جامعة سوهاج كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

# إدارة المعرفة: كمدخل لتطوير أداء وكالة كليّة التربية بجامعة أم القرى

# Knowledge management: as an approach to developing the performance of the Vice Deanship of the College of Education, Umm Al-Qura University.

إعداد

أ/ ابتسام خلف مقبل العنزي

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية بجامعة ام القرى

تاريخ استلام البحث : ١٥ نوفمبر ٢٠٢٣م – تاريخ قبول النشر: ٢٩ نوفمبر ٢٠٢٣م

DOI: ١٠.٢١٦٠٨/JYSE. ٢٠٢٤.

المستخلص:

**تهدف الدِّراسَة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإداريَّة الحديثة "إدارة المعرفة"، ودورها في تطوير أداء وكالة كليَّة التربية، وإمكانيَّة تطبيقها، بالإضافة إلى توضيح أبرز النماذج العالميَّة لإدارة المعرفة، في محاولة لفهم وتوجيه أنظمة إدارة المعرفة في المؤسَّسات التعليميَّة، لبناء إستراتيجياتها وافتراضاتها، وتعتمد هذه الدِّراسَة على المنهج الوصفي، من خلال استقصاء الأدبيات والدِّراسَات السابقة وتحليلها، وفي ضوء ما سبق؛ قدمت الدِّراسَة تصورًا مقترحًا لإدارة المعرفة، تضمَّن المنطلقات والأسس التي يستند إليها التصور المقترح، وأهداف التصور المقترح وجوانبه، وآليات تنفيذه – وآليات للتغلب على مشكلات تنفيذه.**

**الكلمات المفتاحية:**

**إدارة المعرفة – تطوير –وكالة كلية التربية**

## Abstract:

**The study aims to shed light on the most prominent modern administrative concepts "knowledge management", and its role in developing the performance of the Vice Deanship of the College of Education, and its applicability, in addition to clarifying the most prominent global models of knowledge management, in an attempt to understand and guide knowledge management systems in educational institutions, to build their strategies And its assumptions, and this study relies on the descriptive approach, through the investigation and analysis of literature and previous studies, and in light of the foregoing; The study presented a proposed conception for knowledge management, which included the premises and foundations on which the proposed conception is based, the objectives and aspects of the proposed conception, and the mechanisms for its implementation - and mechanisms to overcome the problems of its implementation.**

**Keywords:**

**Organizationa knowledge- development- Vice Deanship of the College of Education**

المقدِّمة:

**في ظل التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور تيار العولمة، حيث واكب ذلك ظهور العديد من المداخل التي تسعى لتحسين وتطوير الأداء الإداري، من بينها إدارة المعرفة، فقد برزت الحاجة إلى إيجاد أساليب ووسائل جديدة، تمكن من تخزين المعرفة الموجودة في عقول الموظَّفين، والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل.**

**وتكتسب إدارة المعرفة أهميَّة متزايدة، من خلال تطور التحول الرقمي الكبير الذي يواجه المنظَّمات، وتزايدت هذه الأهميَّة بسبب تزايد أهميَّة الأهداف المعرفيَّة، التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها، بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجيَّة والفاعليَّة والكفاءة في المنظَّمات، ومن ثم تحقيق مستوى تنافسي مقدم للمنظَّمة (مقابلة، ٢٠١٢م)**

**وتُعد مؤسسات التعليم الجامعي من أهم المؤسسات التي ينبغي أن تتعامل مع المعرفة بفاعلية كبيرة، لكونها تظم صفوة المعرفة ، وصناعها ، ومصدرها، ومصادرها، ومخازنها البشرية، والمادية ، فالمعرفة والعلوم التي يضمرها أو ينقلها الموظفين من قيادة أكاديمية، وأساتذة وطلاب ومراكز بحوث واستشارات ،ومكتبات وشبكات معلومات وغيرها، لها قيمة ومردود كبير على بيئة العمل في الجامعة نفسها ، وعلى المجتمع ككل متى ما أحسن إدارة تلك المعرفة ( الشمري،٢٠١٤م)**

**وحديثًا امتدَّ تطبيق مبادرات إدارة المعرفة إلى الجامعات، بعد أن كان في البدايات مقتصرًا على منظَّمات الأعمال الهادفة إلى الربح، وتركَّزت في المنظَّمات الكبيرة منها، ومن أهمِّ التطبيقات الشائعة لها في الجامعات، بناء قواعد البيانات، ومستودعات المعرفة التي يتم فيها تخزين معظم الوثائق المتعلقة بها؛ لذلك فإن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، يعد أحد السبل التي يمكن أن تلجأ إليها؛ حتى تكون منظَّمة فاعلة في المجتمع، مما يساعدها على تحقيق التميُّز (آدم، ٢٠١٨م).**

**لذلك تعد الجامعات من أكثر المؤسسات ملائمة لتبنى مدخل إدارة المعرفة ،بحكم عملها وطبيعة وظائفها، حيث تمتلك الجامعات بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في توافر العناصر البشرية والتقنية، أضافة إلى ما تضمنه من تخصصات نظرية وعملية ، بالإضافة إلى اسهامها بخدمة المجتمع، وهذا ما أكده تقرير اليونسكو(١٩٩٨م) من أهمية تطبيق إدارة**

**المعرفة بالجامعات لما تنطوي عليه من ميزة تنافسية ، إضافة إلى أنها تشهد تحديات في مجال المعرفة والمعلومات، ووسائل حفظها ، ونشرها، وتطبيقها ، والحاجة إلى توافر عناصر بشرية مؤهلة تُسهم في إدارة المعرفة بشكل فاعل. وأكدت أيضا خطة التنمية العاشرة بأن إدارة المعرفة من الممارسات الشائعة عالماً، ويجب تبنيها وتعزيز اهتمام المواطن بالمعرفة ومصادرها فضلاً عن زيادة الوعي، بأهمية العمل الجماعي، وسيادة روح الفريق الواحد ( وزارة الاقتصاد والتخطيط،٢٠١٥م).**

**بالاطلاع على الدِّراسَات السابقة، لوحظ زيادة أهميَّة الأخذ بالاتجاهات الإداريَّة الحديثة، وذلك في ضوء ما يعترض تحسين وتطوير أداء الجامعات من تحديات كبيرة، نتيجة للتطوُّرات والتغيُّرات العلميَّة، والتقنيَّة السريعة والمستمرة، أوضحت أن تلك الجامعات– على أوضاعها التقليديَّة– غير قادرة على المنافسة؛ الأمر الذي يحتم عليها استخدام الأساليب المعاصرة**

**لذلك أكدت العديد من الدراسات والبحوث كدراسة (السمحان،٢٠١٩م)، ومنصور (٢٠٢٠م)، و المائل والمايل (٢٠٢٠م) على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية لتحسين قدرتها وتطوير أدائها، والعمل على زيادة الكفاءة والفعالية، وخفض التكاليف، بالإضافة إلى تحسين عملية صناعة أتخاذ القرارات ، وزيادة الوعي بجمع أنشطة المنظمة وما يحدث داخلها والعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها ، وتحقيق الميزة التنافسية وتنمية الإبداع.**

**كما توكد دراسة الهلالي (٢٠١١م) أن إدارة المعرفة تُسهم في حلِّ المشكلات الحاليَّة، التي تواجه المؤسَّسات أو الأجهزة الإداريَّة المختلفة، التي تتسبَّب في نقص كفاءتها، أو هدر أموالها أو وقتها، أو تعرقل تقديم الخدمات لجمهورها، وأيضًا وقف المعاناة، وتوفير الطاقات، وبقاء المؤسَّسة واستمراريتها، وعدم تعرُّضها للفشل، وإنه كلما كانت تلك المشكلات معقدة وحادة، زادت الحاجة إلى إدارة المعرفة**

**كما أشارت نتائج العديد من الدراسات كدراسة السمحان(٢٠١٩م) و الأفصع (٢٠٢٠م) ، ومنصور (٢٠٢٠م) إلى وجود جوانب من القصور في تطبيقات دارة المعرفة مثل غياب استراتيجيات البحث العلمي والتنسيق بين الجامعات، إضافة إلى ضعف الإنتاجية العلمية ، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية ، وتلبية احتياجات التنمية في المجتمع.**

**ومن هنا جاءت الدِّراسَة الحاليَّة؛ بغية تسليط الضوء على ماهيَّة إدارة المعرفة، وانعكاساتها على تطوير وكالة كليَّة التربية بجامعة أم القرى، مع إبراز النماذج العالميَّة المستخدمة في إدارة المعرفة.**

**تتحدَّد مشكلة الدِّراسَة الحاليَّة في التساؤلات التالية:**

- **ما الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟**
- **ما النماذج والأدوات العالميَّة المستخدمة في إدارة المعرفة في الأدبيات المعاصرة؟**
- **ما التصور المقترح لتطبيق إدارة المعرفة، كمدخل لتطوير أداء وكالة كليَّة التربية بجامعة أم القرى؟**

## أهميَّة الدِّراسَة:

**ترجع الأهميَّة النظريَّة لهذه الدِّراسَة إلى تناولها موضوعًا حيويًّا ومهمًّا؛ فمدخل إدارة المعرفة أحد المداخل المعاصرة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة، واستيعاب مستجدَّات العصر الجديدة، ورفع كفاءة جودة العمل، وذلك من خلال تقديم تصور مقترح لتفعيلها في وكالة كليَّة التربية.**

## منهج الدِّراسَة:

**تعتمد هذه الدِّراسَة على المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة موضوعها، من خلال استقصاء الأدبيات والدِّراسَات السابقة وتحليلها، وكذلك وضع تصوُّر مقترح لتحسين عمل وكالة كليَّة التربية، ورفع جودة عملها لمواكبة تغيُّرات العصر الرقمي.**

## مصطلحات الدِّراسَة:

**إدارة المعرفة: هي مجموعة من الإجراءات المخططة التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على قيمة والتقدم من المعرفة المتاحة عن طريق استثمارها في تحقيق النجاح التنظيمي( الهلالي ،٢٠١١م).**

**وتُعرِّفها الدِّراسَة إجرائيًّا بأنها: هي مجموعة من العمليات المنظَّمة والهادفة، التي تُعنى باكتشاف وتخزين وتوزيع المعرفة، وتوظيفها في وكالة كليَّة التربية، من خلال العمل الجماعي، وجلسات العصف الذهني؛ لتحقيق أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسيَّة، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة.**

**أداء وكالة كليَّة التربية: وتُعرِّفها الدِّراسَة إجرائيًّا بأنها: قدرة الوكالة على إنجاز أعمالها ومهامها بكفاءة وفاعليَّة، من خلال استثمار الإمكانات البشريَّة والماديَّة لتحقيق الأهداف المنشودة.**

## حدود الدِّراسَة:

**الحدود الموضوعيَّة: اقتصرت الدِّراسَة على بناء تصوُّر مقترح لتطبيق إدارة المعرفة، كمدخل لتطوير أداء وكالة كليَّة التربية بجامعة أم القرى.**

**الحدود المكانيَّة: وكالة كليَّة التربية بجامعة أم القرى.**

**الحدود الزمانيَّة: نُفِّذت الدِّراسَة في عام١٤٤٤هـ– ٢٠٢٢م**

## الدِّراسَات والبحوث ذات صلة:

**بناءً على الدِّراسَات والبحوث السابقة في إدارة المعرفة؛ تم وضع الدِّراسَات السابقة في الاعتبار؛ للاستفادة منها في تحديد المشكلة، والوقوف على أبعادها، وفيما يلي بعض من أهمِّ الدِّراسَات والبحوث المتعلقة بإدارة المعرفة، في ضوء الاتجاهات الدوليَّة المعاصرة، وذلك في تسلسل تاريخي من الأقدم إلى الأحدث.**

**دراسة السمحان (٢٠١٩م) وتهدف الدِّراسَة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة، وأثرها في الأداء المؤسَّسي، كما يراها العاملون بكليَّة الدِّراسَات التطبيقيَّة وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، ولتحقيق أهداف الدِّراسَة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة التي طُبِّقت على ٧٤٠ من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، وتم التوصُّل إلى نتائج الدِّراسَة وتوصياتها، مع**

**تقديم مقترح بناء إستراتيجيَّة لإدارة المعرفة، بكليَّة الدِّراسَات التطبيقيَّة وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.**

**دراسة منصور (٢٠٢٠م) هدفت إلى التعرُّف على متطلَّبات إدارة المعرفة في المؤسَّسات الأكاديميَّة، من خلال الدور المحوري لأبعادها: (الثقافة التنظيميَّة – الهيكل التنظيمي – تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، باستخدام المنهج الوصفي، بالاستعانة باستبانة طُبِّقت على عينة الدِّراسَة المكونة من ٢٩٨ من أعضاء هيئة التدريس والقادة، وتوصَّلت الدِّراسَة إلى أن إدارة المعرفة وإدارة أعمال المعرفة، وجهان لعملة واحدة، كما توصَّلت إلى وجود علاقة إيجابيَّة بين أبعاد تطبيق إدارة المعرفة ومتطلَّبات إدارة أعمال المعرفة.**

**دراسة المائل والمايل (٢٠٢٠م)، هدفت الدِّراسَة إلى التعرُّف على تأثير إدارة المعرفة في الإبداع الإداري، لدى الموظَّفين في جامعة المرقب بالجزائر، ثم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتوصلت الدِّراسَة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغيِّرات إدارة المعرفة بأبعادها الأساسيَّة، في الإبداع الإداري.**

**دراسة الأفصع (٢٠٢٠م)، هدفت الدِّراسَة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في جامعة الوادي بمصر؛ لذلك اعتمد الباحث على اعتماد العمليات الجوهريَّة لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيميَّة، الموارد البشريَّة، تقانة المعلومات)، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصَّلت الدِّراسَة إلى نتائج أقرَّت بوجود دور مهمٍّ لإدارة المعرفة في الأداء التنظيمي.**

التعقيب على الدِّراسَات السابقة:

**باستقراء الدِّراسَات السابقة وتحليلها؛ يتضح بشكل عامٍ أهميَّة إدارة المعرفة؛ لمساهماتها في تحويل المنظَّمات إلى الاقتصاد العالمي، الذي بات يسمى اقتصاد المعرفة، والذي يؤكد أهميَّة رأس المال المعرفي والفكري، فضلًا عن دورها الحاسم في تحويل المنظَّمات إلى مجتمعات معرفيَّة، التي تُحدث التغيير الجذري في المنظَّمة؛ للتكييف السريع مع تطوُّرات العصر؛ لذا يلاحظ على أهميَّة تطبيق إدارة المعرفة، أنها تمثل صمام الأمان لتحسين أداء وكالة كليَّة التربية بجامعة أم القرى.**

**الإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار النظري المفاهيمي لإدارة المعرفة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟**

مفهوم إدارة المعرفة:

**أول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة هو دون مارشند، في بداية الثمانينات من القرن التاسع عشر، وهي المرحلة الأخيرة من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، ولكنه لم يشر إليها بشكل مستقل، إلَّا بوصفها عمليات.**

**وتنبأ رائد الإدارة دركر بأن العمل النموذجي سيكون قادرًا على المعرفة، وبأن المنظَّمات ستتكوَّن من صناع المعرفة knowledge worker، الذين يوجِّهون أداءهم من خلال التغذية العكسيَّة لزملائهم في العمل ومن العملاء، وتطور المفهوم ليصبح نظامًا في بداية التسعينيات (عوض، ٢٠١٨م).**

**يتبايَن تعريف إدارة المعرفة بتبايُن مداخل المفهوم، وكذلك بتبايُن خلفيات وتخصُّصات الكتاب والباحثين في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التبايُن إلى الديناميكيات أو التغييرات السريعة التي تدخل عليها، وتعرف إدارة المعرفة بأنها: عمليّات إداريَّة منظَّمة، لها مدخلات ومخرجات، وتعمل في إطار بيئة خارجيَّة معينة تؤثِّر فيها وفي تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعدِّدة متتالية ومتشابكة (حسن، ٢٠١٤م).**

**كما عرَّفها طاهر (٢٠١٩م) بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات التي تستخدمها المؤسَّسة في إدارة رأس المال الفكري، والأصول المعرفيَّة الخاصة بها، وما تتضمَّنه من عمليات ومهارات وكفايات تنظيميَّة؛ بهدف الكشف على التوجُّه الإستراتيجي للمؤسَّسة، كاستجابة للحاجة الملحة لتحقيق الميزة التنافسيَّة في مجتمع المعرفة.**

**وبعد استعراض هذه التعريفات، يمكن تعريف إدارة المعرفة في وكالة كلية التربية بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات والإجراءات، التي تهدف إلى توليد المعرفة وإيجادها واختياراها، واستخدامها في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع؛ لتحقيق الميزة التنافسيَّة محليًّا أو عالميًّا.**

أهداف إدارة المعرفة:

**أشار (الهوش، ٢٠١٦م) إلى أن إدارة المعرفة تهدف للعديد من الأهداف، منها:**

- **الحصول على المعرفة، وتخزينها، وإعادة استعمالها، وتطبيقها، وتعظيمها.**
- **توليد المعرفة، والقيام بعمليات التحويل المعرفيَّة (تحويل المعرفة الضمنيَّة إلى معرفة صريحة).**
- **تشجيع رأس المال الفكري؛ لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظَّمة.**
- **مساعدة المنظَّمة على التكيُّف والاتساق مع التعقيد، والتنظيم الذاتي، والتعلُّم، والذكاء.**
- **تعظيم العوائد من الملكيَّة الفكريَّة، من خلال استخدام الابتكارات والاختراعات، والمتاجرة بها.**
- **خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة المعلوماتيَّة، والإدارة.**
- **تشجيع العمل الجماعي، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل.**

**ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية " وكالة كلية التربية "تُساهم في تطوير المنظمة على الابتكار والابداع ، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات الموجودة لديها .**

## عمليات إدارة المعرفة في التعلُّم الجامعي:

**إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي، وتتكامل فيما بينها، ويعتمد كلٌّ منها على سابقتها، وتدعم العمليَّة التي تليها، وهي بالشكل الآتي( أمين،٢٠١٥م):**

**١. تحديد المعرفة: تحديد المعرفة الجوهريَّة هي إحدى العمليات الأساسيَّة لإدارة المعرفة، حيث يتم الاعتماد عليه في وضع سياسات وبرامج العمليات، وتتضمَّن عمليَّة تحديد المعرفة تحليلها، ويتم في هذه المرحلة تحديد مصادر المعرفة المتاحة بالجامعة، وكذلك الأفراد الذين يقومون بالمعالجات المتعلقة بتكنولوجيا المعرفة، وهناك نوعان من المصادر، هما:**

**–المصادر الداخليَّة للمعرفة: وهي تتمثل في ما لدى المنظَّمة من إمكانات، وما لديها من أفراد، وما يمتلكون من معلومات ومعارف وخبرات ذات فائدة، وتحديد هذه المصادر في قواعد المعلومات الموجودة بالمنظَّمة والأفراد ذوي الاختصاصات، والقدرات الفكريَّة التي يوظِّفونها في أنواع مميزة من الأنشطة.**

**–المصادر الخارجيَّة للمعرفة: وهي تتمثَّل في المعرفة الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظَّمة، والاستفادة منها واستثمارها، وتضمُّ تلك المصادر المنافسين والعملاء والإعلام، والمستفيدين من الخدمة وشبكات الإنترنت، وغيرها.**

**٢. تكوين واكتساب (ابتكار) المعرفة: يُشير إلى اكتساب المعرفة التي تسعى إليها الجامعة، وتتعدَّد مصادر الحصول على المعرفة، ما بين مصادر داخليَّة تتمثَّل في المشاركة في الأفكار والخبرات، وحلقات النقاش، وغيرها، ومصادر خارجيَّة تتمثَّل في الحصول على المعرفة من خلال مراكز البحث العلمي، ونظم تكنولوجيا المعلومات التي تيسِّر الوصول إلى المعرفة، مثل قواعد البيانات وغيرها من الوسائل الإلكترونيَّة، ويُشير ابتكار المعرفة إلى قدرة الجامعة على تطوير أفكار وحلول، بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنيَّة، من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين معانٍ وحقائق جديدة.**

**٣. تخزين المعرفة واسترجاعها: تمثِّل أهميَّة عمليَّة تخزين المعرفة واسترجاعها، في حفظ وتخزين المعرفة المكتسبة واسترجاعها، وتيسير الوصول إليها عند الاستخدام**

باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حتى لا تكون عرضة للفقد أو النسيان؛ لأن غالبيَّة المعرفة هي معرفة ضمنيَّة أو شخصيَّة، كامنة في أذهان وعقول الأفراد.

٤. نقل المعرفة: هي عمليَّة نشر وتوزيع المعرفة من فرد لآخر، ومن منظَّمة لأخرى، ويوجد نوعان لعمليات نقل المعرفة، أولهما: نقل المعرفة الداخلي، ويتم من خلال شبكة أفراد الموظَّفين في المنظَّمة نفسها، ويسهل تحقيق هذه العمليَّة، وثانيهما: نقل المعرفة الخارجي، وقد يتم بين الأفراد الموظَّفين في المنظَّمات المختلفة، مع تأكيدنا على اختلاف هويَّة المؤسَّسة الجامعيَّة، وتباين ثقافتها التنظيميَّة، وقيم الأفراد الموظَّفين بها، واختلاف الخلفيات الثقافيَّة للطلاب الذين يدرسون فيها، وتعتمد عمليَّة نقل المعرفة غالبًا على الثقافة التنظيميَّة السائدة بالجامعة، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرًا مباشرًا في عمليَّة نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أُسس بيروقراطيَّة، يتَّصف بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسُمها والمشاركة فيها.

٥. تطبيق المعرفة: هي قدرة الجامعة على استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها، أو لحل مشكلة قائمة، وتتضمَّن عمليَّة تطبيق المعرفة الاستخدام الأمثل لها، وما يتضمَّنه من اتصالات غير رسميَّة، للحصول على التقارير والتطبيقات والتقنيات الحديثة.

وبعد استعراض عمليات إدارة المعرفة– داخل المؤسَّسات الجامعيَّة– " وكالة كلية التربية"، نجد أنها تمثِّل دورة لتطوير المعرفة، تتكوَّن من مراحل مختلفة، بدءًا من تحديد أهداف المعرفة وتشخيصها، واكتسابها، ونقلها، وإعادتها، واستدامتها، ومراجعتها، وتطبيقها، ويتضمَّن ذلك الانتقال من معرفة إلى معرفة جديدة، وبذلك تمثِّل دائرة معرفيَّة مغلقة.

البنى الأساسيَّة لتطبيق إدارة المعرفة في التعليم الجامعي:

**المعرفة والجامعة مفهومان متلازمان، حيث يرتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة، وعلى هذا الأساس يُنظر إلى الجامعة على أنها تمثِّل الموارد المعرفيَّة للمجتمع؛ فيحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر لبناء كيانه الفكري والمعرفي، وهذه هي وظيفة الجامعة، وبذلك تستمدُّ الجامعة هويتها وشرعيَّة وجودها، من هذا الدور المهم التي تقوم به في حياة المجتمع المحيط بالجامعة، ذلك المجتمع الذي تقع على عاتق الجامعات مسؤوليَّة إثرائه وتطويره، وتنمية البناء المعرفي له وهي كالآتي (أمين،٢٠١٥م):**

١. **القيادة التنظيميَّة: القيادة عنصر مهمٌّ في تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلُّم المستمر، لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجيَّة في الجامعة.**

**وفي الجامعات تتضمَّن الممارسات المرتبطة بقيادة إدارة المعرفة، توضيح الرؤية الإستراتيجيَّة والطريقة التي تُحدِّد بها الجامعة استخدام الأصول الفكريَّة، وتقوية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة وابتكار المعرفة، وذلك من خلال إيجاد ثقافة تحترم المعرفة وتقدرها، وتعزِّز تبادلها، وتحتفظ بأفرادها ذوي الكفاءات، وتشجِّعهم على الولاء للمنظَّمة، وإنشاء بنية معرفيَّة ونظام داعم لذلك.**

٢. **الثقافة التنظيميَّة: هي مجموعة المعتقَدات والمعايير والقِيم والممارسات الموجودة في داخل المنظَّمة، والتي تسود بين الموظَّفين في المؤسَّسة، فيتطلَّب تطبيق إدارة المعرفة "تبنِّى ثقافة تنظيميَّة تدعم تبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد والمشاركة فيها، فيجب أن يُلِمَّ الأفراد في المؤسَّسة بأصول التنظيم والعلاقات، وسير الاتصالات بينهم وبين مستويات الإدارة؛ حتى يتسنَّى انسياب المعلومات وتدفُّقها وتبادلها بطرق صحيحة.**

٣. **الهيكل التنظيمي: يعتمد تطبيق إدارة المعرفة على الهيكل التنظيمي المرن، الذي يسمح بنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد على المستويين الرأسي والأفقي، ويوفِّر تنظيمًا فائقًا، وقيادة قادرة على توفير فرق ومجموعات عمل تُسهم في إنجاز عمليات إدارة المعرفة، ومن ثمَّ فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة، يتطلب التحوُّل إلى ممارسات إداريَّة أكثر توافقًا مع معطيات عصر المعرفة، مثل:**

- **التحوُّل من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدِّد المستويات، إلى الهياكل التنظيميَّة الأفقيَّة الأكثر اتساعًا.**
- **التحوُّل من النظم المركزيَّة التي تعتمد على احتكار المعرفة، وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزيَّة.**
- **التحوُّل من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل، إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتيَّة.**

**٤. تكنولوجيا المعلومات: تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي دورًا مهمًّا في إدارة المعرفة، وذلك من خلال قدرتها على تسريع عمليَّة إنشاء ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات، ومن ثم جعل هذه المعرفة متوفرة على أساس المشاركة، ويمكن اعتبار الإنترنت، ونظم إدارة الوثائق الإلكترونيَّة، والنظم المستندة إلى الذكاء الاصطناعي، من أهمِّ حلول إدارة المعرفة في الوقت الحاضر.**

**لقد تبيَّن من خلال ما سبق، أن لدى إدارة المعرفة متطلَّبات لتطبيقها في وكالة كلية التربية، تتمثَّل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنًا وأفقيًّا، وأن تكون هناك قيادة إيجابيَّة وواعية، ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجِّعة للموظَّفين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيميَّة مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، والتي تشجِّع على التعلُّم الذاتي، والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلُّم منهم، والحريَّة الأكاديميَّة، وأيضًا يتعيَّن توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة.**

**الإجابة عن السؤال الثاني: ما النماذج والأدوات العالميَّة المستخدمة في إدارة المعرفة في الأدبيات المعاصرة؟**

**لقد قُدِّمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة؛ في محاولة لفهم وتوجيه أنظمة إدارة المعرفة في المؤسَّسات، لبناء إستراتيجياتها وافتراضاتها الأساسيَّة، فالنماذج تعدُّ مخطَّطات توضيحيَّة لإيصال فكرة عن موضوع معيَّن بسهولة ويسر إلى الملتقي (العاني، ٢٠٠٤م).**

**وفيما يأتي عرض لأهمِّ النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة، في وكالة كليَّة التربية كما ذكرها (الطاهر، ٢٠١٩م)، (آدم، ٢٠١٨م):**

**١.نموذج البنك الكندي التجاري: الذي يرُكِّز على مفهوم الثقافة المعرفيَّة، ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة العميل، وجعلها أكثر ديمقراطيَّة، من خلال تنوُّع القيم،**

والتأثير في هرم القيادة التقليديَّة، فيصبح المديرون مدرّبين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعدُّ الأداة لفحص معرفة المنظَّمة.

وينطلق هذا الأنموذج من أربعة عناصر أساسيَّة، تلك العناصر التي تُمكِّن المنظَّمة من إدارة المعرفة، وهي:

–التعلُّم الفردي: وضعت مسؤوليَّة التعلُّم المستمر على الأفراد أنفسهم.

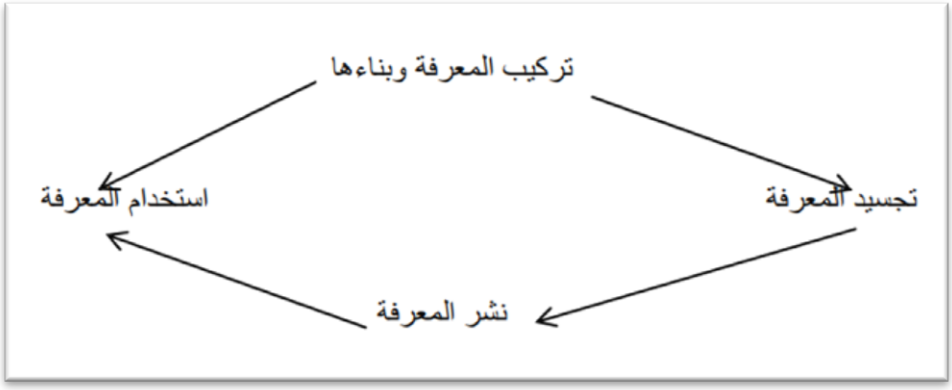
––تعلُّم الفريق: تحميل الفريق المكلَّفة بإدارة المعرفة مسؤوليَّة التعلُّم الذاتي.

–تعلُّم المنظَّمة: عن طريق نشر المعرفة المتولّدة في التنظيم، من خلال شبكة التعلُّم.

–تعلُّم العميل: أدرك بأن العميل بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المعرفة المتعلِّقة بالعمل.

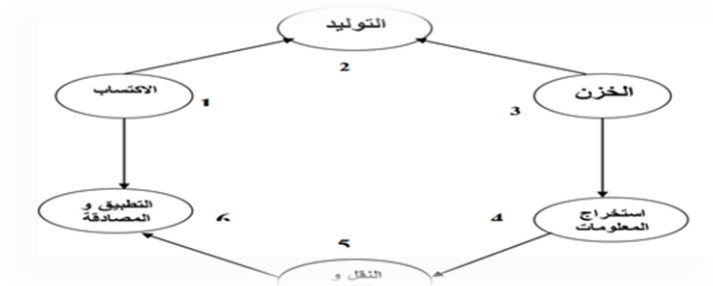
٢. نموذج (Oxbrow & Abeff): يرُكِّز هذا النموذج على بناء المعرفة في المنظَّمة، ولا سيَّما المعرفة الظاهرة، والتبادلات الاجتماعيَّة، وتوزيع المعرفة، والشكل أدناه يوضِّح هذا النموذج.

٣.




نموذج (Marquardt ٢٠٠٢): يعتبر هذا مدخلًا نظاميًّا شاملًا لإدارة المعرفة في المنظَّمة، ويتألَّف النموذج من ست مراحل، تغطِّي عمليَّة نقل المعرفة إلى المستفيد، من خلال الخطوات التي تسير بالتسلسل التالي: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة، ويوضِّح هذا النموذج أن المنظَّمات تتعلَّم بفاعليَّة وكفاءة حال نموّ هذه العمليات الست وتفاعلها؛ ولهذا فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلَّة عن بعضها البعض؛ فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعدِّدة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنيَّة مختلفة، ويجب أن

**تخضع لعمليات مراجعة وتنقيح بشكل مستمرٍ، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظَّمة المتعلِّمة، التي تقود المعرفة خلال كلِّ مرحلة من المراحل الست، والشكل التالي يوضِّح ذلك.**




**٤. نموذج (Zhao & Bryer) : يُسمى نموذج العمليات الثلاث لإدارة المعرفة، وهذه العمليات الرئيسة هي:**

**١– المدخلات: هي البيانات والمعلومات عن العملاء والمواد والموارد.**

**٢– العمليات: هي عمليات تحويل المعرفة من مُدخلات إلى مُخرجات.**

**٣– المخرجات: هي المعرفة الجديدة التي تُعزِّز رأس المال الفكري.**

**٥. نموذج (Davenport & Hansen): ويُسمَّى نموذج منظَّمة عمليات المنتج، يتكون هذا النموذج من ثلاث مبادرات متتالية، هي:**

**١– حلقات المعرفة: هي مجموعة معرفيَّة، تهدف إلى تطوير الخدمة التي تحتوي على معرفة تظهر في التقارير عند إجراء المقابلات.**

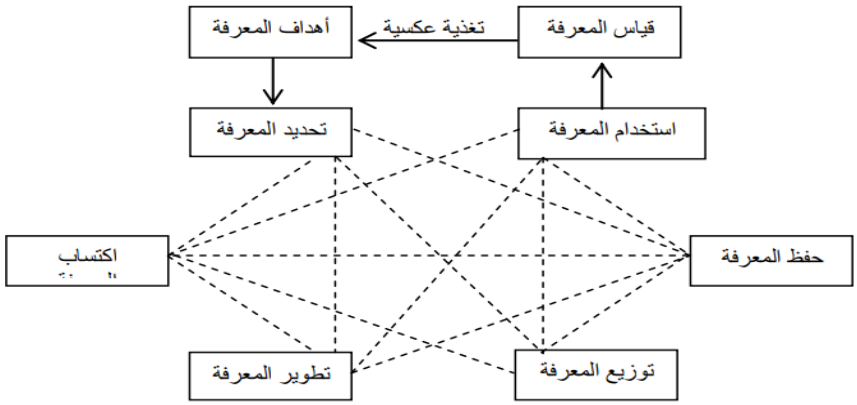
**٢– جماعات الممارسة: تكون للأشخاص المشاركين في إدارة المعرفة، تتكوَّن من (٣٠) شخصًا يسهمون في تبادل الأفكار.**

**٣– فريق مدخل إدارة المعرفة: ويضم (١٥) شخصًا، برئاسة مدير، يُقدِّمون المشورة للأقسام الأخرى في المؤسَّسة مقابل أجر، وهم يشاركون في إدارة المعرفة.**

**٦. قدَّم (Daniel): نموذجًا لإدارة الموجودات الفكريَّة من خمس خطوات متتابعة، تبدأ بالإستراتيجيَّة التي تتضمَّن تحديد دور المعرفة في العمل، ودور الاستثمار في الموجودات الفكريَّة لابتكار المعرفة المتولّدة، ثم تقييم الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المنافسون، ثم تحديد ما تملكه منها، وما تستخدمه، وبعدها يتم تقييم المعرفة الحاليَّة**

للمنظَّمة وكلفتها، وكيف يمكن تعظيمها، وأخيرًا تجميع ملف المعرفة، وتعاد هذه العمليَّة بالتسلسل نفسه، ونرى أن الأنموذج لم يُقدِّم ما يُشير إلى كيفيَّة عكس المعرفة المتوافرة في التطبيق، ولم يُحدِّد سبل الاستفادة منها.

٧. نموذج Probst : يُسمى نموذج قوالب بناء إدارة المعرفة، وهي ثمانية قوالب: (أهداف المعرفة، وتحديد المعرفة، واكتساب المعرفة، وتطوير المعرفة، وتوزيع المعرفة، وحفظ المعرفة، واستخدام المعرفة، وقياس المعرفة)، وهي موضَّحة في الشكل أدناه.




**الإجابة عن السؤال الثالث: ما التصوُّر المقترح لتطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء وكالة كليَّة التربية بجامعة أم القرى؟**

تقدم الدِّراسَة تَصوُّرًا مقترحًا لكيفيَّة استخدام مدخل إدارة المعرفة، في تطوير أداء وكالة كليَّة التربية بجامعة أم القرى، وذلك استنادًا على الأدبيات والدِّراسَات والبحوث ذات العلاقة، وسيتم بناء التصوُّر المقترح وفقًا لما يلي:

- فلسفة التصوُّر المقترح:

**تُسهم فلسفة التصوُّر المقترح في تقديم مدخل إداري، كمدخل إدارة المعرفة الذي يُسهم في تحسين وتطوير جودة الأداء، بالإضافة إلى مواجهة التحديات الداخليَّة والخارجيَّة، التي تفرض نفسها على وكالة كليَّة التربية، وهذا يتطلَّب تغييرًا جوهريًّا في بنيتها، حيث تعتبر ممارسات إدارة المعرفة دليلًا قويًّا ومرشدًا جيدًا للجامعة التي تهتمُّ بتحسين أدائها، وتدعيم ثروتها الفكريَّة، وتعزيز رصيدها المعرفي، وتحقيق الميزة التنافسيَّة لها.**

- أهداف التصور المقترح:

- **الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٢٣، التي تؤكد على الدور المهم للجامعات في دفع عمليَّة التنمية للملكة، وهذا يتطلب الإلمام بمفهوم إدارة المعرفة، وممارساتها العمليَّة، فإدارة المعرفة من المنهجيات الإداريَّة ذات الضرورة الملحة في تحقيق التنمية والتطوير في أي منظَّمة، ونظرًا لاعتماد الجامعات بصورة خاصة على المعرفة كمورد أساسي. فهي أولى المنظَّمات لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة.**
- **إيجاد مناخ وبيئة تنظيميَّة إيجابيَّة، من خلال توليد الأفكار الإبداعيَّة ونشرها، والعمل بروح الجماعة، وإيجاد ثقافة محفِّزة، وداعمة للمشاركة الموظَّفين.**
- **تزويد قدرة وكالة كليَّة التربية على توظيف المعرفة في تطوير أدائها ونظمها، وإستراتيجيتها لتحسين مخرجاتها، حتى تتماشى مع المتغيرات الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة والثقافيَّة والتكنولوجيَّة.**
- **تطوير نظم وأساليب تقويم اختيار القادة، بما يتضمَّن تولي هذه المسؤوليَّة لمن لديه الرغبة في التطوير والتحديث، والقدرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة.**

- أسس ومنطلقات التصوُّر المقترح:

**يقوم التصوُّر المقترح على عدَّة منطلقات، وهي:**

- **تداعيات العولمة: أفرزت العولمة الكثير من التغييرات التطويريَّة في نظم وسياسات التعليم، وهو ما يفرض على الجامعات إعادة النظر في سياساتها، ونظمها، ولوائحها وإستراتيجياتها، وبرامجها؛ لمواكبة هذه التداعيات بتطوير ألياتها وبيئة عملها.**
- **الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل وكالة كليَّة التربية، ذلك الاستخدام الذي يجعلها قادرة على استيعاب الانفجار والتدفُّق السريع.**
- **تسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانات المنظَّمة في القدرة على التعلُّم والابتكار، فضلًا عن الاهتمام بالتفكير النقدي، والعلاقات، والتعاون، والمشاركة، والمهارات.**
- **المعرفة في القرن الحادي والعشرين أصبحت مطلبًا ضروريًّا وحيويًّا؛ لزيادة قدرة الجامعات على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة، فهي ليست مسألة اختياريَّة.**
- **إدارة المعرفة تُسهم في إدخالها لمجتمع عالمي مبنيٍّ على اقتصاد المعرفة.**

- متطلبات تطبيق التصوُّر المقترح:

**تعتمد إدارة المعرفة في جوهرها على إدارة الموارد البشريَّة وتنميتها, وكذلك امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات, وهذا بدوره يحتاج إلى أُطر تنظيميَّة يعمل من خلالها, وتأسيسًا على ذلك؛ فإن تطبيق التصوُّر المقترح يتطلَّب ما يلي:**

- **تطوير الثقافة التنظيميَّة، بحيث تلائم تطبيق مدخل إدارة المعرفة.**
- **تطوير الهيكل التنظيمي، وجعله أكثر مرونة، بحيث يكون أكثر ملاءمة لمدخل إدارة المعرفة.**
- **توفير القيادات الواعية والداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة, وتفويضهم ومنحهم صلاحيات أكبر للسلطات الإداريَّة والماليَّة.**
- **إتاحة المعلومات لجميع الموظَّفين في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.**
- **توفير قنوات الاتصال والتواصل بين جميع الموظَّفين على المستويات كافة.**
- **تشجيع الإبداع والابتكار بين جميع الموظَّفين بشكل مستمرٍ, وتشجيع العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق.**

- **الاستفادة من الخبرات المتخصِّصة داخل وكالة كليَّة التربية، في إنتاج المعرفة الجديدة, وكذلك الاستفادة من مصادر المعرفة المختلفة، بحيث تكون في متناول جميع الموظَّفين.**

- آليات تطبيق التصوُّر المقترح:

**هناك مجموعة من الآليات الخاصة بتطبيق كلِّ عمليَّة من عمليات إدارة المعرفة، في وكالة كليَّة التربية، تبعًا لعمليات إدارة المعرفة يمكن إيجازها فيما يلي:**

أولًا: اكتساب المعرفة:

- **التوسُّع في استخدام نظم الاتصال الحديثة لكلِّ الموظَّفين.**
- **تحويل المعلومات والمعارف الموجودة في وكالة كليَّة التربية إلى مخزون معرفي، وتكوين رأس مال فكري يُسهم في تحقيق القدرة التنافسيَّة بين المؤسَّسات التربويَّة المحليَّة والعالميَّة.**
- **زيادة فرص التعلُّم التنظيمي، وشموله كلَّ أجزاء وكالة كليَّة التربية، بما يوفِّر المعرفة لكلِّ الموظَّفين، مما يؤدِّي الى التحسين والتطوير في مستويات التقدُّم للوكالة.**
- **توفير وسائل الإعلام للموظَّفين من صحف ومجلات ودوريات، والتي ترفع من مستوى الرصيد المعرفي لديهم، بما يعود بالإيجاب على المستوى المعرفي للوكالة.**
- **إنشاء مكتبة رقميَّة، تساعد على الحفاظ على الخبرات والمعارف المكتسبة, والعمل على تطويرها، وتوفير هذه المواد على الإنترنت لكلِّ الموظَّفين في الوكالة.**
- **عمل بوابة إلكترونيَّة لكلِّ قسم أو وحدة؛ لسهولة تدفُّق المعرفة بينها.**
- **تقديم دورات تدريبيَّة حديثة، تقوم على المعرفة العلميَّة لأعضاء الوكالة.**
- **تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.**
- **وضع حوافز ماديَّة ومعنويَّة، تشجِّع الموظَّفين على نشر المعرفة داخل الوكالة.**
- **إنشاء وحدة إدارة المعرفة في الوكالة.**

ثانيًا: توليد المعرفة

**تُشير عمليَّة توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اكتشاف، الأسر، ابتكار، اكتساب، واستحواذ المعرفة.**

- **الشراء: يُشير إلى حصول الوكالة على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.**
- **الامتصاص: يُشير إلى القدرة الوكالة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.**
- **الأسر: يُشير إلى حصول الوكالة على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين.**
- **الابتكار: يُشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة.**
- **الاكتشاف :يُشير إلى التعرُّف على المعارف والكفاءات المفيدة، والتي تحتاجها الوكالة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنيَّة الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظَّمة.**

ثالثًا: تخزين واسترجاع المعرفة:

- **تحويل محتويات الوكالة إلى محتوى رقمي مخزَّن على الحاسب الآلي، مع ربطها بنظام استرجاع يُسهِّل عمليَّة البحث فيها.**
- **ربط الأقسام الإداريَّة بالوكالة بشبكة معلومات محليَّة، تسمح بتبادل المعرفة بينها.**
- **استحداث شبكات إنترنت وتحديد ارتباطها بين أقسام الوكالة.**
- **توحيد برامج وتطبيقات الحاسب المعتمدة في الوكالة؛ لأغراض تخزين المعرفة واسترجاعها.**
- **بناء موقع للوكالة على الإنترنت، يتضمَّن كلَّ المعلومات التي من شأنها تسهيل المتابعة مع الإدارة العليا.**
- **تفعيل دور الحكومة الإلكترونيَّة بتدريب الموظَّفين على كيفيَّة التعامل معها.**
- **استخدام البرامج المتطوِّرة في تخزين المعرفة الخاصة بالوكالة.**
- **استخدام نظام حماية فعال بتأمين وحماية المعرفة المخزنة.**

رابعا: نقل المعرفة:

**تحديث خطوط الاتصالات، وزيادة الاعتماد على خطوط نقل البيانات بين أقسام الوكالة.**

- **تعمل إدارة الوكالة على نقل المعرفة، بالتعاون مؤسَّسات متخصِّصة في هذا المجال.**
- **اعتبار إدارة المعرفة أولويَّة في أهداف كليَّة التربية، مع وضع نظام حوافز لتشجيع المديرين على استخدام إدارة المعرفة داخل الوكالة.**
- **تقوم إدارة الوكالة بتشكيل فرق عمل لمناقشة العمل وتطوير عمليات نقل المعرفة.**
- **تحسين البنية التحتيَّة الرقميَّة داخل الوكالة؛ لتسهيل نقل المعرفة.**
- **تسعى إدارة الوكالة إلى تحقيق الاتصال الفعَّال، من خلال المشاركة المجتمعيَّة.**
- **تصميم برامج تدريبيَّة ترتكز على بناء مهارة نقل المعرفة وإدارتها.**
- **تصميم قاعدة معلومات مركزيَّة مشتركة بين إدارة الوكالة والإدارة العليا، لتسهيل عمليَّة تبادل المعلومات.**

خامسًا: تطبيق المعرفة:

- **بناء وتطوير نظم معلوماتيَّة، تساعد إدارة المعرفة على القيام بوظائفها وأدوارها المتجدِّدة.**
- **توفير بنية تحتيَّة جيدة؛ لكي تساعد على التطبيق بكفاءة.**
- **الاهتمام بالمهارات وصقلها بالتدريب المستمرِّ.**
- **تحليل إدارة الوكالة للمعرفة المتوفرة لديها، لإعداد قائمة بالأصول المعرفيَّة لسهولة تطبيقها.**
- **تطوير إدارة الوكالة للأصول المعرفيَّة لتحقيق التميُّز.**
- **استثمار رأس المال البشري.**
- **وهناك مجموعة من المشكلات قد تعوق تطبيق الخطوات السابقة لعمليات إدارة المعرفة:**
  - **مركزيَّة صنع واتخاذ القرار بعدم إتاحة فرص المشاركة فيه.**
  - **ضعف مهارات الاتصال لتدنِّي فاعليتها على المستويات الإداريَّة كافة.**
  - **إهمال تفعيل وحدات التدريب داخل الوكالة.**
  - **سيادة العمل الفردي، وغياب العمل بروح الفريق.**
  - **شيوع الثقافة البيروقراطيَّة، والاعتماد على الهيكل التنظيمي التقليدي للوكالة.**

- **ضعف الخبرة والكفاءة الوظيفيَّة، ونقص المعلومات، وعدم وضوح أهداف العمل لدى الموظَّفين.**

**وللتغلُّب على هذه المشكلات ينبغي اتباع التالي:**

- **إنشاء وحدة لإدارة المعرفة لدعم صنع واتخاذ القرار.**
- **تفعيل قنوات الاتصال، باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتدفُّق المعرفة التنظيميَّة.**
- **تقديم البرامج التدريبيَّة الحديثة للموظَّفين بإدارة الوكالة، والتي تساعد على المشاركة في صناعة القرارات، من خلال المشاركة المجتمعيَّة الفاعليَّة.**
- **تكوين فرق عمل معرفيَّة، للاستفادة بخبرات العاملين داخل الوكالة.**
- **تحفيز الموظَّفين على التطوير، والتخلِّي عن البيروقراطيَّة، بوضع نظم حوافز ماديَّة ومعنويَّة.**
- **تطوير الهيكل التنظيمي للوكالة بكليَّة التربية، بما يتماشى مع مجتمع المعرفة.**

التوصيات العامة:

- **تبني التصور المقترح لمدخل إدارة المعرفة .**
- **لا بدَّ للمنظَّمات التعليميَّة اليوم أن تُعيد النظر في وظائفها التقليديَّة في إطار المعرفة؛ إذ ينبغي أن يكون هناك دور جديد لوظيفة جديدة، يشار إليها بوظيفة إدارة المعرفة.**
- **ضرورة توفير المعرفة بصورة أكبر، وتطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة؛ لتمكين الموظَّفين من الوصول إليها وفق الحاجة.**
- **تطوير الأنظمة التي تُسهِّل من الوصول للمعرفة، التعرُّف والوصول إلى مصادر تلك المعرفة.**
- **ضرورة توفير بنية رقميَّة تحتيَّة داعمة لعمليات إدارة المعرفة.**
- **متابعة كلِّ ما هو مستجدٌّ في مجال تكنولوجيا المعلومات، واستخدام نظم المعلومات الإداريَّة الحديثة.**
- **التشجيع على العمل التعاوني داخل المنظَّمة، وأن يكون على شكل حلقات معرفيَّة.**

## المراجع:


١. آدم، احمد. (٢٠١٨م). دور إدارة المعرفة والأصول الفكريَّة في تحقيق المنفعة الاقتصاديَّة للمكتبات الجامعة. المجموعة العربيَّة للتدريب والنشر.

٢. الأفصع، أزدشير. (٢٠٢٠م). دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة حالة جامعة الوادي الدوليَّة الخاصة نموذجًا. مجلة جامعة البعث، ٤٢(٣٥)، ١١٣–١٥٢.

٣. أمين،رشا.(٢٠١٥م).تفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم على ضوء خبرة جامعات ماليزيا باستخدام أسلوب التحليل البيئي .مجلة جامعة الفيوم،٤(٢)،٣٢٦–٣٦٤.

٤. حسن، طاهر. (٢٠١٤م). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسَّسي. مجلة جامعة تشرين، ٣٦(٦)، ٢٥٣–٢٧٦.

٥. خطة التنمية العاشرة(٢٠١٥م) .الهيئة العامة للإحصاء. https://www.stats.gov.sa/ar/page/٧٢

٦. السمحان، منى. (٢٠١٩م). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسَّسي: دراسة تطبيقيَّة على كليَّة الدِّراسَات التطبيقيَّة وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدوليَّة للبحوث في العلوم التربويَّة، ٢(٣)٤٥٩–٥٠٤.

٧. الشمري،تركي.(٢٠١٤م).إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية : نموذج مقترح ]رسالة دكتوراه غير منشورة[.جامعة الملك سعود.

٨. الطاهر، أسمهان. (٢٠١٩م). إدارة المعرفة. ط٢. دار وائل للنشر والتوزيع.

٩. عوض، عاطف. (٢٠١٥م). تطبيق إدارة المعرفة وتقانتها ودورها في تحقيق المزايا التنافسيَّة في الجامعات. مجلة جامعة دنقلا، ٥(٨)، ٥٥–١١٤.

١٠. المايل، عبد الكريم. المائل، عبد السلام. (٢٠٢٠م). مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري دراسة ميدانيَّة على عينة من موظَّفي الإدارة العامة بجامعة المرقب. مجلة التخطيط والتنمية، (٨)، ٢٣١–٢٧١.

١١. مقابلة، عاطف. (٢٠١٢م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانويَّة في محافظة جرش لإدارة المعرفة. مجلة الجامعة الإسلاميَّة للدِّراسَات التربويَّة والنفسيَّة، ٢٠(٤٥٩)، ٢–٤٨٧.

١٢. منصور، مريم. (٢٠٢٠م). متطلبات إدارة عمال المعرفة في المؤسَّسات الأكاديميَّة: دراسة ميدانيَّة. المجلة الدوليَّة لعلوم المكتبات والمعلومات، ٧(٤)، ١٥٨–٢١٩.

١٣. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية(١٩٩٨م،أكتوبر،٤–٦) تقرير اليونسكو، المؤتمر العالمي الأول بشأن التعليم العالي. باريس.

١٤. الهلالي، الهلالي. (٢٠١١م). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسَّسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعيَّة، (٢٢)، ٢–٦٦.

١٥. الهوش، أبو بكر. (٢٠١٦م). إستراتيجيات إدارة المعرفة. مجموعة النيل العربيَّة.