

# عمليات ادارة المعرفة بالمدارس المتوسطة بالكويت

إعداد

أ.د/ محمد النصر حسن

رئيس قسم أصول التربية

كلية التربية بقتا

جامعة جنوب الوادي

أ.د / صبري الأنصاري إبراهيم

على

قسم أصول التربية

كلية التربية بقتا

جامعة جنوب الوادي

أ / راشد مبارك العازمي

باحث دكتوراه - قسم اصول التربية

كلية التربية بقتا

جامعة جنوب الوادي

د/ عبدالناصر أحمد خليل

مدرس أصول التربية

كلية التربية بقتا

جامعة جنوب الوادي

### المستخلص:

يهدف المقال الى التعرف على عمليات ادارة المعرفة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ويستعرض المقال مفهوم ادارة المعرفة وسماتها وعناصرها مبينا اهمية واهداف ادارة المعرفة وتوصل المقال الى ان هناك مزايا عديدة لتطبيق ادارة المعرفة ولكن هناك صعوبات تعوق تطبيقها بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت .

الكلمات المفتاحية : عمليات - ادارة المعرفة - المدارس المتوسطة بالكويت

## Knowledge Management Operations in the Middle Schools in Kuwait

**Prof.Dr. Sabry Elansary Ibrahim**  
Department Foundations of Education  
Faculty of Education, Qena  
South Valley University

**Prof.Dr. Mohamed Elnasr Hassan**  
Department Foundations of Education  
Faculty of Education, Qena  
South Valley University

**Dr. Abd-Elnaser Ahmed Khalel**  
Department Foundations of Education  
Faculty of Education, Qena  
South Valley University

**Rashed MobarkAl-Azmy**  
Department Foundations of Education  
Faculty of Education, Qena  
South Valley University

### **Abstract:**

The article aims to identify the knowledge management processes in the middle schools in Kuwait. The article reviews the concept of knowledge management, its characteristics and elements, indicating the importance and objectives of knowledge management. The article concludes that there are many advantages to implementing knowledge management.

**key words : Operations knowledge management Middle Schools in Kuwait**

## مقدمة .

في ضوء المتغيرات المتسارعة وتكنولوجيا المعلومات اتجهت العديد من مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة نحو بلورة إطار فكري جديد من خلال استيعاب التحولات الحالية والمنتظرة في الواقع المحيط بها يتطلب منا إعادة النظر في الدور الذي يتحتم أن تلعبه المؤسسات التعليمية في العالم العربي في تعليم كوادر المستقبل وتأهيلها بمستوى يساعدها على مجابهة تحديات القرن الحادي والعشرين.<sup>1</sup>

لذلك فإن المطلوب من المؤسسات التعليمية في المجتمع العربي محاولة وضع تصورات مستقبلية للإدارة يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في دور تلك المؤسسات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإعادة النظر في فلسفتها ورسالتها وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وبرامجها التعليمية وكوادرها البشرية وهياكلها التنظيمية، وتقوية الروابط والعلاقات بينها وبين المجتمع والبيئة المحيطة، إلى جانب تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يجري حولها من متغيرات وتحولات عميقة

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً علي المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية للعملاء.<sup>2</sup>

## مفهوم إدارة المعرفة:

ليس هناك تحديد جامع مانع لمفهوم إدارة المعرفة، نظرًا لاتساع ميدانها وديناميكيته كموضوع، انطلاقًا من التغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التي تشملها، من هذه التعريفات ما نستعرضه من تعريفات في محاولة لاستخلاص طبيعة هذا المفهوم، وذلك على النحو الآتي:

ويشير هذا المصطلح (إدارة المعرفة) إلى الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية ويمكن أن نسميه رأس المال المعرفي Knowledge Capital أو (الفكري) الذي تمتلكه المنظمة<sup>3</sup>. وتدرك منظمات الأعمال في اليوم أن نجاحها يعتمد بشكل كبير في قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة أو إنتاجها والحفاظ عليها ونشرها لتطوير الأعمال الروتينية لدعم تدفقها وتعلمها

وحمايتها والمشاركة بها<sup>٥</sup> وتبدأ عمليات إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها و تخزينها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها وتحسينها. إدارة المعرفة، (بالإنجليزية: Knowledge Management) يقصد بها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما<sup>٦</sup>. ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار (Decision-making) في المؤسسات.

ويمكن تعريفها بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على معالجة المعلومات المطلوبة للمؤسسات التعليمية بشكل منهجي، وإتاحتها للعاملين بها، وتحقيق الاستفادة القصوى منها، لتصل المؤسسة من خلالها لأعلى مستوى من الكفاءة لأفرادها، وبما يسهم في تلافي المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم تحقيق المؤسسة للأهداف المنوط بها تحقيقها. و اشار نجم في تعريفها (٢٠٠٤ : ٩٧) ° هي العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

## سمات وخصائص ادارة المعرفة : ٦

- لقد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر هؤلاء، وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي :
- التراكمية: المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبينها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع. واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.
- الثقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً

## أهداف إدارة المعرفة:

- ويمكن تحديد أهداف ادارة المعرفة في المؤسسات التربوية على النحو التالي :<sup>٧</sup>
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

## ● أهمية إدارة المعرفة:

- تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:<sup>٨</sup>
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات.<sup>9</sup>

### عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:  
عملية تشخيص المعرفة:

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير الكبيسي (٢٠٠٥) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها ١٠.

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعلماء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

هذا وتتطوي عملية اكتساب المعرفة على المعايير الآتية:

- تعزيز مستويات أعضاء الهيئة التدريسية معرفياً.
- الحرص على التنوع المعرفي كسبيل للحصول على المعرفة وإنتاجها.

- اعتماد الطرق العلمية وخطوات البحث العلمي المساعدة على اكتشاف المعرفة وتوليدها.
  - تبني الطرق العلمية المناسبة للكشف عن المعرفة في عقول أعضاء الهيئة التدريسية.
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تعزيز المعرفة بإضافات ملموسة.
  - إزالة العوائق وحل المعضلات التي تحول دون تمكن أعضاء هيئة التدريس من استدعاء المعرفة وإنتاجها.
  - توفير سياسات داعمة لحرية البحث عن المعرفة والحصول عليها.
  - إطلاع أعضاء هيئة التدريس بالمستجدات المعرفية في الجامعات ذات السمعة العالمية.
  - اختيار قيادات تربوية تشجع على تبني مدخل إدارة المعرفة والارتقاء بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تكون قدوة لهم في البحث عن المعرفة واستقطابها. عملية نشر المعرفة:
- عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها (العلي وقنديلي والعمري، ٢٠٠٦) ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة<sup>١١</sup>، ويشير Coakes كما ورد في حجازي (٢٠٠٥) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة<sup>١٢</sup>.
- ويقصد بها إتاحة سبل الوصول للمعرفة، وسهولة تداولها وسرعة تدفقها بين الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة التربوية، بوصفها موجودة تزداد بالاستخدام، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تتعاظم لدى كل منهم، كما أن الفائدة للمعرفة تحصل بنشرها، وتزداد بإنفاقها، بحيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق التدريب وأساليب الجوار والمناقشة، كما يتم إتاحة المعرفة الصريحة عن طريق المنشورات الداخلية<sup>١٣</sup> والوثائق والتعلم.
- هذا وتتطوي على المعايير الآتية: <sup>١٤</sup>
- استفادة أعضاء الهيئة التدريسية من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وإتاحتها لهم طوال الوقت.
  - توفير فرص احتكاك ومساحات التقاء بين مختلف أقسامها لإفادة أعضاء هيئة التدريس بها من خبرات ومعارف بعضهم بعضاً.



- توفر المنشورات الداخلية التي تسهم في تمكين أعضاء هيئة التدريس من المعرفة على مدار الوقت.
  - العمل على نشر المعرفة التخصصية من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات والمحاضرات بين الخبراء والمتخصصين.
  - توفير البرامج المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يساعد على تسهيل وسرعة تداول المعارف بين أعضاء هيئة التدريس.
  - تكوين فرق عمل من ذوي الخبرة المعرفية لتقديم الاستشارات العلمية، ونشرها بين أعضاء هيئة التدريس وقت الحاجة إليها.
- عملية توليد واكتساب المعرفة:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة<sup>١٥</sup> ويرى حجازي (٢٠٠٥) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المؤسسة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة<sup>١٦</sup>.

وقد قدم Quinn (1996) أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي<sup>١٧</sup>:

- ✓ تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- ✓ التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- ✓ التحول من الهياكل الهرمية إلى المؤسسات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- ✓ تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

عملية تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

- هذا ويتم اكتساب المعرفة وتخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:<sup>١٨</sup>
- قيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.
  - قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
  - قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المؤسسة في يسر وسهولة.
  - جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.
- عملية تنظيم المعرفة:
- يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المؤسسات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب النقاؤها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.<sup>١٩</sup>
- وبقصد بتنظيم المعرفة قيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها. قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.<sup>٢٠</sup>
- هذا وتتطوي عملية تنظيم المعرفة على المعايير الآتية:<sup>٢١</sup>
- توفير خطط بديلة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي.
  - تنظيم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات، ووحدة المعرفة.
  - توفير نظام دائم لصيانة المحتوى المعرفي والمحافظة عليه.

- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم معارفهم بما يحفز أفكارهم، ويعمل على إثرائها.
  - مساعدة أعضاء هيئة التدريس في التغلب على المعوقات التي تجابههم أثناء العمل، وذلك من خلال تنظيم المعرفة.
  - الاهتمام بتنظيم المعارف بمختلف أقسامها، بما يساعد على تطوير المعارف المتولدة حديثاً.
- عملية توزيع المعرفة:

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة. وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير Heisig & Vorbeck (٢٠٠٠) إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة

منها<sup>٢٢</sup>:

- ✓ شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
  - ✓ التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
  - ✓ وكلاء المعرفة.
  - ✓ مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
  - ✓ فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
  - ✓ التدريب والحوار.
  - ✓ الوثائق والنشرات الداخلية.
- عملية تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما<sup>٢٣</sup>:

✓ العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

✓ المعرفة الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

يعد تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).<sup>٢٤</sup>

هذا وتختلف عملية اكتساب المعرفة من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. ومن ثم تتأثر المعرفة المخزنة في المؤسسة بثقافة المؤسسة نفسها.<sup>٢٥</sup>

مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: <sup>٢٦</sup>

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.  
١- مرحلة اكتساب المعرفة:

يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المؤسسات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون ناعمة ومهمة للمنظمة.

وهنا يقع على عاتق المؤسسة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المؤسسة بثقافة المؤسسة نفسها.<sup>٢٧</sup>

٢- مرحلة تخزين المعرفة:

بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها :

- ✓ قيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.
- ✓ قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- ✓ قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المؤسسة في يسر وسهولة.
- ✓ جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

### ٣- نقل المعرفة:

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية ، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المؤسسات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

### ٤- تطبيق المعرفة:

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التيويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم.<sup>٢٨</sup>)  
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات: <sup>٢٩</sup>

#### ١- الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. بالتالي فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- ✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- ✓ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

#### ٢- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة .

#### ٣- القيادة

إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها، كلما لزم الأمر<sup>٢٠</sup>.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة ب المؤسسة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة .  
٤ - تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في

المؤسسات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge Office  
Knowledge Department Manager .

وفى ضوء ما سبق فإن إدارة المعرفة مفهوم جديد ولها أهمية بالنسبة للمؤسسات كما  
تعرفنا على مراحل الحصول على المعرفة وأن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في  
ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا ، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة  
بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، فتنطوي على القيم التي تشجع  
التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم،  
معوقات إدارة المعرفة:

أشار Coakes (٢٠٠٣) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة  
المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ  
إدارة المعرفة بشكل فاعل<sup>٣١</sup>:

- ✓ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- ✓ عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- ✓ الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- ✓ الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- ✓ الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- ✓ الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- ✓ الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- ✓ الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

وهناك معوقات أخرى لإدارة المعرفة على النحو التالي<sup>٣٢</sup>:

- إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية): المعرفة تمثل أصلا من أصول المؤسسة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى. فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار
- ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ما هي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة؟ كم تتكلف المؤسسة في حالة عدم قدرة



العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة.

- وإذا رغبتنا في تحديد قيمة للمعرفة أيضاً فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماماً مثل تحديد قيمة الجودة فإن المؤسسة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.
- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تدمج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك.
- وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالٍ والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك.
- ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد والتكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.
- كما أن هدف المؤسسة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين. بالإضافة إلى أن مديري المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر. ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.
- كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً.
- ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

## المراجع العلمية

المؤتمر الدولي الخامس في موضوع: إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية، في الفترة ٥ - ٦ ديسمبر ٢٠١٢م. ينظم قسم علم الاجتماع بكلية الآداب جامعة الزقازيق - الكبيسي، صلاح الدين.(٢٠٠٥). إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نجم، نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان \_ الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

إدارة المعرفة و تطوير المؤسسات ، عامر خضير الكبيسي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤  
فهد بن عبدالله الضويحي ( ٢٠٠٩ ) إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق، ماجستير مكتبات ومعلومات، جامعة الملك فهد ، السعودية  
حمودة ، هدي. (٢٠٠٥). نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، شئون الشرق الأوسط ( مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس ) العدد الخامس عشر، ص ١٣٦ .

السلمي، على (١٩٩٨). الإدارة بالمعرفة ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر  
الكبيسي (٢٠٠٥): إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية  
العلي، قنديلجي، العمري.(٢٠٠٦): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن.

حجازي (٢٠٠٥): إدارة المعرفة - مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

عبد الستار العلي وآخرون(٢٠٠٦): مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط١.

إبراهيم رمضان الديب (٢٠٠٨): بحث في إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد.

الكبيسي (٢٠٠٥): إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية  
حجازي، (٢٠٠٥): إدارة المعرفة - مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن

حصة البارعي وعواطف الصفري (٢٠١٣): ممارسة عضو هيئة التدريس للكفايات التدريسية القائمة على اقتصاد المعرفة من وجهة نظر طلاب كلية التربية جامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم.

نجم (٢٠٠٤): إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - مؤسسة الوراق. عمان. الأردن

فاضل راضي غباش (٢٠١٠): أدوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون العلاقة والأثر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٥٧).

خالد الزعبي وزينب الزبيدي (٢٠١٢): أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٨)، العدد (٤).

العلي، قنديلجي، ع. العمري، غ. (٢٠٠٦): المدخل إلى إدارة المعرفة. ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الأردن

عبد الستار العلي وآخرون (٢٠٠٦): مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط ١.

مبارك بوعشة وليليا منصور (٢٠١٢): إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في عصر العولمة، المؤتمر الدولي الأول عولمة الإدارة في عصر المعرفة (١٥ - ١٧ ديسمبر)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

عبد الوهاب، سمير محمد. (٢٠٠٧) دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية. القاهرة: مركز دراسات واستشارات لإدارة العامة

حمودة ، هدي. (٢٠٠٥). نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، شئون الشرق الأوسط ( مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس ) العدد الخامس عشر، ص ١٣٦ .

عبد الستار العلي ، غسان العمري(٢٠٠٤) "إدارة المعرفة في العالم العربي"، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع /٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٤، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة

عبد الوهاب، سمير محمد. (٢٠٠٧) دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية. القاهرة: مركز دراسات واستشارات لإدارة العامة

أحمد، علاء.(٢٠٠٥). القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير. القاهرة : مجموعة النيل العربية

ممدوح عبد العزيز رفاعي (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ١٥، ١٦.

Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best" , Harvard Business Review, Vol. 74, No. 2.

Coakes, Elayne (ed.) (2003), "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing.

Heising, P. Vorbeck, J. (2000), "Benchmarking Survey Results" in: Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, j. (2001), Knowledge Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, HeidelbergK Germany.

Laudon, K. C. & Laudon, J. P. Management information systems Organization and Technology in the Net Worked Enterprise Hall pub., United State of America 2000 p 434

Daft, R. L., Organization Theory and Design, 2nd Ed., West pub., San Francisco, 2001. p 257.