسمى بمجتمع اقتصاد المعرفة. ولقد فرض هذا التحول اهتمام المجتمعات بالمعرفة كمورد اقتصادي يفوق في أهميته الموارد الاقتصادية الطبيعية. ولتعظيم إنتاج المعرفة والاستفادة منها برز مفهوم إدارة المعرفة كمفهوم حديث يستوجب تبنيه والتدريب عليه. وحيث ان الجامعات هي أكثر الجهات علاقة بالمعرفة وإعداد الموارد البشرية، كان من الضروري الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة فيها والتدريب على مهاراتها. لذا اهتم هذا البحث بهدف وضع تصور لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لأدبيات اقتصاد المعرفة وادارتها لتحديد المهارات المطلوبة لها، ومن ثم تم اقتراح تصورا لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ليتمكنوا من أداء أدوارهم في إعداد مجتمع قادر على إنتاج المعرفة والتعامل معها لتغذية متطلبات التحول إلى الاقتصاد المعرفي والتميز فيه. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة المعرفة داخل الجامعات والمجتمع، والاهتمام بتوفير متطلبات عمليات إدارة المعرفة المختلفة، وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً للتصور المقترح في هذا البحث، وأنشاء مراكز لإدارة المعرفة في الجامعات لتتولى متابعة وتيسير كل ما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة والبحث فيها وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة.

## مفهوم اقتصاد المعرفة

وتعد إدارة المعرفة من أبرز المجالات التي تتطلب الاهتمام في هذا الخصوص لتمكين الجامعات من تطوير البحث العلمي ورفع جودة العملية التعليمية فيها [8]. فقد أوصت العديد من الدراسات بتخصيص برامج تعليمية متخصصة مكثفة تلي حاجات العاملين لتطوير أدائهم لمواكبة التطور المعرفي وإكسابهم المهارات والمعارف بما يتناسب مع الاقتصاد المعرفي، ويؤثر إيجاباً على التحول من مجتمع مستهلك إلى مجتمع منتج [13,14,15].

على الرغم من الأهمية القصوى لاقتصاد المعرفة للتنمية المستدامة في مختلف مناحي الحياة إلا أن مؤشر اقتصاد المعرفة في الدول العربية يدل على عدم تكيف أنظمتها وخططها التربوية وامكانياتها المادية والتقنية مع احتياجات ذلك الاقتصاد، وذلك مما ساهم في إيجاد فوارق كبيرة عن الدول المتقدمة في اقتصاديات المعرفة [16]. فقد أوضح الأغا [17] أن عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة لا تتم إلا بدرجة ضعيفة، وأوضح جبران [18] أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحاجة إلى زيادة اهتمام في جامعة السلطان قابوس في عمان حيث لا تتم إلا بدرجة متوسطة. كما توصل كل من العتيبي [19]، والوذينياني [20]، والسحبي [21]، والصائغ [22]، وال عثمان [11]، والعززي والحري [23]، والسليبي [24] إلى وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في بعض الجامعات السعودية بالرغم من إدراك أعضاء هيئة التدريس فيها لأهميتها، وبالرغم من وجود البنية التحتية التقنية اللازمة لذلك.

لذلك تحددت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو التصور لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في إدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة؟ وقد تفرعت منه الأسئلة التالية:

### أ. أسئلة الدراسة

ما مفهوم اقتصاد المعرفة وما مؤشرات؟

ما مفهوم إدارة المعرفة وما أهم عملياتها؟

ما أهم نماذج إدارة المعرفة في التعليم الجامعي؟

ما المهارات الواجب تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة؟

ما التصور المقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة؟

### ب. أهداف الدراسة

1- تقديم إطار نظري يسلط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة ومؤشرات.

2- توسيع إدراك عضو هيئة التدريس بمفهوم إدارة المعرفة وسبل إدارته.

3- تحديد مهارات التدريس والبحث العلمي القائمة على إدارة المعرفة

اللازم تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس.

4- وضع تصور قائم على اقتصاد المعرفة لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة.

### 1. المقدمة

يعيش المجتمع العالمي منذ نهاية القرن الماضي حقبة تاريخية هامة تميزت بالتحول إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة. ذلك المجتمع الذي يتعاظم فيه دور صناعة المعلومات كركيزة أساسية في بناء الاقتصاديات الحديثة [1]. ولقد فرض هذا التحول مجموعة من التداعيات، لعل من أهمها تحول النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع إلى إنتاج الخدمات والمهارات المعرفية. وأصبحت المعرفة مورداً اقتصادياً يفوق بأهميته الموارد الاقتصادية الطبيعية [2]. وتبعاً لذلك برز مفهوم اقتصاد المعرفة الذي لا يعتمد على رأس المال التقليدي ولا على المواد الخام، وإنما يعتمد على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة، وإمكانية تحويل تلك المعلومات إلى معرفة، ومن ثم توظيف المعرفة الناتجة للاستفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي [3]، فيكون مصدراً للثروة وزيادة الدخل ورفع اقتصاد المجتمع وتغيير نمط الحياة ومستوى المعيشة [4]. ويرتكز اقتصاد المعرفة على أربع ركائز أساسية تتمثل في: نظام اقتصادي ذي قناعة تامة بأهمية المعرفة في صناعة اقتصاد المجتمع، ونظام تعليمي قائم على توليد أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمهارات، وبنية تحتية معلوماتية لإنتاج واستغلال وتسويق المعرفة ومنتجاتها، ونظام وبيئة قادرين على الابتكار والإبداع عن طريق البحث العلمي [1].

وتعد إدارة المعرفة من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق ورفع مؤشرات اقتصاد المعرفة [5]، وتسهم في رفع معدلات الابتكار [6]، وتساعد على التنمية البشرية وتطوير قاعدة المعارف للمنظمات من أجل تعزيز الاستثمار المعرفي [7]. ويعتبر التعليم الجامعي من الأدوات الهامة التي تسهم في بناء اقتصاد معرفة قوي، حيث أن من وظائفه الأساسية ابتكار وإيجاد المعرفة ونشرها من خلال ما يقوم به من بحوث علمية واستشارات، وإعداد الكوادر المؤهلة لإدارة المعرفة وأنتاجها. وقد كان للجامعات الأوروبية دور كبير في بناء الاقتصاد المعرفي في أوروبا من خلال تطبيقها لاستراتيجيات إدارة المعرفة، بل وحققت تفوقاً في ذلك على نظيراتها الأمريكية [8]. كما تعمل الجامعات العربية على التطور في هذا المجال بوضع استراتيجيات لتطوير التعليم بما يحقق إدارة المعرفة بمفهوم الاقتصاد المعرفي [9]. وفي ذات الإطار تبنت المملكة العربية السعودية في خططها التنموية التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال التركيز على التعليم الذي يؤدي إلى نشر المعرفة ونقلها وتراكمها، ثم توليدها واستثمارها [10].

### 2. مشكلة الدراسة

تعتبر الجامعات البيئة الأساسية لتحقيق اقتصاد المعرفة باعتبار أن نشاطها الأساسي هو المعرفة. فهي تعمل تدريجياً فتنتشر المعرفة بين الطلاب والباحثين [11]، وبحيثاً فثري المجتمع بنتائج الباحثين وإبداعات المبتكرين، ووظيفياً فتسخر المعرفة لخدمة المجتمع وتطوير مؤسساته [12]. والتحدى الأكبر للتعليم الجامعي اليوم هو في إدارة تلك المقومات والمهام، وتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم ليقوموا بذلك الدور.

دراسة آل عثمان [11]: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والمعوقات التي تواجهها وسبل تطبيقها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة نايف، وبلغ عدد عينة الدراسة (103) أعضاء. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العينة لإدارة المعرفة وأهميتها مرتفع في الجامعة، كما حددت معوقات تطبيقها.

دراسة الصانع [22]: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اقتصاد المعرفة في تطوير الجامعات السعودية ومعوقات تفعيله من وجهة نظر 99 مشرفاً من مشرفي الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة وزعت على أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن اقتصاد المعرفة له دور مرتفع في تطوير أداء الجامعات، وحددت معوقات تفعيله.

دراسة أبو العلا [26]: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت العينة في جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ممارسات إيجابية وأخرى سلبية لعمليات إدارة المعرفة وحددت المعوقات التي تعترضها، كما أوصت بالدعم المالي المناسب لتفعيلها.

دراسة الأنما وأبو الخير [17]: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. نهجت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً، وأن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وورش العمل وعدد الأبحاث التي يتمتع بها أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيف، بينما كان مرتفعاً لدى حملة الدكتوراه.

دراسة الشمري والحداوي [5]: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات اقتصاد المعرفة في المؤسسات الرقمية. وحددت الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة وخزنها وتطبيقها وتوزيعها، ومؤشرات اقتصاد المعرفة المتمثلة في الإبداع وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأداء المنظومي. وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط بمؤشرات اقتصاد المعرفة، وأن مؤشر الأداء المنظومي جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع عمليات إدارة المعرفة، ويليه مؤشر الموارد البشرية ثم مؤشر تكنولوجيا المعلومات وأخيراً مؤشر الإبداع.

دراسة عوض [27]: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وتقنياتها والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك التطوير التنظيمي وسبل تحقيقه. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتقنياتها والتطوير التنظيمي، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير.

دراسة السحيمي [21]: هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية العامة وأهميتها وفوائد تطبيقها متمثلة في استخدام

تكمّن أهمية الدراسة في تناولها موضوع إدارة المعرفة الذي أصبح ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع خاصة المنظمات التربوية. وتعد الجامعات أكبر حقل يمكن استثماره في عصر اقتصاد المعرفة، بما تمتلكه من برامج لتعليم العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة. ويتم ذلك من خلال التعرف على طرق إدارة المعرفة والتدريب عليها وتطبيقها في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة. كما تكمن أهمية الدراسة في أنها تسهم في تطوير التعليم الجامعي وتطوير أساتذة الجامعات وتبصيرهم بألية تحويل المعارف وإدارتها لكي تصبح ذات قيمة.

د. حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 1438هـ

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على المفاهيم والأطر المعرفية الخاصة باقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة ورصد أهم نماذج إدارة المعرفة في التعليم الجامعي وتحليلها ومن ثم اقتراح تصور للتدريب عليها.

### 3. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة المطلق [25]: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة وزعت على جميع رؤساء أقسام جامعة الملك سعود وجامعة حائل. وتوصلت الدراسة إلى موافقة العينة بدرجة عالية جداً على دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة والاعتماد في مجال جودة التعليم والتعلم، ومجال دعم الطلاب، والحاجة إلى البنية التحتية.

دراسة السليبي [24]: هدفت الدراسة إلى تقويم واقع تطبيق القادة الأكاديميين لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة عددها 130 عميداً ووكيلاً ورئيس قسم من جامعة أم القرى. وتوصلت الدراسة إلى عدم التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل لدى العينة، وضعف القدرة على إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية، والافتقار لثقافة إدارة المعرفة وأهميتها ووجود العديد من المعوقات لذلك.

دراسة العنزي والحري [23]: هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة فيها من أعضاء هيئة التدريس من جامعتي أم القرى وتبوك. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات تختلف باختلاف التخصص وكانت أكثرها لدى التخصصات الأدبية.

دراسة جبران والمنصوري [18]: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت عينة الدراسة من 207 أعضاء هيئة تدريس من مختلف الكليات العلمية والإنسانية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة وزعت على أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة في الجامعة.

## تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة

### عزيزة طيب

إلى أن هناك تبادلاً للمعرفة ونقلًا للخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في كل من الجامعة الحكومية والجامعة الخاصة. دراسة Gomezelj, Biloslavo, and Trnavcevic [31] هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية بالجامعات. تكون مجتمع الدراسة من 44 كلية في ثلاث جامعات حكومية في مقاطعة (Solvenia) بالمملكة المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من 400 عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لا ترتبط ارتباطاً إحصائياً بعمليات إدارة المعرفة، وأن مؤسسات التعليم العالي تتميز بعبادة الخبير الفردي وهو ما يتعارض مع متطلبات إدارة المعرفة التي تتجه نحو التعاون وتقاسم المعرفة.

دراسة Chaston [6] هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة الافتراضات أن البنية التحتية تؤثر على فعالية إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المفتوح الناتج من التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والبيئة الخارجية. توصلت الدراسة إلى أن البنية التحتية والعمليات الإدارية السائدة تؤثر على فاعلية إدارة المعرفة، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الفعالة والقيادة، وأن الجامعات التي تطبق نظاماً فعالاً في إدارة المعرفة قائماً على التعاون مع أطراف خارجية لها قدرة أكبر على الابتكار.

دراسة Cranfield and Taylor [32] هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الجامعات في المملكة المتحدة لاستراتيجيات إدارة المعرفة. تكون مجتمع الدراسة من سبع مؤسسات للتعليم العالي داخل المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن تلك الجامعات لديها مستوى عالٍ من أنشطة إدارة المعرفة.

دراسة Ruth [15] هدفت الدراسة إلى التعرف على الاقتصاد القائم على المعرفة المعتمد على استثمار الفكر في تدوير المعلومة والاستفادة من التقدم التكنولوجي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة وزعت على أفراد شبكة التنمية البشرية بالبنك الدولي. وتوصلت الدراسة إلى أن التجارة العالمية توسعت نتيجة تطوير وتداول المعرفة، وأن الاقتصاد المعرفي زاد من التنافسية العالمية، وأوصت بتدريب العاملين على المهارات والمعارف ليتمكنوا من الاستمرار في التنافسية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت معظم الدراسات السابقة بمدى تطبيق ممارسات عمليات إدارة المعرفة بالجامعات والمنظمات المختلفة، وإيجاد العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة وتطوير أداء المنظمات، ولكنها لم تتطرق إلى سبل تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في ممارسة عمليات إدارة المعرفة. ومن ناحية أخرى ناقشت الدراسات السابقة أهمية ومفهوم ودرجة ممارسة وتوظيف ومعوقات تفعيل إدارة المعرفة، ومفهوم الاقتصاد القائم عليها والبنية التحتية اللازمة لها. ومن خلال نتائج الدراسات السابقة اتضح أن معظمها اتفق على وجود معوقات تقف دون تفعيل إدارة المعرفة، ووجود تفاوت في انتشار ثقافة وتوظيف وممارسة إدارة المعرفة والاقتصاد القائم عليها.

تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة المنظمة وتوليدها ونشرها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي على 100 عضو أكاديمي في جامعة الملك عبدالعزيز. وتوصلت الدراسة إلى جاهزية الجامعة لنشر المعرفة من خلال رسائل على الشبكة العنكبوتية.

دراسة جمعة [9]: هدفت الدراسة إلى توضيح دور منظومة التعليم في الدول العربية لبناء اقتصاد المعرفة واعتبار رأس المال البشري العامل الأقوى للتطوير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستقرائي لدراسة واقع التعليم في الدول العربية وتحديد متطلبات تطوير التعليم ليساهم في بناء اقتصاد المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستراتيجيات لتطوير كافة منظومات المجتمع لتطوير التعليم لبناء اقتصاد المعرفة.

دراسة العتيبي [28]: هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في جامعة أم القرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من 492 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة لا تعطي أهمية لإدارة المعرفة وأنه لا توجد استراتيجيات لإدارة المعرفة في الجامعة.

دراسة الوديناني [20]: هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة طبقت على (189) من مدرء ووكلاء ورؤساء الأقسام العلمية في خمس جامعات سعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة، كما توصلت إلى معوقات تفعيل إدارة المعرفة في الجامعات الخمس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Nisul and Kianto [29] هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة إدارة المعرفة في تعزيز قدرة الموظفين في التعامل مع الحالات غير المتوقعة بطريقة إبداعية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض المدن في فنلندا وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 591 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المعرفة الموثقة والمقننة في المنظمة له تأثير مباشر على قدرة الموظفين في التعامل بطرق إبداعية، وأن ممارسات تقاسم المعرفة وتبادلها يؤثر على قدرة الموظفين في التعامل مع المشاكل غير المتوقعة، وأن ممارسات توليد المعرفة تؤثر أيضاً تأثيراً إيجابياً على قدرة الموظفين الإبداعية.

دراسة Demchig [12] هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة المعرفة في إحدى أكبر الجامعات في منغوليا. استخدمت الدراسة نموذج تقييم إدارة المعرفة Knowledge Management Capability Assessment. وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءة إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة.

دراسة Songsangyos [30] هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في مدينة Ching Mai بتايلاند. تكون مجتمع الدراسة من جامعة مايجو التي تمثل الجامعات الحكومية، وجامعة بايوب التي تمثل الجامعات الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام إدارة المعرفة في الجامعة الحكومية كان على مستوى معتدل بينما كان على مستوى عالٍ في الجامعة الخاصة، وأن من أهم العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة القيادة والرؤية على مستوى الإدارة، وتقاسم المعرفة بين المؤسسات التعليمية. كما توصلت

بما يتاح من المعرفة الظاهرة، والمعرفة الظاهرة هي في أساسها معرفة ضمنية [7].

وردت عدة تعريفات لاقتصاد المعرفة في الأدبيات المنشورة، منها تعريف أولسن وميشيل أنه الاقتصاد القائم على إنتاج المعرفة واستخدامها وتوزيعها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات [40]، وتعريف أوجاوا [41] أنه العملية الاقتصادية التي تكون فيها المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. بينما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه الاقتصاد التي تعد فيه المعرفة المحدد الرئيسي للإنتاجية والنمو الاقتصادي من خلال التركيز على دور جديد للمعلومات والتقنية والتعلم في تحقيق أداء اقتصادي متميز [42]. كما عرفه كاور وسنج بأنه الاقتصاد القادر على إنتاج المعارف وتوزيعها واستخدامها [43]. ويتميز اقتصاد المعرفة بعدة خصائص منها ما أشار إليه الشمري والحدراوي [5] ونجم [44] في التالي:

أن المعرفة هي العامل الرئيسي في الإنتاج وهذا خلاف ما كان عليه في السابق حيث كان التركيز الأساسي على الأصول المادية. أنه يركز على اللاملموس كأفكار بدلاً من الملموس كالات والمال، وهذا يعني من حيث المخرجات هيمنة الخدمات على السلع، ومن حيث المدخلات أن الأصول الرئيسية هي اللاملموسات كأفكار. أنه شبكي الانتشار من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة كالهواتف الخلوية والإنترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسع إمكانية التشارك ليس داخل المنظمة الواحدة فقط بل بين كل المنظمات. أنه رقعي، وهذا له تأثير هائل على حجم وسرعة وتكلفة تخزين ومعالجة المعلومات. الاعتماد على الأسواق الالكترونية التي تمتاز بالسرعة في تدفق المعلومات عن المنتجات.

وفي مجال قياس الاقتصاد المعرفي، طور البنك الدولي منهجية لذلك تعتمد على عدة مؤشرات يتم من خلالها قياس القدرة على إنتاج وتبني ونشر المعرفة [45]، ويقوم المقياس على أربعة ركائز أساسية تؤدي إلى ارتفاع المستوى الاقتصادي للبلاد، وأنها مهمة لاستدامة خلق المعرفة وتوظيفها في المجتمع [43]، تلك الركائز هي:

الإبداع والابتكار: وهو القدرة على مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية بالإدارة الجيدة والترابطات الشبكية والتحالفات الاستراتيجية، ومن مؤشرات عدد براءات الاختراع، المقالات الصحفية لكل مليون شخص، ورسوم الملكية والتراخيص.

التعليم والموارد البشرية: وهو عنصر لزيادة الإنتاجية والتنافسية من خلال توفير رأس المال البشري القادر على استخدام التقنيات الحديثة في العمل، والاستفادة من المعلومات والاتصالات، فضلا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية والتربوية. ومن مؤشرات معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي، ومعدل الالتحاق بالتعليم الجامعي، ومتوسط عدد سنوات الدراسة.

البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات: وهي تسهيل نشر المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات الجديدة والمتعددة. ومن مؤشرات عدد الهواتف لكل ألف شخص، عدد الحواسيب لكل ألف شخص، وعدد مستخدمي الإنترنت لكل ألف شخص.

#### 4. النتائج

أولاً: إجابة السؤال الأول: ينص السؤال الأول: ما مفهوم اقتصاد المعرفة وما مؤشرات؟ وتم الإجابة على ذلك من استقراء وتحليل الأدبيات المنشورة في هذا المجال. تم التوصل إلى التالي:

شهد الربع الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تحول الاقتصاد من الاعتماد على الأصول المادية الملموسة إلى الاعتماد على الأشياء غير الملموسة المتمثلة في المعرفة. وأصبحت المعرفة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمات من إنشاء قيمة أعلى وتحقيق ميزة تنافسية أكبر من أجل تقدم المجتمع. والاعتماد على المعرفة ليس توجهاً جديداً بالكامل، فقد كان للمعرفة منذ القدم دور مهم في كل الأنشطة الإنسانية، ولكن الجديد هو أن المساحة التي تمثلها المعرفة في الاقتصاد الحديث أصبحت أكبر وأكثر عمقاً مما كان معروفاً من قبل، حيث ازداد دور المعرفة كسلعة اقتصادية تباع وتشترى.

والمعرفة مفهوم واسع يعتمد كثيراً على مفهومي البيانات والمعلومات. فالبيانات حقائق وأرقام يتم الحصول عليها من خلال التجارب والعمليات، وهي ليست لها قيمة بشكلها الأولى ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة [12]. أما المعلومات فهي نتاج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات. وتكون المعلومات في هيئة أشكال بيانية أو تقارير تعد بصورة تتسم بالدقة كماً وكيفاً [33]. أما المعرفة فتنتج من الاستخدام الأمثل للمعلومات المتراكمة على مر السنين والممزجة بالخبرات الشخصية في المواقف الحياتية المختلفة [34]. ويعرفها زرقون وعرابه [35] بأنها عامل الإنتاج الأكثر أهمية، والأصل الأكثر قيمة، ورأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات. كما يعرفها حسين [36] بأنها الفهم والوعي المكتسب من خلال الملاحظة والتفسير والدراسة.

لذا فإن البيانات هي ركيزة المعلومات، والمعلومات هي وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن عدة وسائل أخرى كالممارسات الفعلية والحدس وغيرها، ثم تأتي الخبرة نتيجة المعرفة. ولا يمكن أن تتحول المعلومات إلى معرفة إلا بتدخل البشر من خلال مهاراتهم وخبراتهم، ومن خلال الاتصال والتواصل [37]. ومن ثم فإن المعرفة تعد جزءاً من رأس المال الفكري، فهي مرتبطة بقوة الاستيعاب المتصلة بالعمل الفكري، ولذا فإنها أكثر الأصول قيمة لأي منظمة.

والمعرفة إما أن تكون ظاهرة أو ضمنية. فالمعرفة الظاهرة هي المعرفة الموجودة في الوثائق الرسمية وأنظمة التخزين في صورة تقارير أو كتب أو أقراص مدمجة أو غير ذلك، ويتيسر التعامل معها وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها، ويمكن انتقالها بسهولة بين الأفراد وتخزينها وتبادلها كشكل من أشكال رؤوس أموال المعرفة [38]. أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة التي تتشكل نتيجة الدراسة والخبرة والتجارب الذاتية ويخزنها الأفراد في عقولهم، وهي عملية تعليمية وإنتاجية وليست رأسمالية، مما يجعل من الصعب مشاركتها مع الآخرين. وفي الوقت التي تمتلك فيه المنظمات المعرفة الظاهرة في صورة الملكية الفكرية وحقوق الطبع والتأليف وبراءات الاختراع، فإن المعرفة الضمنية مخزنة في عقول من يمتلكها مالم يتم نشرها [38,39]. وفي الواقع، فإن هذين النوعين من المعرفة لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، فالمعرفة الضمنية تتأثر

## تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة

### عزيزة طيب

لذا وما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة في هذه الدراسة بأنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بإنتاج وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والممارسات المختلفة.

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: [27]

تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، وتحسين خدمات المجتمع الخارجي عن طريق تخفيض الزمن المستغرق لتقديم الخدمات المطلوبة.

زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، وتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار أفكار ومنتجات جديدة.

تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة.

تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة الساعية لتحقيق أهدافها.

تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

التأكد من الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

إتاحة الفرصة للحصول على ميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات.

تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

جعل المعرفة أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عملية سهلة وممكنة لمن يحتاجونها.

يتفق المفكرون والقياديون في مجال إدارة المعرفة على أن عمليات إدارة المعرفة وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وأن المعرفة المشتقة من مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. وأوضحت

الدراسات أن أهم هذه العمليات ما يلي: [35,39,45]

أ- عمليات اكتساب المعرفة: والمقصود بها العمليات التي تتم داخل المنظمة وتؤدي إلى اكتساب المعرفة، ومن أهم هذه العمليات:

التعلم: عملية التعلم هي المسؤولة عن التراكم المعرفي وتكوين الخبرة لدى أفراد المنظمة، ومن ثم فإن تطوير الإجراءات التنظيمية وتأسيسها داخل المنظمة يساعد على تراكم المعرفة ومن ثم توليد الابتكار.

الاستيعاب: وهو قدرة المنظمة على التعرف على قيمة معرفة معينة وتطبيقها من أجل اكتساب الميزة التنافسية. والمنظمات ذات القدرة الاستيعابية الأكبر تميل لأن تكون أكثر ديناميكية.

توليد المعرفة: تبدأ عملية توليد المعرفة من اللحظة التي يتم فيها تحديدها على أنها حل للمشكلة. وتتم هذه العملية من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رؤسائل معرفي جديد لفضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة

الحوافز والنظم التي تقوم على أسس اقتصادية: من خلال توفير الأطر القانونية والتشريعية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وجعل تقانة المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسراً، وتخفيض التعريفات الجمركية على التقنيات الحديثة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات. ومن مؤشرات عوائق التعريفات الجمركية وغير الجمركية، سيادة القانون، وجودة القوانين والأنظمة التشريعية.

وتعد إدارة المعرفة من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى رفع مؤشرات اقتصاد المعرفة، فلقد أثبتت دراسة الشمري والحدراوي [5] أن عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في رفع جميع مؤشرات اقتصاد المعرفة، كما أكدت دراسة تشاستون [6] أن إدارة المعرفة تسهم في رفع معدلات الابتكار، وهو يعد من أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة. كذلك أكدت دراسة

دامدير [7] أن إدارة المعرفة تساعد على التنمية البشرية وتطوير قاعدة المعارف للمنظمات من أجل تعزيز الاستثمار المعرفي. ومن ثم فإن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق لها العديد من الفوائد مثل: تحسين الأداء، وزيادة الفاعلية، ودعم الإبداع والابتكار، وزيادة الإنتاجية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها. الأمر الذي دفع إلى تعزيز قضية إدارة المعرفة ليس كعمليات فردية مؤسسة على الخبرة الشخصية، وإنما كمنهج منظومي مؤسس على فرضيات علمية منهجية.

ويوضح الجزء التالي مفهوم إدارة المعرفة وأهميته وعملياته.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني: ما مفهوم إدارة المعرفة وما أهم عملياتها؟ وتم الإجابة على ذلك من استقراء الأدبيات المنشورة في هذا المجال. وتم التوصل للتالي:

تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة منذ بداية القرن الحالي، وأصبحت ضرورة حتمتها طبيعة المعرفة المنتشرة في أماكن متفرقة، وضرورة السعي إلى الوصول إليها والحصول عليها بدلاً من ابتكارها من جديد. ولعل الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات تعد أحد الأسباب التي حفزت نشوء إدارة المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات أهمية كبيرة في إدارة المعرفة لأنها تسهل الوصول للمعلومات [46].

وتعددت تعاريف الباحثين لإدارة المعرفة باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم الفكرية. حيث عُرفت بأنها نهج جديد لتحديد وتسخير واستخدام المعلومات بطريقة جماعية في المنظمات [38]، كما عُرفت أيضاً بأنها القدرة على توليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة [31]، بينما عرّفها دامدير بأنها تمكين الأفراد في منظمة ما من الاكتساب الجماعي للمعرفة وتبادلها من أجل تحقيق أهداف العمل [7]. وعرّفها ديمشق [12] بأنها أنشطة متعددة اتخذت لمعالجة موارد منظمة ما بشكل أكثر كفاءة من أجل تحسين أدائها. بينما يرى شارما بأنها عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة دائمة [39]. ويرى أوجو بأن إدارة المعرفة عملية تتكون من أربعة أنشطة رئيسية هي تحديد أصول المعرفة ذات القيمة المحتملة، وتحليل الأصول المعرفية لتحديد ما يمكن إدارته على نحو أفضل، وتحديد الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة والتقييم [47]. وتتفق معظم التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة على عدة أسس لإدارة المعرفة، هي المشاركة في المعرفة من قبل جميع أفراد المنظمة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونشر ثقافة المنظمة، والتفاعل الاجتماعي والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة.

استخدام المعرفة على الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة وتستخدمها تفاعلياً لتستفيد من المعارف الموجودة. أي أنها تقتصر على استخدام المعرفة من أجل تيسير عملية الأداء، والاستراتيجية المبتكرة التي تعد نموذجاً استكشافياً للمعرفة.

هـ-عمليات إدارة المعرفة في الجامعات: هناك عدة مراحل يجب أن تتبناها الجامعات لإدارة المعرفة بها: [36]

مرحلة المبادأة: وفي هذه المرحلة تحتاج الجامعات أن تضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة التنظيمية بطريقة استراتيجية ونظامية.

مرحلة الانتشار: وتعمل الجامعات في هذه المرحلة على البدء في وضع البنية الأساسية للمعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، والتركيز على كيفية بناء القاعدة المعرفية بكفاءة، وزيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخلها. ومن ثم تحاول الجامعات بناء قاعدة تنظيمية خاصة بها تشمل نظم الإثابة وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي المرن والقيادة الحكيمة، وتوفير الأجهزة التكنولوجية التي تسهل عمليات الاتصال ونظم التخزين لتنظيم وترتيب موارد المعرفة.

مرحلة التكامل: ويتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى الجامعات، وتركز فيها على تكامل المعرفة التنظيمية وأنشطتها، وبالتالي فإن الأفراد العاملين يصبحون معادين على مثل هذه الأنشطة مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها. كما يتم الاهتمام في هذه المرحلة بكيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات، وتحديد المجالات المعرفية الرئيسية وربطها بالأفراد والعمليات الإدارية الرئيسية.

مرحلة التداخل: وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول الجامعات أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين مثل المؤسسات البحثية والجامعات الأخرى والعملاء. وتوفر الجامعات في هذه المرحلة الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين المنظمات المختلفة.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث: ما أهم نماذج إدارة المعرفة في التعليم الجامعي؟ وتم الإجابة على ذلك من استقراء وتحليل الأدبيات المنشورة في هذا المجال. وقد لوحظ وجود نماذج متعددة تناولت ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات، ومن أهم هذه النماذج:

#### 1- نموذج SECI

(Socialization Externalization Combination Internalization)

يطلق على هذا النموذج أيضاً نموذج Nonaka [39,44] ويوضح جدول رقم (1) طرق تكوين المعرفة من خلال هذا النموذج، الذي يوضح أن إنشاء المعرفة عملية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة من خلال أربع مراحل أساسية هي:

التنشئة (Socialization) وتعد أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية توليد المعرفة، كما أنها أساس تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرة من خلال الأنشطة المختلفة وصولاً إلى المعرفة الضمنية.

لها بصورة ابتكارية مستمرة. ولا تقتصر عملية توليد المعرفة على إدارات البحث والتطوير بل تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة.

تحويل المعرفة: والمقصود بها تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة أو العكس، ويُنظر إلى هذه العملية على أنها دوامة مستمرة أو ديناميكية للمعرفة، حيث يتم تحويل المعرفة باستمرار وتأسيس معرفة جديدة وفقاً لممارسات المستخدمين وتعليمهم. ويساعد التفاعل بين الأفراد على عملية تحويل المعرفة وذلك من خلال تبادل الخبرات وصياغة النماذج الذهنية للأفراد وتنظيم المعرفة وأخيراً إنتاج المعرفة الصريحة.

ب- عمليات تخزين المعرفة: ويتم من خلالها تشكيل الذاكرة المعرفية للمنظمة، حيث يتم تخزين المعرفة بشكل رسمي في أنظمة الذاكرة الفعلية، ويتم الاحتفاظ بالقيم والقواعد والمعتقدات المرتبطة بالثقافة والهيكل التنظيمي بشكل غير رسمي. والذاكرة التنظيمية تحافظ على المعلومات المخزنة منذ بدء تاريخ المنظمة. وهناك عدة عناصر أساسية لتخزين المعرفة وهي:

الفرد: باعتباره جهازاً ضمناً للاحتفاظ بالمعرفة، فالقدرة الثابتة للفرد تعتبر أمراً ضرورياً لاكتساب القدرة على زيادة الاستيعاب، وزيادة تراكم المعرفة.

الثقافة: وهي تعتبر نوعاً من تخزين المعارف، فهي تحمل جزءاً كبيراً من المعرفة التنظيمية من خلال القيم والمعتقدات والإجراءات السارية بين الأفراد والجماعات. كما أن الهيكل التنظيمي يمتلك جزءاً من المعرفة من خلال الأنماط الروتينية والتسلسل الهرمي.

تكنولوجيا المعلومات: وهي تساعد على تخزين المعرفة، حيث إن المعرفة تمتلك جزءاً صريحاً قابلاً للترميز من خلال الأدوات المادية مثل قواعد البيانات. ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تبادل المعلومات، وإنشاء فهارس لمعارف المنظمات، وإنشاء شبكات للمعرفة.

ج- عمليات نشر المعرفة: وهي التي بموجبها يتم تقاسم المعرفة ونقلها وتشاركتها. وتعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة. حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، مما يحقق المصلحة العامة. وهناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في نشر المعرفة وهي:

المعرفة الذاتية: وهي المعرفة التي اكتسبتها المنظمة، وهي متمثلة في التقارير والوثائق.

المشاركة المعرفية بين مجتمعات الممارسة في المنظمة.

المشاركة بين المنظمة والمنظمات الأخرى بالنسبة للمعرفة الخارجية التي تكتسبها المنظمة.

د- عمليات استخدام المعرفة: يرتبط استخدام المعرفة بقدرة أفراد المنظمة على تحديد المعلومات والمعارف المخزنة في أنظمة الذاكرة الرسمية والغير رسمية والوصول إليها. والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستطيع استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب. كما أن نجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال. فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي التي تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. وتعتمد طرق

## تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة

### عزيزة طيب

الترايب (Combination) وهو تحول المعرفة الصريحة البسيطة إلى مجموعة أكثر تعقيداً من المعارف الصريحة، فالمعرفة الصريحة في هذه المرحلة تتجاوز الجماعة إلى معرفة صريحة أكثر تطوراً. التدخل (Internalization) وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية، وعن طريق هذه العملية المستندة على الممارسة والتمرين والتعلم داخل المنظومة يصبح الفرد كينونة أكبر للوصول إلى نطاق معرفة الجماعة.

التخريج (Externalization) وهي تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد أو الفريق إلى الآخرين، وهي المرحلة المكتملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التنشئة، وفيها يصبح الفرد جزءاً من الجماعة، وأغراضه وأفكاره تدوب وتصبح متكاملة مع أغراض وأفكار الجماعة، ومن ثم يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

### جدول 1

#### طرق تكوين المعرفة في نموذج [39] SECI

العملية	تحويل المعرفة	الأساليب
التنشئة	ضمني إلى ضمني	تقاسم المعرفة من خلال الحوار والممارسة والتوجيه والتقليد
التخريج	ضمني إلى صريح	توثيق المعرفة الضمنية في الوثائق مما يساعد على سهولة نشرها بين أفراد المنظمة من خلال الأنشطة
الترايب	صريح إلى صريح	تجميع مصادر المعرفة المقننة مثل الوثائق لخلق معارف جديدة وتحسين المعارف القائمة
التدخل	صريح إلى ضمني	تكوين معرفة جديدة ضمنية للأفراد داخل المنظومة

5- نموذج ايفانز: [49] ويرى هذا النموذج أن إدارة المعرفة تمر بسبع مراحل هي:

مرحلة التحديد Identify ويتم في هذه المرحلة تحديد الأصول المعرفية المقننة والمغلقة مثل الوثائق ومستودعات المعرفة، كما يتم تحديد المعرفة الضمنية عن طريق جلسات العصف الذهني مع أعضاء المنظمة. كما تنطوي هذه المرحلة على تحليل وتقييم الأصول المعرفية على أساس ثقافة المنظمة ومعايير التقييم والقواعد التنظيمية المحددة من قبل المنظمة.

مرحلة التوليد (Creating) ويتم في هذه المرحلة توليد وإبداع معارف جديدة. وفيها بعض المبادرات التنظيمية التي تساعد على عملية توليد الأفكار ومن أهمها المقابلات مع الخبراء وتحليل سير العمل ورسم خرائط علمية.

مرحلة التخزين (Store) ويتم في هذه المرحلة تخزين المعرفة القيمة في الذاكرة التنظيمية بطريقة منظمة تسمح باستخدامها وتقاسمها بسهولة. ويستند ذلك إلى التحليل والتقييم الذي تم إجراؤه في مرحلة التحديد.

مرحلة المشاركة (Share) وهي مرحلة تقاسم المعرفة، يتم من خلالها نشر ونقل أصول المعرفة المستخرجة من الذاكرة التنظيمية داخليا وخارجيا.

مرحلة الاستخدام (Use) تتعلق هذه المرحلة بتفعيل أصول المعرفة، وتنطوي على استخلاص وتطبيق القيم المتضمنة في أصول المعرفة في جميع أنحاء المنظمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات وتحسين الكفاءة.

مرحلة التعلم (Learn) وفي هذه المرحلة يتم دمج وربط وجمع واستيعاب المعرفة. ومن أهم الأنشطة التي تساعد في هذه المرحلة: الممارسات وتحديد الثغرات والدروس المستفادة.

مرحلة التحسين (Improve) في هذه المرحلة يتم زيادة تحسين أصول المعرفة وإضافة قيمة جديدة للمنظمة، ومن أهم الأنشطة التي تساعد في مرحلة التحسين، التأمل وتوضيح الدروس المستفادة. وتعتبر هذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ القرار.

6- النموذج المفاهيمي: [46] هذا النموذج يحدد عمليات إدارة المعرفة في التعليم الجامعي في خمس عمليات أساسية هي:

2- نموذج القيم المعرفية: [36] يعتبر هذا النموذج أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، التي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية. ويستند النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي يتضمن تحديد الاستراتيجية، وبناء استقصاء يحدد المعرفة المطلوبة، ومشاركة المعرفة، وتطبيقها. وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

3- نموذج IRSA: (Identify Reflect Share Apply) [48] الهدف الرئيس لهذا النموذج هو وصف الملامح الرئيسية التي تؤدي إلى جودة العملية التعليمية، ويركز على تحديد نوعية المعرفة وأهميتها وتبادلها مع الآخرين، ويرى أن إدارة المعرفة تمر بأربع مراحل أساسية تؤدي إلى رفع جودة العملية التعليمية من خلال إدارة المعرفة. تلك المراحل هي: التحديد: وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة.

الانعكاس: والمقصود بهذه المرحلة التأكد من أهمية ما يجب أن نعرفه من خلال انعكاسه على المجتمع.

المشاركة: وتعتمد هذه المرحلة على المشاركة في المعرفة. التطبيق: وتشير هذه المرحلة إلى الاستعمال والاستفادة والتطبيق للمعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

4- نموذج لندسي [36] Lindsey يستند هذا النموذج على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين هما:

جودة البنية الأساسية للمعرفة: وتتمثل في الجانب الاجتماعي للعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدمها والتي تعتمد بقدر كبير على التكنولوجيا (المهام)، والهيكل التنظيمي (العلاقات)، والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها).

جودة عملية المعرفة: وتشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل الجامعة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (أمن المعرفة)، والمهام وهي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.



فيجب على المنظمات أن تشجع ثقافة التفاعل الرسمي وغير الرسمي والحوارات والمناقشات بين الجهات المعنية الداخلية والخارجية. ومن ثم يجب على الإدارة أن تقوم بدعم وتشجيع تبادل الأفكار، وتطبيق عمليات إدارة المعرفة على جميع مستويات المنظومة التعليمية.

البيئة التكنولوجية: يعتبر دعم تكنولوجيا المعلومات في عملية إدارة المعرفة من العوامل المساعدة، فهي تسهل الحصول على المعرفة وإنتاجها وتبادلها، كما أنها تيسر الحصول على البرامج ونظم حماية المعرفة. وتتمثل القدرات التكنولوجية للمنظمة في استخدام أجهزة الكمبيوتر والإنترنت وبوابات الويب ومخازن المعلومات.

ب- الأداء التنظيمي: والمقصود بالأداء التنظيمي أداء المؤسسات، ويمكن أن يؤدي التطبيق الفعال للاستراتيجيات وممارسات إدارة المعرفة إلى تحسين كبير في أداء المؤسسات، وتتضمن ممارسات إدارة المعرفة فعالية الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات لأعضائها وعلاقتها بالمجتمع الخارجي.

ج- عمليات إدارة المعرفة: والتي تتمثل في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها " وهذه العمليات من أساسيات إدارة المعرفة في المنظمات.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: ينص السؤال الرابع: ما المهارات اللازمة لتنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة؟ تمت الإجابة على ذلك من استقراء الأدبيات المنشورة في هذا المجال، وتم التوصل للتالي:

تعتبر الجامعات أحد مؤسسات المجتمع التي يقع على عاتقها مسؤولية المشاركة في تحقيق التقدم والتنمية لهذا المجتمع من خلال القيام بوظائفها المختلفة والتي تتضمن التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كما أن على الجامعات التعامل مع التحديات التي تواجهها اليوم والمتمثلة في النمو السريع للمعرفة والانتقال إلى التكنولوجيا العالية، وتطور نظم الاتصال، والسعي نحو اقتصاد المعرفة، والتركيز على العقول العاملة، وارتفاع كلفة التعليم العالي، والسعي لامتلاك الموارد المعرفية. ومن ثم ظهرت متطلبات جديدة للجامعات تركز على استثمار المعرفة، وأصبحت فيها ممارسات إدارة المعرفة وأنشطتها من الأمور البارزة [18]. ويعد رأس المال الفكري واحداً من أهم الموارد الاستراتيجية للجامعات، فهو الثروة الحقيقية والمصدر الجديد للميزة التنافسية للجامعات. ولكي تستطيع الجامعات تحقيق اقتصاد المعرفة أصبح لزاماً عليها تنمية وتدريب رأس مالها الفكري الذي يعتبر أعضاء هيئة التدريس فيها من أهم مكوناته [31]. لذلك اتجهت معظم المجتمعات اليوم إلى تعليم وتنمية مهارات إدارة المعرفة لمواردها البشرية في معاهد خاصة مثل معهد تعليم وتنمية إدارة المعرفة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية الذي يهدف لمساعدة المؤسسات التعليمية على تعزيز قدراتها على جمع ومشاركة المعلومات وإجراء البحوث والتحسين المستمر للمؤسسة. ويعتبر مفهوم إدارة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس مهماً في عملهم لأنهم مدراء لمعارفهم الخاصة ويشاركون في بعض مستويات إدارة المعرفة [7]. ومن ثم فإن المنظمات التعليمية يجب أن تهتم بإدارة الموارد البشرية وتطوير البرامج والمناهج وتنمية وتقييم معارف ومهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس المعرفية من أجل خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. وسوف يتناول هذا الجزء من الدراسة وظائف أعضاء هيئة التدريس وكيفية تنمية مهاراتهم.

تحديد المعرفة: تحديد المعرفة يساعد الجامعات في تحقيق أهدافها، وحل ما يقابلها من مشكلات، ويساعدها على التخطيط الاستراتيجي وتطوير المناهج وإعادة الهيكلة المؤسسية. ويتم في هذه المرحلة قياس نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري المتمثل في المعارف الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والمعرفة التنظيمية.

تخزين المعرفة: تخزين المعرفة في الجامعات في مستودع للمعرفة مهم للاستعانة به وقت الحاجة، ويشتمل هذا المستودع على الأنشطة الأكاديمية والإدارية، وتقنيات تقييم الطلاب، وجهود مراجعة المناهج، ونواتج أبحاث أعضاء هيئة التدريس.

تقاسم المعرفة: تقاسم المعرفة أمر محوري في أنشطة إدارة المعرفة بالجامعات، حيث أثبتت الدراسات أن وجود ثقافة فردية في الجامعات يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية البحوث في حين أن الثقافة الجماعية التي تعزز العمل الجماعي تؤثر إيجابياً على زيادة إنتاجية البحوث. ويؤكد هذا النموذج على أهمية دور القيادة في خلق مناخ تعاوني يشجع على تقاسم المعارف، كما يؤكد أيضاً على أهمية أنظمة المكافآت.

تطبيق المعرفة: تطبيق المعارف المكتسبة يؤدي لتحسين كفاءة الجامعة وزيادة إنتاجيتها البحثية، ورفع جودة العملية التعليمية، وتوفير خدمات للطلاب والخريجين.

تقييم المعرفة: وفي هذه المرحلة تقيم الجامعات ذاتها وتتأكد من قيمة المعرفة لديها.

يلاحظ من استعراض النماذج السابقة أن معظم النماذج اهتمت بممارسة عمليات إدارة المعرفة (التحديد، التخزين، الإنتاج، الاستخدام، التطبيق) داخل المنظمة وذلك من أجل تنظيم المعرفة الصريحة وتوليد المعرفة الضمنية. كما أكدت النماذج على أهمية العوامل التنظيمية والثقافية والتكنولوجية في التأثير على عمليات إدارة المعرفة. ومن ثم فإنه يجب على الجامعات أن تخطط لممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل منهجي لتنمية رأس مالها الفكري. ولقد اتفقت الدراسات والأدبيات التي اهتمت بممارسة عمليات إدارة المعرفة على ضرورة توافر عدة متطلبات لنجاح إدارة المعرفة في الجامعات أهمها ما يلي: [39]

العوامل المساعدة:

الهيكل التنظيمي: وهو أحد العوامل الرئيسية في إدارة المعرفة، وتحدد الهياكل التنظيمية، والتسلسل الإداري للمنظمة، والعلاقة بين مختلف القطاعات والأقسام والأفراد، وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض. ولا بد من وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة لكي يستطيع مساعدة أفراد المنظمة على إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية للإنتاج وتوليد المعرفة.

الموارد البشرية: وتعد الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات عاملاً هاماً في إدارة المعرفة، فالموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة في المنظمة، بما يمتلكون من مهارات وسلوكيات تؤثر على سير العمل في المنظمة، ومن الضروري تطوير مهارات أعضاء المنظمة من أجل تمكين عمليات إدارة المعرفة.

الثقافة التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات الموجودة داخل المنظمة وبين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع إدارة المعرفة،

## تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة

### عزيزة طيب

جديدة ومتنوعة ومثيرة، والأصالة في إعطاء أفكار جديدة وخارجة عن المؤلف.

مهارات العصف الذهني: لإدارة جلسات لأعضاء هيئات التدريس ومعاونهم من أجل توليد وتحفيز أفكار جديدة.

مهارات حل المشكلات: ومن أهمها: تحديد المشكلة، تحديد بدائل لحل المشكلة، تحليل البدائل المتاحة، اختيار البديل المناسب، التنفيذ، والتطبيق.

مهارات البحث العلمي.

مهارات المشاركة في المعرفة:

مهارات التواصل وتمثل فيما يلي: مهارة الاستماع الجيد، مهارة الحديث، مهارة التواصل مع الذات ومهارة التعرف على الشخصيات وأنواعها المختلفة وكيفية التعامل معها.

مهارات الحوار: ومن أهمها: تدوين الملاحظات والنقاط ذات الأهمية في الحوار، توظيف الأسلوب الحوارية الجذاب أثناء العملية الحوارية، تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين المتحاورين، واستخلاص الأفكار المهمة.

مهارات العمل الجماعي ومن أهمها: التعاون، وتوزيع الأدوار، والتغذية الراجعة، وإدارة الاجتماعات.

مهارات تطبيق المعرفة: وتمثل في تطبيق المهارات المكتسبة في عمليات التدريس والبحث العلمي والأنشطة داخل وخارج الجامعة.

ولكي تنمي الجامعات هذه المهارات في أعضاء هيئات التدريس فإنها تتبع عدة ممارسات أهمها:

التدريبات الرسمية: ويتم من خلالها تدريب أعضاء هيئة التدريس على بعض مهارات إدارة المعرفة، متمثلة في: رسم خرائط البيانات وتحليل البيانات، ورسم خرائط المعرفة، وإعادة تجميع المعارف، والتقنيات والاستراتيجيات الحديثة، ورسم خرائط المفاهيم، ومهارات تكنولوجيا التعليم.

مستودعات المعرفة: عبارة عن مجموعة من الوثائق التي تخزن فيها المعلومات، وينبغي تدريب أعضاء هيئة التدريس على طرق تخزين المعلومات فيها واسترجاعها منها.

معارض المعرفة: وهي مثل المعارض التجارية، يتم إقامتها من قبل أعضاء المؤسسة التعليمية، ويتم فيها التحدث عن الممارسات الناجحة للمؤسسة. وينبغي تشجيع معارض المعرفة والتبادل التلقائي للمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وإتاحة الفرص للتجول فيها والحوار.

مجتمعات التدريب: وتتكون من أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم قاعدة مشتركة من الخبرة، أو الذين لديهم مصلحة في حل أنواع مماثلة من المشاكل تتجمع في هذه المجتمعات لتبادل الأفكار. وتوفر مجتمعات الممارسة إطاراً للمناقشة المستنيرة للمشاكل والقضايا الجارية.

غرف الحديث: وهي المساحات الاجتماعية التي من المتوقع أن يذهب إليها أعضاء المنظمة لمدة بسيطة، كجزء طبيعي من عملهم دون عقد الاجتماعات أو وجود مناقشات منظمة. تحدث فيها محادثات عشوائية يمكن أن تؤدي إلى تطور المعرفة.

عقد مؤتمرات وندوات علمية: ومن خلال هذه المؤتمرات والندوات تتم مشاركة وتقاسم المعرفة العلمية.

1- وظائف أعضاء هيئة التدريس: يقع على عاتق عضو هيئة التدريس بالجامعة المساهمة بفعالية في تحقيق وظائف الجامعة التالية: [50,51] المشاركة في نقل المعرفة ونشرها: وذلك عن طريق التعليم والتدريس وتزويد الطلاب بمعلومات ومهارات واتجاهات في مختلف فروع المعرفة، بالإضافة إلى إعدادهم علمياً ومهنياً وثقافياً، بهدف تحقيق أهداف المجتمع ومتطلبات سوق العمل. وتعد الأنشطة التدريسية وظيفية مهمة من وظائف أعضاء هيئة التدريس، حيث يتم عن طريق التدريس الاهتمام بنشر المعرفة، وإطلاع الدارس على ما هو جديد ومستحدث في مجالات دراسته ومن ثم إعداد وتنمية طلاب الجامعة وتبنيهم لأعمال نشاطات متعددة.

أجراء البحوث والدراسات العلمية: إجراء البحوث العلمية أحد أدوار عضو هيئة التدريس التي يسعى من خلالها إلى إنتاج وتنمية المعرفة وإثرائها وتطويرها عن طريق ما يقوم به من أنشطة البحث العلمي. ويعد إجراء البحث العلمي من العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، لأنه يهدف إلى إيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع.

خدمة المجتمع والبيئة: وتمثل الوظيفة الثالثة لعضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع فيما يقدمه من أنشطة ومعارف وأفكار، وذلك من خلال الأعمال التنفيذية والإرشادية والمشاركة في الأنشطة والخدمات المجتمعية العامة، وتدعيم القيم والاتجاهات والمبادئ الإيجابية بين أفراد المجتمع. أدوار إدارية: ويتم ذلك من خلال المشاركة في اللجان المختلفة بالكلية والجامعة، ويتطلب ذلك أن يكون مدرراً لمهام وأدوار هذه الإمكانيات الإدارية، وأن تتوافر فيه الكفاءات التي تتطلبها الأمور الإدارية.

2- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة: اتفقت الدراسات والأبيات السابقة في مجال إدارة المعرفة على ضرورة تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على ممارسة عمليات إدارة المعرفة. وقد حددت الدراسات مجموعة من المهارات المهمة في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي كالتالي: [7,52]

تحديد المعرفة وتخزينها:

تحديد المعلومات ذات الفائدة والبحث عن المعرفة من مصادرها.

استخراج البيانات.

رسم خرائط البيانات وتحليلها.

رسم خرائط المعرفة.

إعادة تجميع المعارف.

استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ المعلومات.

رسم خرائط المفاهيم الورقية والرقمية.

مهارات خلق المعرفة:

مهارات التفكير النقدي: لتنمية القدرة على القيام بعمليات التحليل والاستدلال والتأليف والتقييم والمقارنة والتفسير. ومن أهم تلك المهارات: الإحاطة بجوانب المواضيع المختلفة، الاستقلال عن تفكير الآخرين، التعامل بمرونة، تطبيق قواعد المنطق، فرز الأدلة والحجج الغامضة، تحديد الدقة في العبارات والألفاظ، التعامل بمرونة، تنمية الملاحظة الدقيقة المتعمقة، وإدارة الأسئلة.

مهارات التفكير الإبداعي: ومن أهمها: الطلاقة في استدعاء أكبر قدر من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة، المرونة في التغيير لتوليد حلول

يستطيع استخدام رسم خرائط البيانات والمعلومات والمعرفة وخرائط المفاهيم.

يزيد الاهتمام لديه بإجراء البحوث.

يزيد الاهتمام لديه بالمشاركة الاجتماعية.

يتقاسم معرفته مع الآخرين.

يستخدم مهارات تقنية حديثة في التدريس تسهل تواصله الاجتماعي.

يطبق مهارات التواصل وتبادل الآراء مع طلابه.

يتفاعل مع المجتمع الخارجي من خلال ما يقدمه من استشارات.

نواتج التعلم المستهدفة: يكون عضو هيئة التدريس قادراً على:

المعرفة والفهم:

يتعرف على المعلومات المتخصصة في إدارة المعرفة.

يطبق مهارات إدارة المعرفة في الأبحاث.

يطبق مهارات إدارة المعرفة في التدريس.

يطبق مهارات إدارة المعرفة في خدمة المجتمع.

المهارات الذهنية:

ينمي اتجاهات زملائه فيما يختص بأهمية الحوار.

ينمي اتجاهات زملائه فيما يختص بأهمية التعاون في البحث والمشاركة في المعرفة.

ينمي اتجاهات القيادة فيما يختص بأهمية تطبيق المعرفة البحثية.

يرشد الطلاب إلى أهمية إدارة المعرفة.

المهارات العملية والمهنية:

يطبق استراتيجيات إدارة المعرفة.

يحاور طلابه عن طريق الإنترنت.

يحاور زملائه عن طريق الإنترنت.

المهارات العامة:

يتقن التواصل الفعال بأنواعه المختلفة.

يستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة.

يستطيع العمل في فريق بحثي.

أسلوب تنفيذ البرنامج:

المحاضرات: لشرح أدبيات اقتصاد المعرفة ومؤثراته، وأدبيات إدارة المعرفة وتعريفاتها وأهميتها وعملياتها.

ورش العمل والعصف الذهني: للتدريب على تصميم خرائط وقواعد البيانات والمعلومات ومناقشة القضايا المتعلقة بها.

تنمية الثقافة التنظيمية عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات.

عمل ندوات ومؤتمرات بالتعاون مع جهات خارجية لتنمية القيم الجماعية، وتوليد ومشاركة المعلومات

توظيف تقنيات التعليم في بعض عمليات إدارة المعرفة (الاكتساب والتخزين والنشر).

التدريب على إنشاء المعرفة من خلال تكليف الأعضاء بعمل أبحاث حديثة.

التدريب على إقامة المعارض والتسويق للإنتاج المعرفي.

المحتوى:

مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة، عمليات إدارة

المعرفة، نماذج إدارة المعرفة، التخطيط لموضوعات حوارية داخل

مما سبق نجد أن هناك اهتماماً عالمياً بتفعيل ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات، وأن إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على تطبيق تكنولوجيا التعليم بل يجب اتخاذ عدة خطوات، أهمها:

الاستراتيجية: فيجب على الجامعات وضع استراتيجية لإدارة المعرفة، توضح رؤية ورسالة الجامعة في أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الثقافة: يجب نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة بين جميع العاملين في الجامعة، وتغيير الثقافة من ثقافة تنظر إلى المعرفة باعتبارها قوة إلى ثقافة تؤكد على أن المشاركة في المعرفة هي القوة.

تكنولوجيا المعلومات: توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة، فيجب أن تملك الجامعة قاعدة معرفية لجميع ما تقوم به من أنشطة وبيانات لتطوير العملية التعليمية.

القيادة: يجب أن تتوافر قيادة تؤمن بأهمية عملية إدارة المعرفة بالجامعات، فأى منظمة ليس بها قائد فعال تفتقد إلى القاعدة الأساسية للنجاح، وبالتالي تصبح عرضة للمخاطر.

تطوير الهياكل التنظيمية: وذلك عن طريق تطوير الأساليب والأدوات والقيم التنظيمية التي تعزز تدفق المعرفة بين الأفراد واسترجاع المعارف ومعالجتها، والتعاون بين أفراد المنظومة الجامعية.

العمليات: تفعيل عمليات إدارة المعرفة وتحديد أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية وتنفيذها وتقييمها.

الموارد البشرية: وتعد الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات عاملاً هاماً في إدارة المعرفة، فهم الأصول الأكثر قيمة في المنظمة لما يمتلكون من مهارات وسلوكيات تؤثر على سير العمل، كما أن الموارد البشرية يقع عليها العبء الأكبر في توليد المعرفة وتخزينها واستخدامها. لذا فإنه من الضروري تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من أجل تمكين عمليات إدارة المعرفة.

خامساً: إجابة السؤال الخامس: ينص السؤال الخامس: ما التصور المقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة؟ وتم الإجابة على ذلك من تحليل واستقراء النماذج المختلفة لإدارة المعرفة، والأدبيات المنشورة في هذا المجال، وتم التوصل للتصور التالي:

الاسم: تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة.

الفئة المستهدفة: أعضاء هيئات التدريس بالجامعات

المدة الزمنية: فصل دراسي.

الرؤية: التميز في مهارات أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة.

الرسالة: تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعارف.

الهدف العام: تنمية مهارات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس.

الأهداف الخاصة: يتوقع من عضو هيئة التدريس في نهاية البرنامج أن يستطيع أن:

يكتسب المعارف الأساسية لمفاهيم اقتصاد المعرفة، ومفاهيم إدارة المعرفة وعملياتها ومؤثراتها.

يستطيع تحديد المعرفة ومصدرها وتحليلها وتوليد معارف جديدة منها.

يستطيع تخزين المعلومات الهامة في قاعدة البيانات.

## تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة

- [3] محمد، سعاد (2013): تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة، القاهرة، مكتبة الأنجلو.
- [4] العبد الجبار، الجوهرة بنت عبدالرحمن (2017): دور الجامعات في دعم البحث العلمي لتعزيز الاقتصاد المعرفي: مؤشرات الاهتمام به في الجامعات السعودية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 23، ع 1، المملكة العربية السعودية.
- [5] الشمري، محمد صبار والحدراوي، حامد كريم (2011): عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4، عدد 18، جامعة الكوفة.
- [9] جمعه، محمد (2009): تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الأول للتعليم الالكتروني والتعلم عن بعد: صناعة التعلم للمستقبل، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [10] وزارة الاقتصاد والتخطيط (1431/1432 هـ-1445/1446 هـ): خطة التنمية التاسعة، المملكة العربية السعودية.
- [11] ال عثمان، عبد العزيز محمد (2013): واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [13] حيدر، حسين عبداللطيف (2004): الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، 21، الامارات العربية المتحدة
- [14] قلش، عبدالله (2007): تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حبيبية بن بو على شلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير: الجزائر.
- [16] الحصان، أماني (2010): أنموذج تطوري مقترح لتوجهات بحوث التربية العملية في كلية التربية في ضوء منظومة الاقتصاد المعرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الاميرة نورة، الرياض.
- [17] الأصا، ناصر جاسر وابو الخير، احمد غنيم (2012): واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 30-62.
- [18] جبران، على والمنصوري احمد (2015): درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 10، عدد 2، ص 1-27.
- [20] الوديناني، جواهر عبدالله (2007): إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- [21] السحبي، زينب عبدالرحمن (2009): جاهزية المنظمات لإدارة المعرفة-حالة تطبيقية جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المؤتمر الجامعة وخارجها، التطبيق العملي للتعاون في الأبحاث، مشاركة الجهات الخارجية في حل ما يقابلها من مشاكل وتوفير الابحاث العلمية لها.
- سادسا: ربط النتائج بالدراسات السابقة: اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة نقاط. فمثلا اتفقت مع دراسة جمعة [9]، ودراسة السليبي [24]، ودراسة Ruth [15] في تأكيد ضرورة وضع استراتيجيات لتطوير مكونات كافة منظومات المجتمع لبناء اقتصاد المعرفة، وتوعية وتدريب العاملين على إدارة المعرفة وانتاجها وتوليدها وتبادلها لما لها من أهمية وتأثير ايجابي على تحقيق معايير التنافسية. كما اتفقت مع دراسة العتيبي [28] التي أوضحت أهمية وضع استراتيجية لتفعيل ممارسة اقتصاد المعرفة. وكذلك اتفقت مع دراسة المطلق [25]، ودراسة السحبي [21]، ودراسة عوض [27]، ودراسة Chaston [6] بضرورة الاهتمام بالبنية التحتية للاقتصاد المعرفة. وأيضا مع ودراسة [29] Nisul and Kianto التي اهتمت بثقافة انتاج وتوليد العرفة وتبادلها بين الموظفين.
- واستوفي التصور المقترح كل متطلبات صناعة المعرفة وادارتها وفقا لما اوصت به الدراسات المذكورة أعلاه عن عمليات إدارة المعرفة (الإجابة على السؤال الثاني)، ونماذج إدارة المعرفة في التعليم الجامعي (الإجابة على السؤال الثالث). كما استوفي تحقيق المهارات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة المعرفة وصناعتها (الإجابة على السؤال الرابع). كما استوفي احتياجات ومتطلبات تحقيق مؤشرات اقتصاد المعرفة الموضحة في سياق الإجابة على السؤال الأول أعلاه.
- ### 5. التوصيات
- العمل علي نشر ثقافة إدارة المعرفة داخل الجامعات والمجتمع المحيط بها.
- ضرورة اهتمام الجامعات بتوفير متطلبات عمليات إدارة المعرفة المختلفة مثل البنية التحتية البحثية، التنظيمات الإدارية والمالية، وتوفير الإمكانيات المالية لدعم وتحفيز منسوبها.
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في إدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة، والاستفادة في ذلك من التصور المقترح في هذا البحث.
- إنشاء مراكز لإدارة المعرفة في الجامعات لتتولى متابعة وتيسير كل ما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة والبحث فيها وتطويرها.
- ### المراجع
- #### أ. المراجع العربية
- [1] عبد العزيز، أحمد محمد: اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة، المؤتمر الدولي السادس للمركز العربي للتعليم والتنمية "التعليم والابحاث العلمي في مشروع النهضة العربية " أفاق نحو مجتمع المعرفة " 5-7 يوليو، القاهرة، 2011.
- [2] بو طيبة فيصل (2009): دور المعلوماتية في تكييف التعليم مع اقتصاد المعرفة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية عدد 58، القاهرة، يونيو 2009.

- [42] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية غرب اسيا (2015): ملامح التحول الى مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم عليها في الوطن العربي.
- [44] نجم، عبود نجم (2007): إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- [45] المرصد الوطني للتنافسية (2013): مؤشرات اقتصاد المعرفة، الجمهورية العربية السورية.
- [50] المليجي، رضا ابراهيم (2010): التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية، " مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة " في الفترة من 13-15 يوليو، القاهرة.
- [51] حرب محمد خميس (2010): تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. متاح <http://www.journals.zu.edu.eg>.
- ب. المراجع الأجنبية
- [6] Chaston, Lan (2012): Knowledge management system and open innovation in second tier UK universities. Australian journal of adult learning, V52, N1, 153-172.
- [7] Dhamdhere, Sangeeta Namdev (2015): Importance of knowledge management in higher education institutes, Turkish online Journal of distance education, v16, n1.
- [8] Trivella, lamprini and Dimitrios (2015): Knowledge management strategy within higher education, the case of Greece, Procedia- social and behavioral sciences 175,488-495.
- [12] Demchig, Bolormaa (2015): Knowledge management capability level assessment of higher education institutions: case study from Mongolia precordia-social and behavioral sciences, 174, 3633-3640.
- [15] Ruth Kagia (2003): Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy; Challenges for Development Countries, the International Bank for Reconstruction and Development Washington DC.
- [29] Nisul, Anna Maija and Kianto, Aino (2016): The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation the international journal of human resource management, 27, 17, 1920-1937.
- [30] Songsangyos, Pradit (2012): The knowledge management in higher education in Chiang Mai: A comparative review, Procedia social and behavioral sciences, 69,399-403.
- [31] Gomezelj, Dmerzel Doris; Biloslavo, Roberto and Trnavcevic, Anita (2011): Knowledge management and organizational culture in higher education institutions, الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في الأداء الحكومي، الرياض الإدارة العامة.
- [22] الصائغ، نجاة محمد سعيد (2013): دور اقتصاد المعرفة في تطوير الجامعات السعودية ومعيقات تفعيله من وجهة نظر رؤساء الأقسام، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 2، العدد 9، جامعة الامارات العربية المتحدة .
- [23] العازي، سعود عيد. الحربي، نيفين حامد (2015): معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، المجلة التربوية جامعة طيبة، العدد 1، السنة العاشرة، المدينة المنورة.
- [24] السليبي، خالد بن سعد (2016): واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الاكاديمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 74، المملكة العربية السعودية .
- [25] المطلق، تركي بن حمود (2017): دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. متاح في الموقع الإلكتروني <http://platform.almanhal.com/Details/Article/101006>
- [26] أبو العلا، ليلى محمد حسني (2012): درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، كلية التربية جامعة الامارات.
- [27] عوض، عاطف محمود (2012): دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الاول، 397 – 417.
- [28] العتيبي، ياسر عبدالله (2007): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- [33] دياب، مهري أمين وجمال الدين، نجوى يوسف (2007): الجامعة ومجتمع المعرفة، التحدي والاستجابة المؤتمر السنوي الاول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس "مستقبل التعليم العربي" في الفترة من 3-5 مايو القاهرة.
- [34] يحيى، حسن بن عايل احمد والشريبي، فوزي بن عبد السلام والطنطاوي، عفت مصطفى والشحام، عبد الله بن عبد المطلب (2012): برنامج مقترح في أساليب التعلم الذاتي لتحقيق التعليم المستمر في ضوء اقتصاد المعرفة لطلاب كليات التربية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة طيبة "العلوم التربوية" المجلد الاول، عدد 39، 6-106.
- [35] زرقون، محمد وعراية، الحاج (2014): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1.
- [36] حسين، سلامة عبد العظيم (2007): إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي، رؤية مستقبلية، المؤتمر السنوي الاول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس "مستقبل التعليم العربي" في الفترة من 3-5 مايو القاهرة

- [43] Kaur, Manjinder and Singh, Lakhwin (2016): Knowledge in the economic growth of developing economic, African journal of science technology, innovation and development, 8:2,205-212.
- [46] Gonzalez, Rodrigo; Valio Dominguez and Martins, Manoel Fernando (2017): Knowledge management process: Theoretical conceptual research, Gest. Prod, seo Carlos, V.24, N2, pp248-265.
- [47] Ojo, Adebawale (2016): knowledge management in Nigerian universities: A conceptual model interdisciplinary, Journal of information, knowledge and management, 11, 331-345.
- [48] Zaki, Abdul Rahman and Zubairi, shameel Ahmad (2012): Role of knowledge management in higher education a qualitative Model, interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol. 4, No 6.
- [49] Evans, Max; Dalkir, Kimiz and Bidian, Catalin (2014): Holistic view of the knowledge life cycle (KMC) model, the electronic journal of knowledge management, Vol. 12, p. 85-97.
- [52] Shams, Gholamreza Rad; Ahmad Momeni and Hooshmand (2009): Knowledge management practices in higher education institutes; a different approach, proceedings of EDULEARN 09 conference, 6-8 July, Barcelona, Spain.
- journal for East European management, Vol. 16I2, p. 111-139.
- [32] Cranfield, Desiree Joy and Taylor, John (2008): Knowledge management and higher education: A UK case study, journal of knowledge management, V6, I2, 85-100
- [37] Munir and Rohendi (2012): Development model for knowledge management system (KMS) to improve university's performance, international journal of computer science, V9, I1, N1, 1-6.
- [38] Laal, Marjan (2011): Knowledge management in higher education perocedia-social and behavioral sciences 544-549.
- [39] Sharma, Manoj and Kaur, Manpreet (2016): Knowledge management in higher education institutions, Journal of management and social sciences, v.04, I03, 548-55.
- [40] Olssen, Mark and Peters, Michael A. (2005): Neo liberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism, journal of education policy, 20:3,334-345.
- [41] Ogawa, Akihiro (2009): Japan's new lifelong learning policy: exploring lesson from the European knowledge economy, international journal of lifelong education, V29, I 5. P 601– 614.

# A PROPOSED CONCEPTION FOR FACULTY DEVELOPMENT IN KNOWLEDGE MANAGEMENT IN LIGHT OF KNOWLEDGE ECONOMY CONCEPT

**AZIZA ABDULLA TAYEB**

Assoc. Prof. of educational planning and administration  
Institute of educational postgraduate studies- King Abdulaziz University  
Jeddah-Saudi Arabia

---

**ABSTRACT** *Since the end of the last century, the world community underwent an important historical era characterized by a shift to what is called the society of knowledge economy. This shift has imposed the interest of communities in knowledge as an economic resource in a manner that exceeds its normal economic resources. To maximize the production of knowledge and make use of it, the concept of knowledge management has emerged, as a modern concept requires adoption and training. As universities are the most relevant human resources preparation and knowledge production, it was necessary for them to pay attention to the concept of knowledge management and its' skills training. Therefore, this research was conducted to develop a conception for faculty development in knowledge management in light of knowledge economy. A descriptive analytical approach of the relevant literature was used to determine the skills required, and then propose a conception for developing the skills of faculty members at universities, so that they can perform their roles in preparing a community capable of producing and handling knowledge to feed conversion requirements to knowledge economy. The study recommended the dissemination of the culture of knowledge management within universities and society, providing the requirements of different knowledge management processes, development of faculty members' skills according to the proposed scenario in this research, and the establishment of knowledge management centers in universities to follow up and facilitate all aspects of knowledge management.*

**KEY WORDS** :*Knowledge economy, Knowledge administration.*