



المرتكزات العلمية لإدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية  
"دراسة تحليلية ورؤية عصرية"

إعداد

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ بدر عوض لزوم الرشيدي

حث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

المرتكزات العلمية لإدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية

"دراسة تحليلية ورؤية عصرية"

إعداد

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ بدر عوض لزاهم الرشيدى

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يعتبر مصطلح "إدارة المعرفة" مصطلحاً حديثاً، لذا فقد حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة المعاصرة فتح لها أفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانياتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

والتحول الكبير في أساليب عمل المؤسسة بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأسمالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق على المنافسين في السوق<sup>(١)</sup>.

مشكلة البحث:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن بين أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماماً كبيراً لمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوعاً جديداً من عناصر الإنتاج ونوعاً من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار<sup>(٢)</sup>.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيس التالي:

✦ ما أهم المرتكزات العلمية لإدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

▪ ما أهم المضامين العلمية للمعرفة بالمؤسسة التعليمية؟

- ما أهم الأسس النظرية لإدارة المعرفة للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم مجالات إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم نماذج إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية؟
- كيف تستفيد المؤسسة التعليمية من نماذج إدارة المعرفة؟

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحديد المرتكزات العلمية لإدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، وذلك من خلال ما يلي :

- التعرف على أهم المضامين العلمية للمعرفة بالمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهم الأسس النظرية لإدارة المعرفة للمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهم مجالات إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد أهم نماذج إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد كيفية استفادة المؤسسة التعليمية من نماذج إدارة المعرفة.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

ثانياً: المضامين العلمية للمعرفة بالمؤسسة التعليمية :

- قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة وهي بيانات معلومات ثم معرفة (٣).
- **البيانات** وهي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم<sup>(٤)</sup>.
- **المعلومات** وهي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمؤسسة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات.
- **المعرفة** وهي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار، وتعرف المعرفة أيضاً : "معلومات مؤسسة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة

محللة ومطبقة<sup>(٥)</sup>، وتعرف أيضا : بأنها اسم مشتق من الفعل (عرف) وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم<sup>(٦)</sup>، وتعرف كذلك : بأنها احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار<sup>(٧)</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نصل إلى أن المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمهم وتكرار تطبيقها في الممارسات ويؤدي ذلك إلى خبرة والتي تؤدي بدورها إلى حكمة، والتي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها

**وللمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن نوجزها فيما يلي<sup>(٨)</sup>:**

- **المعرفة يمكن أن تولد :** بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.
  - **المعرفة يمكن أن تموت :** كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
  - **المعرفة يمكن أن تخزن :** المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق، والأشرطة وعلى وسائل التخزين الالكترونية.
  - **المعرفة يمكن أن تمتلك :** أن المؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.
- وهناك من يصنف خصائص أخرى للمعرفة وهي<sup>(٩)</sup>:**
- **تجدد المعرفة :** المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول وتحسينها مع مرور الزمن.
  - **إنتاج المعرفة :** بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع.
  - **تصنيف المعرفة :** تصنف المعرفة بأشكال عديدة وأنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.

وتبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>(١٠)</sup>:

- المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها.
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المؤسسات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.
- المعرفة هي الأساس وراء كيفية تقدم المؤسسة وتطورها ونضجها.
- تساهم المعرفة في مرونة المؤسسة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

ويمكن تصنيف المعرفة إلى ما يلي<sup>(١١)</sup>:

- **المعرفة الضمنية** : والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى العمق والأخر إدراكي يحتوي على أفعال وسلوكيات يومية.
- **المعرفة المعلنة** : وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني.
- **المعرفة التكنولوجية** : وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- **المعرفة الضحلة** : وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة.
- **المعرفة العميقة** : وهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
- **المعرفة السلبية** : وهي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.
- **المعرفة الموجهة** : وهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في ومن أبرز تقسيمات المعرفة من ينظر إليها على أنها معرفة ضمنية Tacit knowledge ومعرفة صريحة Explicit knowledge على اعتبار أن<sup>(١٢)</sup>:

#### ١- المعرفة الضمنية Tacit knowledge :

وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد غير رسمية والتي يعبر عنها بالطريقة الحدسية والنوعية وغير القابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المؤسسات وهذه المعرفة

تعطي للمؤسسة، خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء وتوليد معارف جديدة، ووصفت بأنها الخيرات والتجارب لأعضاء المؤسسة التي لم توثق رسمياً.

## ٢- المعرفة الصريحة **Explici knowledge** :

وهي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كميّاً وقابلة للنقل والتعلم، ويمكن تسربها خارج المؤسسة ونجدها في أشكال فكرية كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها ومعايير تقييم العمل<sup>(١٣)</sup>.

ويوجد نموذج يسمح بالانتقال من المعرفة الصريحة إلى الضمنية أو العكس وتسمى كل حالة من هذه الحالات كما يلي<sup>(١٤)</sup>:

- **الاشتراكية Socialization** : والتي تتضمن التحويل من ضمنية إلى توضيحية وهي من بين الأشكال الأسفل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة في هذه الحالة تبقى في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها.
- **التوضيحية Externalization** : من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم ونماذج تسهل من نقلها والاشتراك فيها.
- **التجميعية combination** : وهي التحول من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية كما في المدارس والجامعات.
- **الداخلية Internalization** : والتي تؤكد على التحول من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة وتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

والحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وإدراكها وهذا يجري بأشكال مختلفة وهي الملاحظة والعقل والمنطق والخبرة والعلمية، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويمكن عرضها على النحو التالي<sup>(١٥)</sup>:

### ١- المصادر الداخلية للمعرفة :

وهي مصادر تتبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كما يلي:

أ) **إستراتيجية المعرفة Knowledge Stratégiste** : هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة وهم مسئولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وينفذون بشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة

داخل المؤسسة يوصفها رأس مال فكري داخل المؤسسة من جهة وخارج المؤسسة، والمعرفة توليها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى.

(ب) **مهنيو المعرفة Knowledge Professional** : وهؤلاء هم الذين يتعلمون مع المعرفة كموضوع وهم من يستوعبون المضمون المعرفي وهم الخبراء في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية والقائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظر وقيمتها المتجددة في توليد وانشاء المعرفة.

(ج) **عمال المعرفة Knowledge Workers** : هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقدمون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد الخام ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

ثالثاً: الأسس النظرية لإدارة المعرفة للمؤسسة التعليمية :

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه، وتعرف على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعهم وتنظيمها، ونشرها واستخدامها وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح من خلال المؤسسة<sup>(١٦)</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها تجسيد عملية تنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات وقابلة الإبداع والابتكار للأشخاص<sup>(١٧)</sup>، كما تعرف بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة كلما تطلب ذلك، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة<sup>(١٨)</sup>.

**وإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية<sup>(١٩)</sup>:**

- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة.
- تضاعف حجم المعلومات في كل مجال.
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة.

- استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها.
  - تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.
  - إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة<sup>(٢٠)</sup>.
- إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي<sup>(٢١)</sup>:**
- ١- **على مستوى الأفراد** : تساعد الأفراد إثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف.
  - ٢- **على مستوى جماعات الممارسة** : تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.
  - ٣- **على مستوى تنظيمي** : تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية.
- وتهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي<sup>(٢٢)</sup>:
- تحديد مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
  - جذب راس المال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الواسعة والتجارة الالكترونية.
  - جمع الأفكار الذكية في الميدان، ونشر أفضل الممارسة في الداخل.
  - تحقيق الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
  - التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
  - وضع بيانات وأدلة خاصة بالإعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
  - التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال



- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة<sup>(٢٣)</sup>.

رابعاً : مجالات إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية :

تتطلب إدارة المعرفة وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة وهناك أربع مجالات رئيسة تجب إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر ويمكن عرضها على النحو التالي<sup>(٢٤)</sup>:

- مجال موجودات المعرفة : تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات.
- مجال نشاطات المعرفة : يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- مجال القدرات والميول : يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة.
- مجال المؤسسة أنه يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجيهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها. وهناك من يضيف ثلاث مجالات أخرى وهي<sup>(٢٥)</sup>:

١- مجال الأعمال : الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المؤسسات الاستثمار في المعرفة.

٢- مجال الإدارة : الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.

٣- مجال العمليات الفعلية :الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة. وحيث أن المعرفة تفيد قطاع الأعمال في تخطيط وتصميم الخدمات كما تساعده في توجيه أعمالها ونشرها، وتحقيق ذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة الظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ونقلها ومتابعة إدارة عملياتها إلى جانب وضع السياسات الملائمة لإدارة المعرفة، وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل تدريب العنصر البشري، تطوير أنظمة مراقبة المعرفة وتكوين شبكات خبرة معرفية.

ودخول المؤسسة التعليمية عصر إدارة المعرفة يتحتم عليها ما يلي :

١- استرجاع المعلومات.

٢- نظم إدارة المعلومات والمعارف.

٣- مبادئ إدارة المعرفة.

٤- تنظيم المعلومات.

٥- تصميم قواعد البيانات.

٦- الإدارة الإبداعية.

٧- قضايا في الحقوق المعلوماتية.

٨- تصميم مواقع النشر الإلكترونية.

ومن أجل تغطية المؤسسة التعليمية مجالات المعرفة يتحتم وضع مجموعة من

المبادئ لعل من أهمها ما يلي :

(أ) إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل<sup>(٢٦)</sup>:

▪ تصميم الملفات ونقلها إلى نظام الكمبيوتر.

▪ تحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومات.

▪ تطوير تصنيفات المعرفة.

▪ تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تسهم في تطوير المعرفة.

▪ تعليم العاملين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.

(ب) الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التقني في إنتاج المعرفة.

(ج) إدارة المعرفة لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداومات سياسية وحملات لولبية.

(د) إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة.

(هـ) إدارة المعرفة تتطلب خرائط للمعرفة وليس نماذج للمعرفة، كما تتطلب سوق للمعرفة أكثر من

حاجتها إلى سلطة.

(و) عملية تبادل واستخدام المعارف تحتاج إلى تصرفات غير عادية نتيجة ما يرتبط بإدارة المعارف

من مخاطر وعقبات.

(ز) إدارة المعرفة تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة.

(ح) إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية.

(ط) إدارة المعرفة تتطلب عقود تبادل المعرفة.

## ١- أساسية:

وإدارة المعرفة أساسية وليست موضعة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة، وتزداد منتجات وخدمات العديد من المؤسسات بوجود الابتكارات، لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.

## ٢- أجندة المعرفة:

تتكون أجندة المعرفة من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها، والأدوات التصويرية التي تخدم الأسواق المالية، وأدوات التعاون والمؤتمرات وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج والاشتراك مع بنوك المعرفة العالمية، والمؤسسة المتعلمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المتعلمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهميته الاهتمام بالتقنية، وجماعات الممارسة وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركون في الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطيعون حلها، وممن يعمقوا خبرتهم ومعرفتهم في هذا السياق من خلال التفاعل بصورة مستمرة وبنية تقنية تتكون من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال داعمة لها، وأخيرا خطة عمل توضح مكان المؤسسة الآن والطريق الموصل لمستقبلها المنظور<sup>(٢٧)</sup>.

## ٣- المعرفة مقابل المعلومات:

للتفريق بين المعرفة والمعلومات لا بد من البدء بحجر الأساس وهو البيانات، عبارة عن حقائق وتصورات أو أصوات وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة " أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخدام خاص ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلومات، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات.

## ٤- دورة إدارة المعرفة:

تبدأ مراحل دورة إدارة المعرفة بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين) ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.

## ٥- قيادة المعرفة:

توجد صفات متعددة لقيادة المعرفة لا بد من توفرها منها أن يملك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع، وإعادة استخدام المعرفة،

وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره، واكتشاف الرواد في العمل واستخدامهم كوكلاء تغيير، وتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة الداخلية والخارجية<sup>(٢٨)</sup>.

#### ٦- التطبيقات:

تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت<sup>(٢٩)</sup>.

خامساً: نماذج إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية:

توجد نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروضاً مبسطة للمعرفة، وكان الهدف من ذلك توجيه المؤسسة لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها على تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من العاملين (رأس المال البشري للمؤسسة) حتى تصل هذه المؤسسة إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن هذه النماذج ما يلي :

#### أ) نموذج مالهورترا **Molhotr** :

قدم مالهورترا نموذج يتكون من ثلاث مراحل وهي كالتالي<sup>(٣٠)</sup>:

- **المرحلة الأولى:** إدارة المبادرات المعرفية الخارجية (خارج المؤسسة) وتتضمن عدد من العمليات تتمثل في:
  - ١- اكتساب المعرفة من العملاء.
  - ٢- تزويد العملاء بمعارف إضافية.
  - ٣- توليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة.
- **المرحلة الثانية:** إدارة المبادرات المعرفية الداخلية (داخل المؤسسة) وتتضمن عدد من العمليات تتمثل في :
  - ١- بناء ثقافة لتبادل المعرفة.
  - ٢- سرعة توزيع وتخزين المعرفة التكتيكية.
  - ٣- قياس عمليات تطوير المعرفة.
- **المرحلة الثالثة:** إدارة الكفايات المعرفية، وتتضمن العمليات التالية:

- ١- إيجاد مسارات وظيفية مبنية على المعرفة.
- ٢- توفير بيئة مصغرة لنقل المعرفة.
- ٣- دعم التعلم بتقنية المعلومات.
- ٤- التعلم من المواقف.

### ب) نموذج ماركوردت **Marquardt** :

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية<sup>(٣١)</sup>:

- ١- الاكتساب.
- ٢- التوليد.
- ٣- الخزن.
- ٤- استخراج المعلومات وتحليلها.
- ٥- النقل والنشر.
- ٦- التطبيق والمصادقة.

### ج) نموذج ويج **Wiig** لإدارة المعرفة : ويندرج تحته ما يلي :

أ) نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية :

يتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية وهي<sup>(٣٢)</sup>:

١- **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة** : يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

٢- **مرحلة اكتساب المعرفة** : في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

٣- **مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة** : في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة، وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

٤- **مرحلة توزيع ونشر المعرفة** : خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

٥- **مرحلة الرفع المعرفي** : في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

(ب) نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي فإنه يتكون من المراحل الخمس الآتية<sup>(٣٣)</sup>:

١- **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة** : هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير

مفهومة بصورة جيدة، وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

٢- **مرحلة المعرفة المثالية** : يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه

بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست

معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير

واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.

٣- **مرحلة المعرفة النظامية** : تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل

المشكلات، وتتعلق بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة

الصريحة الواضحة المعروفة جيداً، وهذه المعرفة يطلق عليها أحياناً المعرفة العميقة

ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.

٤- **مرحلة المعرفة الواقعية (العملية)** : هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي

معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية،

وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

٥- **مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمنة** : في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة

بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم المعرفة في هذه

المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء

مبررات وشرح الأسباب.

سادساً: كيفية تحقيق الاستفادة من نماذج إدارة المعرفة للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر:

يمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق الاستفادة المنشودة من نماذج إدارة المعرفة عن طريق<sup>(٣٤)</sup>:

- توليد المعرفة على اعتبار أنها تسهم في إثراء المؤسسة التعليمية وتساعد هذه المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها مع المؤسسات المناظرة.
- تخزين المعرفة والتي بدورها تؤدي إلى تكوين ذاكرة تنظيمية للمؤسسة يتم من خلالها استثمار مواردها وتوظيف الإمكانيات المتاحة لها واسترجاع المعلومات في الوقت الذي تريده المؤسسة التعليمية.
- تطبيق المعرفة والتي تركز على استخدام المعرفة وتطبيقها في الأطر المتعارف عليها من قبل المؤسسة التعليمية والتي تسهم بدورها في تطوير الأنشطة المختلفة بها وتساعد أيضاً على الارتقاء بمكانتها بين المؤسسات المناظرة مع الأخذ في الاعتبار أن إدارة المعرفة تساعد المؤسسة التعليمية على:
  - تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية.
  - تحديد مهمة المعرفة من خلال التحليل الوظيفي لكافة وظائف المؤسسة.
  - تحديد دور المعرفة في إنجاز أدوار العاملين.
  - تحديد مشاكل المعرفة وكيفية مواجهتها على ضوء الموارد المتاحة.
  - توظيف الموارد البشرية المتاحة على كل مجالات العمل بالمؤسسة مع مراعاة التوازن المعرفي من هذه الوحدات.

## مراجع البحث

- (١) عبد الفتاح المغربي: نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، ٢٠٠٢، ص ص ٢٩-٣٠.
- (٢) صلاح الدين الكبيسي، خضير خام: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٣) ليث عبد الله القهوي: إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٠-٢١.
- (٤) عمر احمد همشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٥-٢٦.
- (٥) محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١٩-٢٠.
- (٦) محمد عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠، ص ص ٢٢٢-٢٢٣.
- (٧) يوسف أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، في الفترة من ٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٤، جامعة الزيتونة، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ٢٦٥-٢٦٦.
- (٨) سلامة عبد العظيم حسين، حسن البيلاوي: إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ٣٢٥-٣٢٦.
- (٩) أميرة هاتف حدادي الجنابي، اثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠٠٦، ص ص ٢٥-٢٦.
- (١٠) إيمان قحמוש، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٢، ص ص ٦٨-٦٩.



(11) Maryam Alavi: Knowledge Management And Knowledge Systems,  
Knowing Medford, New Jersey, 2007, PP. 121-122.

(١٢) أكرم سالم الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر  
والتوزيع، ط١، ٢٠١٣، ص ٥٢-٥٣.

(١٣) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ٢٠٠٨،  
ص ص ٧٨-٧٩.

(١٤) باير حبيب، بلجوم فريد: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس  
المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف،  
الجزائر، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١، ص ص ٦-٧.

(١٥) علاء فرحان، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط١،  
عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٦٠-٦٥.

(16) Maryam Alavi & E. Leidner Dorothy: Knowledge Management  
:Systems: Issues, Challenges, and Benefits (in) Knowledge  
Managment Systems Theory and Practice, Edited by sturat Bares.  
Thomson Learning, 2012, PP. 22-23.

(١٧) رباح جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير  
غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط  
للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٢٢-٢٣.

(١٨) ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية،  
رسالة دكتوراه غير منشورة، في إدارة تربية وتخطيط، كلية تربية جامعية، أم القرى، المملكة  
العربية السعودية، ٢٠٠٩، ص ص ٥٨-٥٩.

(١٩) طارق فيصل التميمي: أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية  
العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدانمرك، ٢٠١١، ص ص ٩-١٠.

(٢٠) عاطف محمد عوض: دور إدارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٨، ع ١، كلية  
علوم اقتصادية والقانونية، سوريا، ٢٠١٢، ص ص ٢٥-٣٥.

(21) Verna Allen: The Knowledge Evolution, Butterworth-Heinemann:  
MA, Boston, 2013, PP. 78-79.

- (٢٢) بسام محمود المهيرات: إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، ط١، عمان، ٢٠١٢، ص ٤٩-٥٠.
- (٢٣) خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات والتقيات والحلول، دار الحامد، عمان، ٢٠١٠، ص ٤٥-٤٦.
- (٢٤) عبد الرحمن توفيق: الإدارة بالمعرفة، سلسلة بمبك، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٢٧-١٢٨.
- (٢٥) جويبر ماطر الثبيني: إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي، مجلة التربية والتنمية، س ١٠، ع ٢٦، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٨-٣٩.
- (٢٦) كيث دفلين: الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، ترجمة شادن اليافي، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠١١، ص ١٠٨-١٠٩.
- (٢٧) على السلمي: الإدارة بالمعرفة، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٦٧-١٦٨.
- (٢٨) أحمد كامل الرشيدي: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة - رؤية تربوية جديدة، مكتبة كمك للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٧٦-٧٧.
- (٢٩) رشاد الساعد، حسين حريم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٠٤-١٠٥.
- (٣٠) عمر سليمان: إدارة المعرفة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٦، ص ١٢٢-١٢٣.
- (٣١) حسن شحاته: مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، تقديم حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٥٦-١٥٧.
- (٣٢) هالة صبري: العرب والمعرفة والمستقبل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٣) ياسر عبد الله: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٤، ص ٣٢-٣٣.
- (٣٤) ساهرة الملاك، أحمد الأثري: إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات، مجلة مستقبل التربية العربية، ع ٢٦، مج ٨، المركز العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٤٦-١٤٧.