

تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث

التربوي

د. محمد خميس حرب

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

الملخص

لقد أضحت المعرفة محركا للاقتصاد والتقدم الاجتماعي، والسلاح الفعال لأي مؤسسة من المؤسسات إذا أرادته بشكل جيد، ومن هنا بزغت أهمية إدارة المعرفة والتي تعمل على تنظيم ما لدي المؤسسات من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، ومساندة عملية صنع القرار، وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق التميز والميزة التنافسية. وتعتبر الجامعات أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها لأنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية، في الوقت الذي فرض عليها مجتمع المعرفة أدوارا ومهاما لعل من أهمها إنتاج وتطبيق المعرفة عن طريق الاستثمار في البحث العلمي. وعلى الرغم من أهمية البحث التربوي باعتباره ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المجتمع، وضرورة حتمية لتطوير التعليم وتحديثه وحل مشكلاته، إلا أنه شهد تراجعا ملحوظا في الآونة الأخيرة، الأمر الذي يجعله في أشد الحاجة لتطبيق إدارة المعرفة لتطويره وتحسينه، ومن هنا برز احتياج الجامعة لإدارة المعرفة لتمكين من الانتقال من مستوى الإدارة التقليدية إلى إدارة أكثر فاعلية تشجع عمليات إيجاد المعرفة ونشرها وتطبيقها من أجل تحسين أداء البحث التربوي وإنتاجيته والوصول به إلى درجة من التميز والابتكار. الأمر الذي دعا هذه الدراسة إلى تقديم صيغة يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعات لتحقيق ريادته وتميزه، والتي

تتمثل في إنشاء مركز للتميز متخصص في البحوث التربوية، يسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة في مجال البحث التربوي من أجل تقديم بحوث تربوية متميزة يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية، والمساهمة في مواجهة بعض المشكلات التربوية، فضلا عن توليد معارف جديدة تسهم في بناء جسم المعرفة التربوية، والعمل على التغلب على العديد من المعوقات التي تواجه الباحثين في مجال التربية والتي تؤثر بالطبع على كفاءاتهم البحثية ومن ثم مستوى البحوث المقدمة من حيث أهميتها ونتائجها وفعاليتها وتماشيا مع الاتجاهات العالمية واحتياجات المجتمع الفعلية.

Abstract

Knowledge have become a directed of the economy and social progress, and effective weapon for any institution if well managed, thus the importance of the knowledge management has emerged, which is working to organize institution's experiences, skills and knowledge to take advantage of them in achieving their goals, support the decision-making process and achieve creativity and innovation, and thus achieve excellence and competitive advantage. The universities are the most appropriate institutions to adopt the knowledge management and its implementation because they are replete with massive strong knowledge infrastructure, while a knowledge society imposed roles and functions, most notably the production and application of knowledge through investment in scientific research. Although the importance of educational research as a fundamental pillar of human development in the community, and a necessity for the development of education, modernization and solving its problems, but it has seen a noticeable decline in recent times, which makes it most in need to apply knowledge management to development and improvement. Therefore emerged the university's need for knowledge management to be able to move from traditional management to more effectively management which encourage the operations of creation and dissemination of knowledge and its application in order to improve the performance of educational

research and productivity and access to a degree of excellence and innovation. Which invited this study to provide a formula which applied knowledge management in the field of educational research at universities to achieve pioneering and excellence, represented in create a specializing center of excellence in educational research, seeks to apply various knowledge management operations in the educational research field in order to provide excellence educational research can be used to development the educational process and to contribute in the face of some educational problems, as well as generate new knowledge contribute to the building of the body of educational knowledge and work to overcome many of the obstacles faced researches in the educational field and that, of course, affect at research competencies and the level of the research presented in terms of their importance, results, effectiveness and consistency with global trends and the actual needs of the community.

مقدمة

على الرغم من أن المعرفة لا تعتبر مصطلحاً جديداً، إلا أنها بدأت في التحول إلى معنى جديد في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت المعرفة محركاً للاقتصاد والتقدم الاجتماعي، وينظر إليها على أنها سلاح فعال يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات، إذا أدارته بشكل جيد، يمكن أن تستخدمه لتحقيق التقدم والتميز على الآخرين، حيث "أن العالم يشهد الآن مرحلة جديدة تتزايد فيها أهمية البعد الفكري والمعرفي، وتتقدم فيها المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى" (جوامع، وبركات، : ٢٠٠٩:٢٦٤).

لذلك فقد أضحت المعرفة المتمثلة في الخبرات الإنسانية والقيم والمعتقدات من أنفس الموارد وأكثرها فاعلية وتأثيراً والتي بدأت تعتمد عليها المؤسسات للحصول على التفوق والقيمة المضافة التي تحقق لها التميز والميزة التنافسية، فالمجتمع العالمي الآن هو مجتمع المعرفة الذي يقوم على درجة عالية من التنافس.

ومن هنا بزغت أهمية إدارة المعرفة حيث اتجهت المؤسسات إلى إدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات وقدرات ومعارف، للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي مساندة عملية صنع القرار وتحقيق الإبداع والابتكار. خاصة أن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على ابتكار وتشاطر واستخدام المعرفة بفعالية أكبر، مما تسهم في تقليل الأخطاء، واختصار الوقت، وتؤدي إلى قرارات أفضل، وزيادة الإبداع وسرعة الاستجابة للتغير.

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات (المنيع، ٢٠١١: ٧٧-٧٨؛ صبري، ٢٠١٠: ١٥٨؛ أبو خضير،

Nurluoz & Birol, 2011:202, Brewer & ٢٠٠٩، ١١-١٥؛ محمد، ٢٠٠٩: ٧٥٨؛

Brewer, 2010: 330-331, Mecha, 2009: 3, Dagli& Others, 2009: 1273)

بأن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات، يحقق لها العديد من الفوائد مثل: تحسين الأداء، وزيادة الفعالية، ودعم الإبداع والابتكار، وزيادة الإنتاجية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، وغيرها من الجوانب الأخرى التي تمكنها من تحقيق التميز والميزة التنافسية، الأمر الذي دفع إلى تعزيز قضية إدارة المعرفة ليس كعمليات فردية مؤسسة على الخبرة الشخصية، وإنما كمنهج منظومي مؤسس على فرضيات علمية منهجية.

وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية والصناعية، إلا أنه يملك فرصاً أكبر وذات مغزى للتطبيق بالجامعات وكلياتها، حيث "تعتبر الجامعات مصدر المعرفة والاستثمار فيها، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها" (أبو خضير، ٢٠٠٩: ٣). خاصة أنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية التي تتمثل في صفوة العناصر البشرية من علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات، والتي إذا أحسن توظيفها والانتفاع بها حققت الجامعات لنفسها التطور والميزة التنافسية، ويعبر عن "تزايد ونمو عدد الدراسات والبحوث الأكاديمية في الجامعات التي تناولت هذا المفهوم خلال السنوات الأخيرة" (Grossman, 2007: 31-37) عن الاهتمام المتزايد به.

وتعتبر الجامعة من أهم وأولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة، فهي " أكثر المؤسسات ملائمة لتبني هذا المبدأ" (Nurluoz: Birol, 2011: 202)، حيث وصفت بأنها ما هي إلا مؤسسات لإدارة المعرفة، مما دفع بإحدى الدراسات (Mikulecka& mikulecky, 2000: 161) لوصف مهمة الجامعة الرئيسة على أنها الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة، خاصة من خلال البحوث التي تقدمها والتي تعتبر أمراً حيوياً وحاسماً في التنمية. فمجتمع التنمية فرض على الجامعة أدوار ومهام لعل من أهمها إنتاج وتطبيق المعرفة عن طريق الاستثمار في البحث العلمي الذي يعتبر معلماً رئيساً من معالم الحياة الجامعية الصحيحة.

فالبحث العلمي يعد من أبرز المظاهر المميزة للعصر الحالي حيث أدركت الأمم بأن وجودها وقوتها مرهونة بما ينجزه البحث العلمي بجامعاتها، فالدول التي أولته العناية الكافية نجحت في التوصل إلى حلول ناجحة لكثير من المشكلات والتغلب على العقبات، وانتفعت من نتائجه في تلبية متطلبات التنمية.

ويحظى البحث التربوي باهتمام متزايد باعتباره جزءاً من البحث العلمي بالجامعات الذي يهدف إلى إنتاج وتنمية المعرفة التربوية لخدمة قضايا ومشكلات التربية والتعليم العديدة التي يعاني منها الميدان التربوي سواء على الجانب الفكري أو الميداني، فهو يشكل ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المجتمع، وضرورة حتمية لتطوير التعليم وتحديثه وحل مشكلاته، الأمر الذي يفرض على الجامعة أن تولي مزيداً من الاهتمام بالبحوث التربوية وتوفر لها احتياجاتها والإمكانات اللازمة لتحقيق أهدافها البحثية، بما يساعد على زيادة فعاليتها في تحقيق تغير ملموس في الواقع التربوي، خاصة أنه بقدر ما ينال البحث التربوي من تخطيط ورعاية بقدر ما تكون من فائدة على قطاع التعليم والمجتمع بصفة عامة.

ويأتي تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي من المداخل التي تسعى إلى الاهتمام والاعتناء به، حيث تهتم إدارة المعرفة بالكفاءات البشرية والخبرات التربوية الموجودة لدى الجامعة والسعي

لاكتشافها، والعمل على الارتقاء بمهارات الباحثين، وتحفيزهم لإطلاق معارفهم الكامنة، وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وإعادة ترتيب خبراتهم المتراكمة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على الأداء البحثي وكفاءته.

وإذا كانت الجامعة تدير المعرفة في البحث التربوي بشكل غير رسمي لسنوات عديدة، فهي بحاجة الآن لمدخل أكثر تنظيماً لإدارة المعرفة لتمكين من الانتقال من مستوى الإدارة التقليدية، إلى إدارة أكثر فاعلية تشجع عمليات تنمية المعرفة ونشرها وتطبيقها من أجل تحسين أداء البحث التربوي وإنتاجيته والوصول به إلى درجة من التميز والابتكار، فتطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي يعتبر من متطلبات هذه المرحلة التي تبرز فيها أهمية واستراتيجية المعرفة أو بالأحرى رأس المال الفكري والمعرفي.

مشكلة الدراسة.

يتعاضد دور البحث التربوي خاصة في ظل التحول المجتمعي أكثر من أي وقت مضى، خاصة لما له من دور في "إيجاد المجتمع المتعلم المؤسس على المعرفة، ومن ثم فإن كانت تنمية مجتمع المعرفة بالتربية، تعلموا ونموا، تتأني من جهات متعددة، فإن البداية لا بد وأن ترسي دعائمها في البحث العلمي التربوي" (المليجي، ٢٠١٠: ١٩١).

ولكن أشارت نتائج بعض الدراسات (المجيدل، وشماس، ٢٠٠٧: ٥٩٣-٥٩٤؛ رزق: ٢٠٠٤: ١٤٥-١٥١، ١٨٩-١٩٩؛ حمدان، وهاشم، ٢٠٠٢: ٣١٤-٣١٥؛ محمد، ١٩٩٦: ١٥٢) إلى أن البحث التربوي يشهد تراجعاً ملحوظاً، والذي يظهر في عدم تمكنه من مواجهة كثير من المشكلات التعليمية، فضلاً عن ضعف إسهاماته في الارتقاء بالوطن في شتى الجوانب، وقد يرجع ذلك إلى كثير من المعوقات والمشكلات التي يدركها العاملون في ميدان التربية.

في الوقت الذي يبرز فيه مفهوم إدارة المعرفة الذي يكتسب أهمية متزايدة، لما له دور في تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها أي مؤسسة، والارتقاء بمهارات العاملين وتعزيز الإبداع والابتكار في

استخدام المعرفة، وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب، فضلا عن تيسير عمليات تبادل المعرفة وتشاركها بين جميع العاملين.

وتعتبر الجامعات هي أحوج المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها، وذلك لدعم تقدمها وتحسين إنتاجيتها. ولعل مجال البحث العلمي بصفة عامة والتربوي بصفة خاصة من أبرز المجالات التي في أشد الحاجة لتطبيق إدارة المعرفة عليها لتطويرها وتحسينها، وخاصة أن "ضعف اهتمام البحث التربوي ببعض القضايا التعليمية والتربوية، قد يرجع لعدة عوامل منها غياب نظام إدارة المعرفة التربوية التي تقدم معلومات صادقة وثابتة" (الخطيب، زيغان، ٢٠٠٩: ٣٦).

ومما سبق تبرز مشكلة الدراسة الحالية التي تهدف إلى الوصول لصيغة يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعات لتحقيق ريادته وتميزه، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في البحث التربوي بالجامعات المصرية؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما المقصود بإدارة المعرفة، وأبرز أهدافها؟
٢. ما مبررات تحول الجامعة في اتجاه إدارة المعرفة؟
٣. ما المقصود بتميز البحث التربوي، ودور إدارة المعرفة في تحقيقه؟
٤. ما خبرات الجامعات بالدول الأخرى في إدارة المعرفة؟
٥. ما ملامح المشروع المقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في البحث التربوي؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أهمها ما يلي:-

١. أن توضح أهمية إدارة المعرفة بصفة عامة وللجامعة والبحث العلمي بصفة خاصة.
٢. أن تبرز تجارب الجامعات في دول أخرى في مجال تطبيق إدارة المعرفة.
٣. أن توضح دور إدارة المعرفة في تحقيق تميز البحث التربوي.
٤. أن تضع تصوراً لتطبيق إدارة المعرفة في البحث التربوي بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة إلى العديد من الجوانب التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١. تناولها موضوع بالغ الأهمية لكل المؤسسات بصفة عامة وللجامعات بصفة خاصة وهو إدارة المعرفة، والذي يكتسب أهمية متزايدة في غالبية الدول خاصة التي بدأت نحو التحول في اتجاه إدارة المعرفة.
٢. إبرازها للدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الجامعة ما ترنو إليه، فالمعرفة تعبر عن مدى تمكن الجامعة من التميز عن مثيلاتها، مما تتضمن لها البقاء والاستمرارية.
٣. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مواجهة العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه البحث التربوي في الجامعات المصرية والتي تؤثر على كفاءته وفعاليته.
٤. تقدم الدراسة نموذجاً لتطبيق إدارة المعرفة في البحث التربوي بصورة قد تسهم في مواجهة المشكلات التي تواجهه من ناحية وتحقيق تميزه وريادته من ناحية أخرى، حتى تستفيد منه الجامعات المصرية عامة وكليات التربية خاصة بأن تقوم بتنفيذه مع إجراء بعض التعديلات عليه في ضوء ظروف إمكانيات كل جامعة وكلية.

منهج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تركز هذه الدراسة في حملتها إلى منهج البحث الوصفي، ويتبين ذلك من خلال الخطوات التالية:-

١. مسح وتحليل الأدب المتعلق بموضوع الدراسة والذي يقع في مجالها، لاستقراء مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، ثم استنتاج أبرز أهدافه التي يرنو إليها.

٢. تحليل الدراسة ونتائجها التي تبين أهمية إدارة المعرفة ودورها في الارتقاء بأداء الجامعة في مجالاتها المختلفة وخاصة مجال البحث العلمي.

٣. عرض بعض المشكلات والمعوقات التي تواجه البحث التربوي من خلال نتائج العديد من الدراسات في هذا الميدان، وبالتالي فمن خلال تحليل مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها يمكن توضيح الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المعرفة في تطوير البحث التربوي والتغلب على مشكلاته.

٤. ثم رصد بعض التجارب التي تقوم بها بعض الجامعات في دول أخرى في مجال إدارة المعرفة وخاصة في مجال البحث العلمي والتربوي، وتحليلها واستخلاص أوجه الاستفادة من هذه التجارب.

٥. في ضوء ما سبق تقدم الدراسة مشروعاً يمكن من خلاله تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعات من أجل التغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجهه من ناحية، وكذلك من أجل تحقيق التميز في البحوث التربوية في جوانبها المختلفة.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في إحدى وظائف الجامعة وهي وظيفة البحث العلمي ويرجع ذلك إلى احتلال البحث العلمي بصفة عامة مكانة بارزة في تحقيق النهضة من خلال

مساهمة الباحثين بإضافاتهم المبتكرة، حيث يقاس تقدم الأمم بمقدار تقدمها العلمي والتكنولوجي من خلال الإنجازات التي تقدم بواسطة البحث العلمي، فضلا عن العلاقة الجلية بين البحث العلمي والجامعة حيث أنه يمثل أهم أنشطة الجامعات الفكرية. أما التركيز على البحث التربوي فيعود إلى أن البحث العلمي في مجال التربية يعد من أهم ركائز التنمية البشرية، ودعامة تطوير المجتمع وتحديثه وحل مشكلاته، وبقدر رعايته وتوفير السبل للارتقاء به، بقدر ما تعود من فائدة على التعليم بقطاعاته المختلفة. ومن هنا كان الاهتمام بالبحث التربوي والتركيز عليه في هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: تتعدد الرؤى والاتجاهات تجاه مفهوم إدارة المعرفة، ونظرا لتناول الدراسة هذا المفهوم بشيء من التفصيل، لذا يقتصر هنا على عرض المفهوم الإجرائي لإدارة المعرفة الذي تتبناه الدراسة وهو كما يلي: "هي منظومة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تحقق التفاعل المطلوب بين الباحثين التربويين وكافة المتخصصين في مجال التعليم، بما تضمن استخلاص المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة ويسر باستخدام التقنيات الحديثة، ليسها فهمها وتطبيقها، من أجل زيادة كفاءة وفعالية البحوث التربوية".

التميز البحثي: "هو تميز الإداء البحثي من خلال جودة مدخلات منظومة البحث العلمي، وتفاعلها على النحو الذي يفضي إلى إنتاج معرفي وعوائد تسهم في ترقية المعرفة الإنسانية، وفي مواجهة المشكلات التنموية في المجتمع". (فخرو، ٢٠٠٩: ١٢٢).

ووفقا للمنهج المتبع في هذه الدراسة يتم تناول المشكلة البحثية ودراساتها من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم المعرفة: حيث تسعى الدراسة لإزالة اللبس الذي قد يظهر بين بعض المصطلحات المتقاربة، ثم توضيح مصادر المعرفة وتصنيفاتها المختلفة.

ثانياً: إدارة المعرفة: وتتناول الدراسة التفسيرات المختلفة لها، وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، وعملياتها الأساسية، وأهميتها بالنسبة للجامعات بصفة خاصة.

ثالثاً: مجالات إدارة المعرفة في الجامعة، وتركز الدراسة على البحث العلمي والتربوي كأحد هذه المجالات التي يمكن توظيف إدارة المعرفة بها: حيث تبين الدراسة مكانة البحث التربوي وأبرز المشكلات والمعوقات التي تؤثر سلباً على كفاءته وفعاليته، وكيف يمكن لإدارة المعرفة أن تسهم في مواجهة بعض هذه المعوقات.

رابعاً: إدارة المعرفة والتميز البحثي: حيث تتناول الدراسة المقصود بالتميز البحثي وعوامله وأبرز معايير.

خامساً: خبرات الجامعات في بعض الدول في إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي: حيث تتعرض لبعض من هذه الخبرات وتحليلها والخروج بأهم الاستفادات منها.

سادساً: ملامح التصور لتطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعات.

وفيما يلي عرض كل محور من هذه المحاور بشيء من التفصيل:

أولاً: المعرفة

تتناول الدراسة المقصود بمفهوم المعرفة وأهميتها ومصادرها وأنواعها المختلفة، وفيما يلي عرض لهذه المحاور الأربعة.

(١) مفهوم المعرفة.

يلزم الأمر قبل الخوض في توضيح المقصود بالمعرفة، أن يتم توضيح الخلط الذي قد يبدو بينها وبين مفهومي البيانات والمعلومات، نظراً للارتباط الوثيق بين هذه المفاهيم الثلاثة، وهذا ما يوضحه الجزء التالي.

أ. البيانات:

"هي ملاحظات غير مفهومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً أو حروفاً أو كلمات أو إشارات أو صوراً، دون سياق أو تنظيم" (خریف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٣٤)، بمعنى أنها "مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة" (حجازي، ٢٠٠٥: ١١٣).

ب. المعلومات

وهي التي تتمثل في الحقائق والبيانات المنظمة التي تشخص موقفاً محددًا أو ظرفاً محددًا أو تهديداً ما " (خریف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٣٤)، أي أنها "البيانات التي تمت معالجتها من خلال التصنيف والتنقيح والتحليل، ثم جمعت بعضها في إطار واضح يمكن من فهمها والإفادة منها واستخدامها في اتخاذ القرارات" (محمد، ٢٠١٠: ١٠٦)، وبالتالي فإن المعلومات هي المخرجات الأساسية لمعالجة البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها بصورة تمكن المؤسسة أن تستفيد منها، وقد تأخذ المعلومات صوراً متعددة مثل الأشكال البيانية أو التقارير، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في إعدادها بصورة تتسم بالدقة كماً وكيفاً.

ج. المعرفة:

يعتبر "مفهوم المعرفة مفهوماً واسع النطاق والحدود يجعل من الصعب تحديد تعريف لها" (Tilak, 2002:298)، لذا يعرض الباحث بعض وجهات النظر تجاهها. فينظر إلى المعرفة على أنها "معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة" (خریف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٣٥)، وهناك من يراها على أنها "عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة" (ياسين، ٢٠٠٧: ٢٥)، وأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة" (حسين، ٢٠١١: ١٣٦)، بالإضافة إلى النظر إليها على أنها "مجموع الحقائق

ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، والتي تستخدم في تفسير المواقف المختلفة ومعالجتها" (المليجي، ٢٠١٠: ٧٣)، وعلى الرغم من تنوع وجهات النظر تجاه مفهوم المعرفة إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعاً ينظر لها على أنها عبارة عن معلومات معالجة تتوافر لدى المؤسسة وأفرادها، بحيث يمكن الاستفادة منها في مواجهة المشكلات التي تواجهها والمواقف المختلفة التي تقابلها، والاستجابة لمتطلبات التغيير التي تمر بها.

وبالتالي فإن المعرفة تبدأ ببيانات خام كالأرقام والحقائق، وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات، والتي تكون جاهزة للاستخدام والتبادل في شكل وثائق أو قواعد معلومات، وتكون قابلة للاسترجاع بسهولة بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة، وعندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المنظمة، فحينها يمكن أن يطلق عليها المعرفة.

(٢) أهمية المعرفة ومكانتها في الجامعة.

إن مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يستعمل المعرفة استعمالاً جيداً في تسيير أموره واتخاذ القرارات السليمة، ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وخفايا وأبعاد الأمور، وجوانبها وأنواعها. وفيه يتمكن كل فرد من استحداث المعلومات والمعرفة، وتقاسمها مع الآخرين، وتسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة، وتحسين نوعية حياتهم، فيعد مجتمع المعرفة اليوم هو أساس التنمية البشرية. إذا توافرت الأبعاد الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية للثورة المعلوماتية.

ومن هنا تتضح أهمية المعرفة في إحداث التطور والتميز في المجتمع ومؤسساتها، وهذا ما أكد عليه (مهاتير محمد) بقوله: لقد أصبحت المعرفة ليس فقط أساس القوة ولكن أيضاً أساس النجاح والتقدم. (إبراهيم، ٢٠١٠: ٣٢٤)، لذلك فإن المعرفة تعد الثروة الحقيقية للمؤسسات التعليمية، حيث تمثل الأداة الحيوية للقيام بوظائفها، ومباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها.

لذا " يجب أن ينظر لمؤسسات التعليم العالي على أنها أعمال معرفة، حيث أن لها تاريخ طويل من الأنشطة ذات الصلة بالمعرفة، وتتضمن أنواعا مختلفة من الإدارة للتعامل مع إنتاج المعرفة وتخزينها وتطبيقها ومشاركتها" (Lee & Roth, 2009: 23) وفيما يلي عرض لبعض جوانب أهمية المعرفة في الجامعة.

١. تكتسب المعرفة في الجامعات أهمية واضحة حيث تلعب دورا في نجاحها، وفي إسهامها لتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي، وقد تعاضد دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، بما يعزز من الإبداع المستمر. (نجم، ٢٠٠٩: ٤٩٦؛ معايه، ٢٠٠٨: ٩٩)، فالمعرفة تشكل القاعدة الأساسية للوصول إلى الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها.

٢. تسهم المعرفة في تحول الجامعات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لكي تتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها. (المليحي، ٢٠١٠: ٧٦).

٣. لقد تغيرت طبيعة الاقتصاد ليصبح اقتصادا معرفياً، فصناعة المعرفة والإبداع تستهدف إثراء عقل الإنسان وتنويره وتطويره، وزيادة كفاءة العمل. وبالتالي أصبح رأس مال مؤسسات التعليم العالي كامناً فيما يتوافر لديها من معرفة يمكن أن يمتلكها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإداريوها، وبالتالي فإن جودة هذه المؤسسات تتحدد بقدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية. (المنيح، ٢٠١١: ٧٧؛ Nurluoz & Birol, 2011: 207).

٤. تحدد مستويات المعرفة ونوعياتها المتاحة للجامعة فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من أمور لتفعيل مواردها، وإعادة هيكلتها، ومحاولات تطويرها وتحسين أداها. (المليحي، ٢٠١٠: ٧٥).

٥. تحتاج الجامعة إلى المعارف المتجددة لتنفيذ عمليات تطوير خدماتها التعليمية والمجتمعية والبحثية وتحسينها، والوصول بمستواها إلى المستويات العالمية.
٦. إن نقل المعرفة وإنتاجها هو المبرر الأساسي لوجود الجامعة، فعضو هيئة التدريس من خلال عمله كباحث يطور المعرفة، وينشر أبحاثه، ويقدم موضوعات متميزة في المؤتمرات، كما يسعى لنقل معارفه من خلال طرق تقليدية كالكتب والأبحاث أو من خلال الطرق المستحدثة التكنولوجية. (عبد الرازق، ٢٠١٠: ١٣٧).

(٣) مصادر المعرفة:

تنقسم المعرفة في مصادرها إلى قسمين أساسيين وهما مصادر داخلية، وأخرى خارجية وفيما يلي إيجاز لهما: (خريف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٣٧؛ المليجي، ٢٠١٠: ٩٢-٩٣؛ 5: Saffady, 2000)

أ. المصادر الداخلية:

وهي التي تتمثل في خبرات العاملين بالجامعة المتراكمة في مختلف الموضوعات والقضايا، ويعتبر فيها الأفراد مكونها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة من خلال خبراتهم ومعتقداتهم وذاكرتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة من الصعب نقله، ولكن في نفس الوقت قد يكون له منافع كثيرة لصالح الجامعة.

ب. المصادر الخارجية:

وهي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالجامعة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى في الميدان، مثل استقدام الخبراء والاستفادة منهم، والمشاركة في المؤتمرات، ومتابعة المجالات والمواد المنشورة في المكتبات والمصادر المختلفة، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى الجامعات والمؤسسات الأخرى.

(٤). أنواع المعرفة:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تقدم إلا جزء من معرفتها، وهو الجزء القليل القابل للنقل، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها. وهناك المعرفة الخاصة بثقافة المؤسسة والتي تظهر في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تتكون خلال فترة كبيرة من الخبرة والتفاعل، لذا لا يمكن أن توضع كافة المعارف في إطار واحد. لذلك فإن الإدارة الفعالة للمعرفة في الجامعة تتطلب تصنيف المعارف فيها، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها، والبحث في كيفية إيجادها وتطويرها، وتحويلها وتبادلها واستثمارها. ولقد تعددت تصنيفات المعرفة ويمكن التطرق إلى بعض من هذه التصنيفات كما يلي:

أ. تصنيف Marquardt والذي قسم المعرفة إلى خمسة أنواع وهي: (Marquardt, 2002: 13)

١- معرفة ماذا know – what: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

٢- معرفة كيف know – how: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

٣- معرفة لماذا know – what: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

٤- معرفة أين know – where: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

٥- معرفة متى know – when: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

ب. تصنيف Sack للمعرفة والتي يقسمها إلى ثلاث أنواع وهي: (نجم، ٢٠٠٥: ٤٥)

- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً للمؤسسة للقيام بدورها، ولا يضمن بقاءها في التنافس طويل الأمد.

- المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية. حيث أنها قد تمتلك نفس مستوى وجود المعرفة التي تمتلكها المؤسسات المنافسة الأخرى. إلا أنها تختلف عنهم في قدراتها

على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. بمعنى أن المؤسسة التي تمتلك معرفة متقدمة تسعى للوصول إلى التميز أو لتحقيق مركز تنافسي في المجتمع.

– المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود منافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.

ج. التصنيف الاجتماعي للمعرفة والذي ينظر إليها على أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع، والذي ميز بين أربعة أنماط للمعرفة وهي: (هاشم، ٢٠٠٥: ١٤)

– المعرفة الواعية: وهي معرفة فردية وصریجة مثل الحقائق والمفاهيم والنظريات التي يمكن للفرد أن يكتشفها أو يتعلمها.

– المعرفة الموضوعية: وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صریجة مثل المعرفة المهنية المشتركة.

– المعرفة الآلية: وهي المعرفة التي يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية وتتمثل في المهارات والمواهب والآراء والأفكار.

– المعرفة الجماعية: هي المعرفة الضمنية التي توجد لدي الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

د. ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين وهما: (الزيادات، ٢٠٠٨: ٤٠؛ عليان، ٢٠٠٨:

٨١، رفاعي، ٢٠٠٤: ٢٦؛ الظاهر ٢٠٠٩: ١١٦-١١٧؛ Gloria & Mecha, 2009: 2

Others, 2007: 379)

١- المعرفة الظاهرة (الصریجة): وهي مجموعة السياسات والإجراءات والتعليمات، كما تشمل

البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تنتقل بين مختلف المستويات التنظيمية

بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية، وهذا النوع من المعرفة رسمية ومنظمة ويمكن للأفراد تقاسمها فيما

بينهم، ويمكنهم فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها واضحة ومنظمة.

٢- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الخفية والمختزنة في عقول الأفراد، وتتضمن مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، ويشير هذا النوع إلى المهارات والأفكار الخاصة بكل فرد والتي تكتسب من خلال تراكم خبراته السابقة، والتي يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ومالكها، وهذا النوع من المعرفة يعد من أهم مستويات المعرفة في أية مؤسسة، ويمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية.

ولذلك نادت إحدى الدراسات (Brewer&Brewer, 2010:331) بأن المطلوب هو استخدام كافة الطرق للحصول على المعرفة الصريحة والاعتماد الأكثر على الاستراتيجيات الفعالة لاكتساب المعرفة الضمنية من الموارد البشرية المختلفة، مع ضرورة وجود البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة التي لا ينبغي تجاهلها.

وبناء على عرض هذه التصنيفات المختلفة للمعرفة، يجب توضيح أن الجامعة تتميز بأنها قائمة على المعرفة، ومن أبرز مهامها إثراء المعرفة وتنميتها وتطويرها، فضلاً على أنها تتمتع بالموارد الفكرية، لذلك ينبغي أن يكون دورها الرئيسي هو الوعي بالمعرفة المتاحة لديها، فضلاً عن كيفية التعرف على المعرفة الضمنية الكامنة في عقول أفرادها، ومحاولة تحويلها إلى معرفة أكثر وضوحاً باستخدام الأساليب العلمية والمنهجية المنظمة، والعمل على إحداث نوع من التكامل بينها وبين المعرفة الصريحة وذلك للاستفادة منها في تطوير أداؤها، واتخاذ قراراتها، للوصول إلى مستويات متميزة من الأداء في كافة مجالات العمل بها.

ثانياً: إدارة المعرفة

وتتناول الدراسة إدارة المعرفة من حيث توضيح المقصود بها من وجهات النظر المختلفة، وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، وأبرز عملياتها، ومبررات ضرورة تحول الجامعة في اتجاه إدارة المعرفة، ويتضح ذلك في المحاور التالية.

(١) مفهوم إدارة المعرفة.

على الرغم من قيام البعض بالنظر على إدارة المعرفة ببساطة على أنها "مجموعة الممارسات التي تساعد على تحسين استخدام وتقاسم البيانات والمعلومات والمعرفة لاتخاذ القرارات" (محمد، ٢٠١٠: ٩٤) أو أنها "وضع المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت وبالشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها" (إبراهيم ٢٠١٠: ٣٢٩).

ولكن من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة يتبين وجود اختلافات في وجهات النظر المقصودة بإدارة المعرفة، وترجع هذه الاختلافات لتنوع خلفيات الباحثين والعلماء والأساس الفكري لكل منهم، ويعرض الباحث فيما يلي نماذجاً لهذه التعريفات المتعددة.

فبداية هناك من ينظر إليها من منظور وثائقي مؤكداً على أنها "استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها". (جوامع، وبركات، ٢٠٠٩: ٢٦٦)

والبعض ينظر إليها من منظور تكنولوجي، فيراها "تجسيدا للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابلة تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي" (جوامع، وبركات، ٢٠٠٩: ٢٦٧)، أو أنها "استخدام التكنولوجيا لتسهيل الوصول للمعلومات أينما كانت" (Claus, 2009: 328)، حيث يقوم هذا المدخل على استخدام الوسائط الإلكترونية المتعددة في

اكتساب معرفة العاملين وتخزينها وجعلها متاحة لكافة العاملين الآخرين بالمؤسسة، بمعنى أنها تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة. خاصة أن نتائج إحدى الدراسات (Kuo&Ye, 2010:287) أظهرت أن هناك علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقدرة على إدارة المعرفة، وكلما كان هناك استثمار في تكنولوجيا المعلومات انعكس ذلك على قدرات العاملين في إدارة المعرفة.

وذهب فريق آخر للنظر إليها من منظور اجتماعي، فيرى أنها "طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم" (جوامع، وبركات، ٢٠٠٩: ٢٦٧)، أو أنها "تفعيل إمكانات المؤسسة وتطوير إمكانات العاملين بها وتقوية التعاون والمشاركة بينهم في تبادل الخبرات والممارسات" (صبري، ٢٠١٠: ١٥٩). أو أنها "عملية اجتماعية لخلق وتبادل المعرفة من خلال المحادثات والتفاعلات بين الأفراد" (Santo, 2005: 43). بمعنى أن بناء المعرفة يتم من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، فالمعرفة التي يتم بنائها، ليست فقط من خلال برامج توضحها، ولكن أيضاً من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، ويمكن فهم المعرفة بصورة أفضل في سياقها. ويشير هذا المدخل إلى أنه من الضروري بناء علاقات إنسانية جيدة بين كافة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مما يكفل نجاح بناء معرفة جديدة من جانب، ونشرها داخل وخارج الجامعة، وتطبيقها في معالجة القضايا التي تواجه المجتمع.

وانطلق آخرون من المدخل الاقتصادي، أو على أساس رأس المال الفكري، فأروها تتمثل في "تنمية الجانب الفكري البشري لذلك تم تعريفها على أنها "عمليات تكوين رأس المال الفكري" (جوامع، وبركات، ٢٠٠٩: ٢٦٧). أو أنها "العملية التي يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية، من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية" (أبو خضير، ٢٠٠٩: ٩).

أما المنظور العملي لإدارة المعرفة، والذي أيده فريق آخر، فيرى أنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة" (جوامع، وبركات، ٢٠٠٩: ٢٦٨) أو أنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها وتخزينها وتمثيلها وتفسيرها وتوزيعها لأغراض الاستخدام والتوعية والتعلم" (حلاق، ٢٠١٢: ٢٤). أو أنها تمثل "مجموعة الأنشطة التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها

واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي" (خريف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٣٩).

وهناك المدخل الإداري لإدارة المعرفة الذي ينظر إليها على أنها "أداة استراتيجية للإدارة، حيث يتم إدراكها على أنها أكثر مصادر المنظمة قيمة واستخداما، ولكي يتم البدء في خلق استراتيجية لإدارة المعرفة فإن المنظمات تحتاج إلى بناء النظم من أجل الحصول على المعرفة الداخلية ونقلها للتوصل إلى ممارسات أفضل" (هاشم، ٢٠٠٥: ١٧). أو أنها "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها" (Yeh & Mary, 2005: 26)، وبالتالي فإن تطوير المعرفة يعد مدخلا يحقق نوعاً من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والمواقف الداخلية بما يؤدي إلى زيادة فاعليتها وتحسين إنتاجيتها.

وأبجته مدخل آخر لتفسير إدارة المعرفة على أساس القيمة المضافة، فهو يركز على ما ينتج عن إدارة المعرفة من استثمارها وتحويلها إلى قيمة في التطبيق، أي دعم أثر المعرفة، فبراها على أنها "عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة دائمة، من خلال وصل الأفراد بالمعرفة التي يحتاجونها للقيام بالعمل" (محمد، ٢٠٠٩: ٧٨٥)، أو أنها الاستراتيجيات التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية الظاهرة والضمنية من خلال عمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والجماعية في عمل المعرفة لزيادة الابتكار اتخاذ القرار" (اليحيوي، ٢٠١١: ٨٨).

وأبجته فريق آخر في تفسيره لإدارة المعرفة إلى التركيز على الهدف من تطبيقها في المؤسسة، فبراها أنها التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات

ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز " (السلمي ٢٠٠٢: ٢٠٩)، أو أنها "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية" (خریف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٣٩). لذا فإن هذا المدخل يركز على أن الهدف من إدارة المعرفة وتطبيقها في أي مؤسسة أو منظمة هو الارتقاء بها وإنجازها لما هو متوقع منها بأعلى كفاءة ممكنة.

ومن خلال رصد المداخل المختلفة لتفسير المقصود بإدارة المعرفة نجد أنها تنظر إليها من زوايا مختلفة تتفق مع رؤيتها لمفهوم المعرفة وطبيعتها، وبالتالي يمكن فهم إدارة المعرفة بصورة أفضل إذا ما تم النظر إليها من كافة الزوايا والمداخل سابقة الذكر، أو بمعنى آخر أن ينظر إليها نظرة شاملة من جميع الجوانب التي تطرقت إليها المداخل المختلفة.

ومن خلال تحليل التفسيرات المختلفة لإدارة المعرفة يمكن استنتاج أبرز ملامحها، ويعرض الباحث هنا نموذجاً لهذه الملامح كما يلي:

- أن إدارة المعرفة لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل أنها تتعدى أيضا المعرفة الضمنية، فهي تهتم بكفاءات المؤسسة وخبراتها، وتسعى لاكتشاف ذوي الاختصاصات والقدرات الفكرية المتميزة. وتحرص على نقل ما تمتلك من معرفة ومهارات إلى كافة العاملين بها، وهذا بهدف الارتقاء بكفاءتهم وخبراتهم، الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة وكفاءتها ومن ثم تحقيق أهدافها، فإدارة المعرفة تعظم رأس المال الفكري بالمؤسسة.
- تركز إدارة المعرفة بالأساس على القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة.
- على قدر كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة المعرفة بشتى أنواعها، يكون الإبداع والابتكار داخلها، ومن ثم يكون تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، أي أن إدارة المعرفة أصبحت أساساً لتحقيق التميز.

- يعتبر بناء العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمؤسسة من الضمانات الأساسية لبناء معرفة جديدة أو نشرها لكافة الأطراف المعنية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- تلعب التقنيات الحديثة دوراً بالغ الأهمية في تحقيق إدارة المعرفة لأهدافها، فهذه التقنيات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم المعرفة وجعلها متوفرة على أساس المشاركة، ولكن من الجدير بالذكر أن مشكلات إدارة المعرفة لا يمكن حلها والوصول إلى أفضل النتائج بالمؤسسة بتطوير الحلول التكنولوجية فحسب، ولكن أيضاً من خلال الإنسان الذي يتفاعل بشكل مستمر مع نظم التكنولوجيا الحديثة وأدواتها لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات. وحذرت إحدى الدراسات (Lee & Roth, 2009: 24)، من أن التركيز المفرط على التكنولوجيا قد يسبب خلطاً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، ولكن لا بد أن تشمل التكنولوجيا الأبعاد الهيكلية اللازمة لتعبئة رأس المال البشري لإنشاء معرفة جديدة.
- العائق الأكبر في نقل المعرفة هو الثقافة. والتغلب على صعوبات ومحددات التكنولوجيا أصبح يأتي بالدرجة الثانية أي أنه أقل أهمية، فدور التكنولوجيا مهماً ومناسباً في الغالب في معالجة معوقات الوقت والمجال المكاني.
- تمثل إدارة المعرفة إطاراً متكاملًا من الأنشطة والممارسات التي تساعد المؤسسة على تحديد واكتساب وتطوير وتخزين ونقل وتطبيق كافة أنواع المعرفة.
- إدارة المعرفة في الجامعة تتم على ثلاثة مستويات وهي: مستوى الفرد والذي يشير إلى كيف يطور المفاهيم والمعارف ويحاول استثمارها، ومستوى الجماعة وفيها تعتمد إدارة المعرفة على قدرة جماعات العمل على تقاسم المعرفة المشتركة واستخدامها، ومستوى المؤسسة وفيها تتم إدارة المعرفة من خلال بعض العمليات مثل تجميع المعرفة ونشرها واسترجاعها وترميزها. وفي ضوء التعريفات المتعددة لمفهوم إدارة المعرفة وعرض أبرز ملامحها يمكن للدراسة أن

تتوصل للمفهوم الإجرائي لإدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعة وهو كما يلي:
 "هي منظومة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تحقق التفاعل المطلوب بين الباحثين التربويين بالجامعة وكافة المتخصصين في مجال التعليم، بما تضمن استخلاص المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة ويسر باستخدام التقنيات الحديثة، ليسهل فهمها وتطبيقها، من أجل زيادة كفاءة وفعالية البحوث التربوية".

(٢) أهداف إدارة المعرفة

بعد عرض وتحليل مفهوم إدارة المعرفة من مداخلها المختلفة يمكن للباحث أن يستنتج مجموعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها في أي مؤسسة، مع العلم بأنه قد تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، وإذا كانت إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه يمكن أن نخلص إلى مجموعة من الأهداف التي قد تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات والتي قد تتضح معالمها في النقاط التالية:

- تسعى إدارة المعرفة إلى تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة.
- العمل على الارتقاء بمهارات العاملين في استخدام المعرفة، وتحفيز ذوي المعرفة منهم على إطلاق معارفهم الكامنة، ودفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها، وإدراك المعرفة الدفينة في عقول العاملين، وإعادة ترتيب أفكارهم وخبراتهم المتراكمة، الأمر الذي يسهم في زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج معارف جديدة.
- جذب رأس المال الفكري وتوظيفه لخدمة المؤسسة، بتحويل المعرفة الضمنية في عقول مالكيها إلى معرفة ظاهرة متاحة لكل العاملين بالمؤسسة، للاستفادة منها في تجويد العمل بها.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها في الوقت المناسب.
- تيسير عمليات تبادل المعرفة والتشارك فيها بين جميع العاملين في المؤسسة.

- تعزيز توليد المعرفة والإبداع والعمل على الابتكار في استخدام المعرفة بفعالية أكبر، لتحسين الخدمة وزيادة الإبداع ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة.
- تطوير وتحديث المعرفة بصورة مستمرة من خلال إعادة استخدام المعرفة وتوليدها مما يحقق القيمة المضافة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في العمليات والأنشطة المختلفة.
- الإسهام في رفع كفاءة المؤسسة وتوفير جهدها وأموالها.
- العمل على جمع الأفكار المتميزة والإسهام في نشرها بالمؤسسة.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لكل من ثقافة التعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وتشجيع كل فرد على المشاركة بالمعرفة التي لديه، وإشاعة ثقافة المعرفة، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين كل أفراد المؤسسة.
- تفعيل استخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسة.

(٣) عمليات إدارة المعرفة:

تتعدد عمليات إدارة المعرفة بتعدد الرؤى والمداخل المختلفة لإدارتها، "فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد العمليات المتضمنة فيها ولا على ترتيبها" (الظاهر، ٢٠٠٩: ١١٧)، فعلى سبيل المثال قام توربان بتحديد هذه العمليات في نموذج يتمثل في إنشاء المعرفة والحصول عليها، وتنقيح المعرفة، تخزينها، وإدارتها، ونشرها، كما صنف لاودن ولاودن هذه العمليات إلى الحصول على المعرفة وترميزها، وإنشاء المعرفة، وتقاسمها، وتوزيعها، ونشرها، وقام ديفيد سكايرم بتحديد هذه العمليات في بعض المحاور وهي الإنشاء، والتحديد، والجمع، والتنظيم، والتقاسم، والتعلم، والتطبيق، والاستغلال، والحماية، والتقييم، في حين قسم مارك دوديسون هذه

العمليات إلى تحديد المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، والتحقق من صلاحيتها، ونشر المعرفة بنوعيتها صريحة وضمنية، وتجسيدها، واستغلال المعرفة وتطبيقها. (نجم، ٢٠٠٥: ١٠١-١٠٣)

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين هذه الرؤى إلا أنها تتفق جميعاً في الهدف الرئيس لإدارة المعرفة وهو تقييم رأس المال الفكري وتطويره والمحافظة عليه بما يخدم المؤسسة وأهدافها. مع التأكيد على أن ممارسة هذه العمليات لا يتم بشكل منفصل بل في إطار واحد متكامل ومتداخل في سلسلة من الأنشطة المتتابعة، وعلى الرغم من عدم الاتفاق على هذه العمليات إلا أن الباحث يعرض مجموعة العمليات التي قد تبدو عمليات جوهرية في إدارة المعرفة، وهي تتمثل في ست عمليات رئيسية، ويأتي عرضها في إيجاز فيما يلي:

أ. تحديد المعرفة:

يمثل تحديد المعرفة المطلوبة للتنفيذ الناجح والتنافسي لاستراتيجية المؤسسة يمثل الخطوة الأولى على طريق إدارة المعرفة، ويشمل هذا التحديد أماكن وجودها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها. لذا تبدأ هذه العملية بتعيين المعرفة المطلوبة، ثم رصد المعرفة الموجودة المتاحة للمؤسسة سواء كانت من مصادر خارجية أو من مصادر داخلية، بحيث يمثل الفرق بينهما حجم المعرفة المطلوبة. والجامعة يمكنها أن تتبع مجموعة من الإجراءات لتحقيق هذه العملية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي: (محمد، ٢٠٠٩: ٧٩٩؛ هاشم، ٢٠٠٥: ٣٠)

- تحليل الأعمال التي يتم إنجازها، ومن ثم تحديد أوجه القصور التي تتطلب معرفة إضافية معينة.
- عند البدء في مهمة أو عمل جديد يتم تحديد المعرفة التي يمكن أن تساعد في إنجازها.
- عند حدوث تغيرات في بيئة العمل داخلية أو خارجية، ومع استحداث نظم واستراتيجيات جديدة للعمل، يمكن أن يتم تحديد المعرفة المطلوبة لمواكبة تلك المستجدات.
- عقد لقاءات دورية بين مديري المؤسسة وبعض مديري وخبراء المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لبحث ودراسة المشكلات أو المواقف المشتركة، ومن ثم تحديد المطلوب من المعرفة.

- تكليف الأفراد أصحاب الخبرة بالمؤسسة بمسئولية رصد وتحديد المعرفة المتوفرة سواء الداخلية والخارجية، والإسهام في إصدار دليل للعاملين بها وخبرائها كقاعدة بيانات لهم الرصد ما يملكونه من معارف وخبرات.
- إنشاء قاعدة بيانات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات يمكن أن تفيد المؤسسة.
- الاستكشاف التكنولوجي للمستجدات المعرفية على شبكة الإنترنت.

ب. اكتساب المعرفة:

والمقصود من اكتساب المعرفة أنها "عملية تسعى من خلالها المؤسسة الحصول على المعرفة التي في حاجة إليها والتي تم تحديدها في العملية السابقة، حيث تعدد مصادر الحصول عليها ما بين مصادر داخلية وأخرى خارجية" (حسين، ٢٠١١: ١٤٤؛ محمد، ٢٠٠٩: ٨٠٠؛ هاشم، ٢٠٠٥: ٣٣).

ويتم الاستفادة من المصادر الداخلية من خلال مستودعات المعرفة، والمشاركة في المؤتمرات والندوات والجلسات النقاشية، أما بالنسبة للمصادر الخارجية فمن خلال استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات معينة مرتبطة بأهداف المؤسسة، والاستفادة من التطورات التكنولوجية كمؤتمرات الفيديو والإنترنت بتطبيقاته المختلفة وغيرها من الوسائل التكنولوجية، وفتح قنوات للتعاون مع المؤسسات الأخرى. لذلك فإن "المؤسسات التي تسعى للوصول لمستوى عال من الإنجاز والتميز من خلال إدارة المعرفة، ينبغي عليها أن تسعى لاقتناء المعرفة التي تعد مدخلاً هاماً لعمليات الإبداع بهذه المؤسسات" (هاشم، ٢٠٠٥: ٣٢).

وبذلك يمكن التأكيد على أن الجامعات يمكنها أن تكتسب كافة المعارف التي تحتاج إليها لإنجاز أعمالها بصورة أعلى كفاءة وفعالية وتميز، وذلك من خلال الاستفادة من مخازن المعرفة التي تتوفر لديها والتي تتمثل في قواعد البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس وإنتاجهم المعرفي، وكذلك قواعد البيانات والمنشورات والمؤتمرات المقامة خارجها، فعلى الجامعات التي تسعى إلى التميز أن تهتم بالسعي إلى المشاركة في أنشطة أكثر لاقتناء المعرفة المطلوبة، في شكل مخازن للمعرفة يستفيد منها ويعتمد عليها كافة العاملين والباحثين بها.

ولقد أشارت إحدى الدراسات (هاشم، ٢٠٠٥: ٣٤) إلى أن الجامعات قد لا ينقصها مخازن المعرفة، ولكن ينقصها بدقة التجميع المتكامل للمعرفة الداخلية والخارجية والضمنية والصريحة، ودمجها في مخزن واحد للمعرفة أو مجموعة من المخازن المرتبطة ببعضها من أجل تسهيل ممارسة الأعمال القائمة على المعرفة.

ج. توليد المعرفة:

تشير هذه العملية إلى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم أفكار ومعارف جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات والمواقف التي تواجهها، وذلك بإدماج كافة أنواع المعرفة الضمنية والصريحة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وباكتشاف علاقات جديدة بينها من خلال الأنشطة المختلفة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التعامل بصورة أفضل مع المشكلات والمواقف المختلفة، وتحسين فعالية أداء المؤسسة وتطوير مهارات العاملين عما كان قبل في ظل المعارف السابقة، فضلا عن أن "عملية إنتاج المعرفة هي العملية التي لا غنى عنها للإبداع والابتكار في مؤسسة من المؤسسات (Sousa & Hendriks, 2007: 273) فهذه العملية تشير إلى تشاطر المعلومات والمعرفة بالمنظمة، وتشير كذلك إلى قدرتها على التعلم والاستيعاب، إيجاد الارتباطات بين الأفكار وبناء جسور وروابط جديدة عبر المواضيع المختلفة لتحقيق الأداء الأفضل". (محمد، ٢٠٠٩: ٨٠٠)

وتتحقق هذه العملية من خلال مشاركة فرق العمل بالمؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تسهم في مواجهة القضايا وعلاج المشكلات بصورة ابتكارية. "ولا تقتصر عملية توليد المعرفة على إدارات بعينها في المؤسسة بل تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكل مسئول عن عملية التوليد، لذلك فالأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها بتوفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد" (خريف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٤٤). وعليه يجب على المؤسسة أن تسعى

لتهيئة البيئة المناسبة لتوليد المعرفة بتيسير التفاعل والتواصل بين العاملين بها، وتقليل الحواجز فيما بينهم، فضلاً عن إحداث نوع من التكامل بين خبراتهم.

د. تخزين واسترجاع المعرفة.

ويقصد بها عملية "تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل سهولة ويسر، وبأقل وقت من أجل استعادتها وتطبيقها في حل المشكلات" (اليحيوي، ٢٠١١: ٩٦).

وتشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث تواجه المؤسسات مشكلة كبيرة نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يمتلكها بعض الأفراد وقد غادروها لسبب ما. فإهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة، وتخزين المعرفة يحميها من الضياع، والاسترجاع الكفاء لها يجعلها أكثر قيمة وفعالية في المؤسسة، فهذه الذاكرة التنظيمية تعتبر نقطة ارتكاز لأي أفكار أو خبرات جديدة.

فالذاكرة التنظيمية تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات، والمعرفة الإنسانية المخزنة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. (عليان، ٢٠٠٨: ١٩٧) وتلعب هذه الذاكرة بما فيها من خبرات وأساليب لعلاج مشكلات سابقة دوراً هاماً في الإسهام في علاج المشكلات القائمة المشابهة لها في الحاضر والمستقبل. وذلك باستخدام آليات وطرق سبق تطبيقها بنجاح، مما يوفر من الوقت والجهد، ويجنب المؤسسة من تكرار الأعمال، فهي تضمن عملية تراكم مستمر لخبرة المؤسسة.

ه. نقل المعرفة.

كما يطلق عليها أيضاً توزيع المعرفة أو نشر المعرفة، ويقصد بها إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وضعها في إطار من النظام والإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، وجعلها

متاحة إلى كل من يقصدها سواء داخل المؤسسة أم خارجها، كي يستفيد كل من له علاقة بها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

فغير هذه العملية "تجد المعرفة طريقها لتصبح في أيدي العاملين الذين هم أقدر على استغلالها بما يؤدي إلى قيمة مضافة للمؤسسة" (محمد، ٢٠٠٩: ٨٠٢). ومن هنا تكتسب هذه العملية أهميتها لكونها ضرورية لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات والممارسات الظاهرة والضمنية، والتي تنمو وتزداد بالاستخدام والمشاركة. وإذا لم تهتم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء، فلن تولد المعرفة عائداً مقابل تكلفتها.

وتقوم هذه العملية بتحديد أي من المعلومات التي سيتم نقلها وتقاسمها، والتي يوافق عليها فريق إدارة المعرفة، وهذا يجنب توزيع ونقل المعرفة. غير الصحيحة أو الزائدة عن الحاجة، بل ويساعد على التركيز في المعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المجتمع الرئيسة. (Lee & Others, 2010: 12) ويتوقف نجاح عملية نقل المعرفة على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، "فالمؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن الفكر الإداري القائم يجد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض، وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية" في (إبراهيم، ٢٠١٠: ٣٤٥)، لذلك فالثقافة التنظيمية القائمة على الثقة والحرية والتعاون تلعب دوراً حيوياً إحياء الروابط بين أعضاء المؤسسة مما يجعل تداول المعرفة يتم في سهولة ويسر.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة، سواء كانت آليات رسمية، مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية، أو الآليات غير الرسمية، مثل اللقاءات والمناقشات التي لا تأخذ طابعاً رسمياً، مع الأخذ في الاعتبار أن الآليات غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية، إلا أنها قد تؤدي على فقدان جزء من المعرفة، ولا توجد ضمانات لنقلها بشكل صحيح، أما الآليات الرسمية فقد تضمن سلامة وفعالية المعرفة المنقولة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، لذلك الجمع بين الآليات الرسمية

وغير الرسمية قد يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها. (حسين، ٢٠١١: ١٤٥؛ المليجي، ٢٠١٠: ١٤٣)

و. تطبيق المعرفة.

ويقصد بهذه العملية أنها "استثمار المعرفة في حل المشكلات وتحسين العمل بالمؤسسات وأن تتلاءم معها بهدف تحقيق الأهداف التي تحقق لها النمو والتكيف" (اليحيوي، ٢٠١١: ٩٨)، لذلك تعتبر هذه العملية الهدف الرئيس من إدارة المعرفة، لذا يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول من الاهتمام. " وليست المؤسسات التي تمتلك معرفة أفضل هي من تمتلك التميز وتضمن الميزة التنافسية، وإنما تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه في أنشطتها المختلفة". (خريف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٤٦) لذلك يكون تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فليست القوة في المعرفة ذاتها ولكن تكمن القوة في تطبيقها وتحويلها إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات. لذلك "لا يكفي أن يكون للمؤسسة نظام قوي لاقتناء المعرفة أو لتطويرها، لأن ذلك لا يضمن تحقق النجاح بالمستوى المطلوب، بل يجب أن يشمل نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة أساليب وضع المعرفة المقتناة والمطورة في حالة حركة وتفاعل، وبعبارة أخرى استخدامها وتطبيقها" (هاشم، ٢٠٠٥: ٣٧).

وحتى تضمن إدارة المؤسسة زيادة استخدام المعرفة، يجب أن تكون إجراءات هذا الاستخدام سهلة وميسرة، حتى يستطيع العاملون بها الوصول إلى المعرفة التي يريدونها بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب، وأن تكون هذه المعرفة متوافقة مع ما يقومون به من أعمال، بحيث يتم استخدامها بسهولة ودقة. (هاشم، ٢٠٠٥: ٣٧)

فالتحدي الذي يواجه الجامعات ليس في اكتشاف المعرفة ذاتها، وإنما في كيفية استعمالها بتفعيل المعرفة المتولدة وعكسها في التطبيق لإضافة قيمة، فالتطبيق هو غاية إدارة المعرفة، فالمعرفة التي لا تعكس في التطبيق تعد مجرد تكلفة، ونجاح الجامعات في برامج المعرفة يتوقف على حجمها قياساً لما

هو متوافر لديها. لذا يجب ألا تقف روتينيات العمل عائقاً أمام الاستفادة من المعرفة التي تكتسبها الجامعة في ممارسة أعمالها وأنشطتها.

(٤) مبررات تحول الجامعة في اتجاه إدارة المعرفة:

هناك اتجاه متزايد في الفترة الحالية بتحويل المؤسسات نفسها إلى مؤسسات خلاقة للمعرفة، مما يجعلها ترصد جزء من ميزانيتها لمشروعات إدارة المعرفة، الأمر الذي يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري وتحول اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة، والأكثر تجددًا ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمؤسسة. (خريف وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٤٠) فالاستثمار في الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المؤسسة. بينما الاستثمار في المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس المال الفكري.

فمن الملاحظ أن هناك تحولا في اتجاه إدارة المعرفة، حيث اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة، ولكن ما يجدر الإشارة إليه أن إدارة المعرفة ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق ما ترنو إليه، فالمعرفة تعبر عن قيمة المؤسسة التي تمكنها من اكتساب التميز عن مثيلاتها، مما تضمن لها البقاء والاستمرارية.

ولما كانت الجامعات في حاجة إلى إدارة تتصف بالتميز حتى تكون صالحة لقيادتها للمستقبل، والتي

يجب أن تتسم بعدة سمات منها ما يلي: (معاينة، ٢٠٠٨: ١٠٤-١٠٥)

- أن تكون مبدعة: ولن تكون إدارة الجامعة مبدعة إلا إذا اجتمعت إبداعاتها مع إبداعات

العاملين، مع وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع، فالإنجازات العظيمة هي نتاج

التحرر من الرتابة في التفكير والعمل، والاستعمال الجيد للتكنولوجيا والإنترنت التي ستكون

العامل الحاسم في الجامعات في المستقبل.

- أن تكون تنافسية: ففي ضوء أدائها البحثي والتدريس وإعداد العلماء، تكون الميزة التنافسية على المستوى الوطني والعالمي.

- أن تتجه نحو الجودة: وتشتمل الجودة على جميع جوانب العمل في الجامعة من تشريعات وبرامج علمية وبخنية وهياكل تنظيمية وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري والأكاديمي.

وبذلك فإن الجامعات بشكل عام هي أحوج المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها، وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها: الأعداد الكبيرة والمتزايدة للمنتسبين إليها، وتشعب أعمالهم، وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم، وتنوع الأنشطة الجامعية وتربطها، والعمل على توحيد أسلوب العمل الإداري، وكثرة وتنوع الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة، ولهذا يعد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات أساسا لدعمها وتقدمها، وتحسين إنتاجيتها. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات (Grossman, 2007: 31)

(37) بأن هناك نموا مطردا في الرسائل العلمية بالجامعات التي تتناول إدارة المعرفة، وتأتي الرسائل في مجال التعليم في المرتبة الثانية بعد مجال إدارة الأعمال. مما جعل البعض ينادي بأن تتطور أهداف الجامعة لتشمل نقل المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها، والتوسع في الجانب التقني، والتوجه نحو الإدارة المعرفية مع الحفاظ على خصوصية الجامعة وحريتها واستقلاليتها" (الخشاب، الأشعب، ٢٠٠٦: ٣٨٢).

خاصة أن الجامعات بتنظيماتها المختلفة من أفضل السياقات لتطبيق إدارة المعرفة، لما لديها بنية أساسية للمعلومات، وتقاسم معارفها مع الجامعات الأخرى، واكتساب المعرفة من مواردها المتاحة بقدر الإمكان، وتوافر مناخ تنظيمي جيد يشجع على العمل من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، وسعيها لاستخدام الوسائل التقنية في تحقيق المزايا التنافسية، الأمر الذي وصفت فيه إحدى الدراسات (Mikulecka & Mikulecky, 2000: 161) مهمة الجامعة الرئيسة

على أنها الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة، والتي تلعب دورا هاما خاصة من خلال البحوث التي تقدمها الجامعة والتي تعتبر أمرا حيويا وحاسما في التنمية.

فلم يعد خافياً على أحد أهمية إدارة المعرفة ودورها في الارتقاء بأداء الجامعة، وتحقيق أهدافها، بل أن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة غدا من ضروريات بقائها، في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحده مقياس الكفاءة ومعيار الأداء. ولقد توصلت نتائج بعض الدراسات إلى أن المؤسسات التي اعتمدت تطبيق إدارة المعرفة قد تحقق مجموعة من الفوائد يمكن إيجاز بعضها فيما يلي: (المنيع: ٢٠١١: ٧٧-٧٨؛ صبري، ٢٠١٠: ١٥٨؛ أبو خضير، ٢٠٠٩: ١١-١٥؛ الزغبي، ٢٠٠٨: ٣٤؛ الوديناني، ٢٠٠٧: ١١٠-١١٤؛ العلي وآخرون، ٢٠٠٥: ٢٧٥-٢٨٠؛ حسين، ٢٠٠٤: ١٠٩-١١١؛ Nurluoz&Birol, 2011: 202, Brewer & Brewer, 2010: 330-331, Mecha, 2009: 3, Dagli&Others, 2009: 1273, Jaim&others, 2006: 1)

- تعاضم دور المعرفة في النجاح التنظيمي، حيث تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة، ورفع موجودات المنظمة وتوليد الإيرادات.

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

- يصبح العاملون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم، لذا يصبح هؤلاء العاملين أكثر قدرة على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة للمساعدة في تحسين العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.

- يصبح العاملون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المؤسسة، وأكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون، وفهم مقاصدهم.
- يميل العاملون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
- يصبح العاملون أكثر قدرة في التعامل مع المتغيرات المختلفة التي تطرأ على عملهم.
- تحسين الإبداع داخل المؤسسة، خاصة أن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للتميز والمنافسة الآخذة بالازدياد، فإدارة المعرفة تتبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فهي تعد أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة.
- تساعد الجامعة على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تنمية قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها، وتهيئة الفرصة لنمو الجامعة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم والتكنولوجيا.
- تمكن الجامعة من المنافسة والتميز والبقاء، وذلك من خلال تحديد الرصيد المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقادمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار، وإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات، ومساندة الإدارة في عملية التجدد الفكري من خلال استقبال المفاهيم والخبرات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في العمليات.
- تساهم إدارة المعرفة وبدرجة كبيرة في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة.
- تسمح إدارة المعرفة بتعظيم قدرة المؤسسة الكامنة على النمو بالتركيز على رأس المال الفكري لتقديم خدمات تتناغم مع احتياجات المجتمع.

ثالثاً: مجالات إدارة المعرفة في الجامعة.

ينظر للجامعة على أنها صانعة المعرفة ومحتضنة للابتكار والإبداع في شتى مجالات العلوم الإنسانية والعلمية، ولم تعد المعرفة هي الغاية المقصودة للجامعة، بل أصبح هدف الجامعة هو تنامي المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع. وتركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات المختلفة وتضمن مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها الجامعة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها، وتعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد، كذلك تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها، وتغيير وإعادة هيكلة المؤسسة من أجل استخدام المعرفة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة.

لذا فإن المعرفة التي يتمحور حولها عمل الجامعة يمكن النظر إليها من جوانب ثلاثة، وهي إنتاج المعرفة للنشر وتطبيقها، وتمثل هذه الجوانب في مجموعها مجالات إدارة المعرفة في الجامعة، ويمكن تناول مجالات إدارة المعرفة في الجامعة على النحو التالي: (المليجي، ٢٠١٠: ١٨٨)

١- التعليم والتدريس.

يعد التعليم من أهم وظائف الجامعة لما له من دور في إعداد الطلاب، الأمر الذي يتطلب توافر عدة متطلبات منها إتاحة الفرص للتعليم لدى جميع الطلاب، حيث أن التعليم في الجامعات مطالب بالوصول بهم إلى درجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية المتصلة بالمهنة، وتطبيق ما تم تعلمه من حقائق ومعلومات ومفاهيم على المواقف والقضايا الجديدة، بالإضافة إلى المهارات المرتبطة بالتفكير العلمي الناقد.

وقد تبدلت أدوار التعليم الجامعي في ظل مجتمع المعرفة إلى مجموعة من الأنشطة العريضة التي تساعد في بناء المجتمعات الديمقراطية القائمة على المعرفة، والتي تشمل دعم الابتكار بتوليد المعرفة الجديدة، والإسهام في تكوين رأس المال البشري، وهذا هو الدور الفاعل في تحقيق التنمية المجتمعية في مجتمع المعرفة.

٢- خدمة المجتمع.

تمثل خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة في خدمة مجتمع المعرفة، حيث تعمل باستمرار على تطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج الجامعة عن دورها التقليدي والعمل خارج أسوارها إلى خارج المجتمع لتتفاعل معه، حيث تعكس مفهوم الجامعة كتنظيم مفتوح، كما ترتبط بمتطلبات مجتمع المعرفة الجديد المتمثلة في التعلم والإنتاج والتقنيات والمعرفة ومصادرها المتعددة. وتتنوع مجالات خدمة المجتمع فقد تشمل خدمة أعضاء هيئة التدريس للمجتمع المحيط بالجامعة كالقيام بالأبحاث المشتركة أو المشاركة في الندوات والأنشطة المجتمعية، أو تقديم الخدمة للمجتمع الكبير، كالقيام بالبحوث التي تعالج مشكلات المجتمع، وتقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة، وتأهيل القيادات المجتمعية.

٣- البحث العلمي.

أ) أهمية البحث العلمي ومكانته في الجامعة.

يعد البحث العلمي أحد المهام الثلاثة التي تقع على عتب الجامعة. حيث تسعى إلى تنمية المعرفة وإثرائها وتطويرها، بل يعتبر ركنا رئيسا من أركان الجامعة، بل لن تتحقق وظائف الجامعة بفعالية بدون الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره. فهو القائم على إنتاج المعرفة وتطويرها، وعلى مشكلات المجتمع وقضاياها لخدمة أهداف التنمية. بمتغيراتها المختلفة، لذا فهو يحتل مكانة هامة في مجتمع المعرفة. خاصة أن البحث العلمي يحتل مكانا بارزا في النهضة العلمية وتطورها من خلال مساهمة الباحثين بإضافاتهم المبتكرة، فهو يعبر عن طموحات وتطلعات الأمم، والتي يقاس تقدمها بمقدار تقدمها العلمي والتكنولوجي، فضلاً عما تقدمه للبشرية من خلال الإنجازات التي تقدمها بواسطة البحث العلمي.

ونظرا لأن البحث العلمي يمثل أهم أنشطة الجامعات الفكرية، لذا يلاحظ الاهتمام المتزايد به من قبل الدول المختلفة، ومن هنا تبدو العلاقة الجلية بين البحث العلمي والجامعة، حيث يعد من أبرز وظائفها الجامعة، فلقد احتل مكانة متميزة بالجامعات، مما "يدفعها لبذل جل جهدها لتمكين الباحثين من اكتساب المهارات البحثية بصورة تجعلهم قادرين على الحصول على المعلومات التي تمكنهم من بلوغ الأهداف المنشودة، وتحديد الاستراتيجيات التي تتيح له القدرة على اتخاذ الإجراءات والقرارات التي تمكنه من تحقيق ما ينشده وإضافة معرفة جديدة إلى رصيد الفكر الإنساني" (توني، ٢٠١١: ٧٦)، لذلك أصبحت رعاية البحوث العلمية في مقدمة الأدوار والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.

ب) مشكلات البحث العلمي في الجامعات المصرية.

وعلى الرغم من مكانة البحث العلمي وأهميته في الجامعة إلا أن مجموعة من الدراسات رصدت بعض المشكلات التي يعاني منها البحث العلمي في الجامعات المصرية، لعل من أبرزها ما يلي: (توني،

٢٠١١: ٨٢-٨٤؛ إبراهيم، ٢٠١١: ١١٦-١١٨)

- غياب منظومة فاعلة للبحث العلمي بالجامعات المصرية، وضمور المراكز البحثية التخصصية، مما أدى بدوره إلى ترهل رأس المال البشري.
- غياب مؤشرات الأداء المؤسسي في الجامعات نظرا لغياب المنظومة البحثية من ناحية، وغياب مفهوم الإدارة البحثية المتكاملة من ناحية أخرى.
- غياب العلاقة التكاملية للجامعة مع القطاعات الإنتاجية العامة والخاصة، وضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي.
- استنزاف العملية التدريسية لطاقت الأستاذ الجامعي البحثية.
- اقتصار هدف غالبية أعضاء هيئة التدريس من وراء أبحاثهم العلمية على الترقية للدرجة الأعلى، وليس من أجل النهوض بالمجتمع والنهوض به.

- النقص الشديد في المراجع اللازمة والأجهزة والمعامل التي تعين الباحثين على القيام بالبحث العلمي.
- افتقاد المكتبات لما آخر ما توصلت إليه الأبحاث من تقدم في الدول الأخرى، الأمر الذي أفقد الباحثين ما يحدث حولهم في الجامعات ومراكز الأبحاث الأجنبية.
- ضعف القدرة على استثمار نتائج البحوث العلمية وإيجاد الحلول لمشكلات المجتمع.
- ضعف مصادر الدخل للباحثين، مما يدفعهم الهجرة أو السفر إلى الجامعات الأجنبية أو العربية مما تفقد الجامعات مواردها البشرية.
- عدم وضوح السياسة العلمية لتمويل الأبحاث خاصة من مصادر التمويل الأجنبي.
- من الطبيعي أن تكون مخرجات البحث العلمي من منشورات علمية وبراءات اختراع أدنى بكثير مما هو متوقع في ظل هذه المشكلات التي يعاني منها منظومة البحث العلمي في الجامعات المصرية.

ج) البحث التربوي وأهميته.

ويشكل البحث العلمي في مجال التربية من أهم الركائز للتنمية البشرية في المجتمع، وضرورة حتمية لتطوير وتحديثه وحل مشكلاته، وبقدر رعايته وتوفير السبل للارتقاء به، بقدر ما تعود من فائدة على التعليم بقطاعاته المختلفة. ولما كان التعليم يعتبر استثمارا حقيقيا له مردوده وعائده، لذا من الضروري الاهتمام بالبحث التربوي الذي يكتشف المعرفة الجديدة التي تساعد على فهم القضايا التعليمية وما يكتنفها من مشكلات. لذلك فإن إجراء البحوث التربوي في كليات التربية التي تضم نخبة من الأساتذة والخبراء والباحثين، تجعلها قادرة على تقديم نتائج مفيدة تساعد على مواجهة مشكلات المجتمع.

ولا شك أنه "مع التحول والنقلة المجتمعية يتعاظم دور البحث التربوي أكثر من أي وقت مضى في إيجاد المجتمع المتعلم المؤسس على المعرفة، ومن ثم إن كانت تنمية مجتمع المعرفة بالتربية

تعلموا ونموا تتأني من جهات متعددة، فإن البداية لا بد وأن ترسى دعائمها في البحث العلمي التربوي" (المليحي، ٢٠١٠: ١٩١)، ومن هنا تبرز أهمية البحوث التربوية في تلبية متطلبات هذه التنمية، حيث يعد البحث التربوي جزء من عملية التنمية الشاملة والمستدامة، بحيث لا يمكن أن تتحقق تلك التنمية دون الاهتمام بالبحوث التربوية.

وإذا كانت التنمية الاقتصادية تهتم بزيادة الإنتاج في القطاعات المختلفة، لذا فإنها تتطلب تعديلاً في الأنماط السلوكية للمجتمع وأفراده، فهناك ثمة ارتباط بين التنمية الاقتصادية والتربية والبحث التربوي. مما يجعل للبحوث التربوية دورها الذي تستثمره الدول المتقدمة لتحقيق التنمية المستمرة. (عثمان، ٢٠٠٨: ٨٤) لذلك يعد البحث التربوي مورداً لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى التي تشكل أساس بناء اقتصاد المجتمع كالطاقة و الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى. ولا يمكن أن تستقيم التنمية الاقتصادية بغير تنمية اجتماعية، والتي لا يمكن أن تصلح بدون تنمية للموارد البشرية، أي بتنمية معرفة ومهارات وقدرات أبناء الوطن، لذا تلعب البحوث التربوية دورها الكبير في هذا المجال.

فالبحث التربوي من شأنه أن يزيد من رصيد الأمة المعرفي، وإذا ما وجه هذا الرصيد في خدمة المجتمع ووسائل الإنتاج، فإنه سيؤدي إلى زيادة التقدم الاقتصادي والإنتاج. إن زيادة التقدم الاقتصادي ينعكس بدوره على التقدم الاجتماعي، والذي كان أساسه التقدم الثقافي الذي نمت معارفه البحث التربوي من خلال ما قدمه من معارف وتوجيهات سديدة للتعليم. (عثمان، ٢٠٠٨: ٨١)

كما أن البحث التربوي يساهم في تنمية البلد سياسياً، فإذا ارتبطت البحوث التربوية بالواقع السياسي دون تدخل وهيمنة من السلطة السياسية لتوجيهها لخدمتها، ساهم ذلك بقدر كبير في إنتاج نظام تعليمي لمواطنين واعين سياسياً ومتمتعين بولاء وانتماء لوطنهم.

د) معوقات البحث التربوي.

ولكن في حقيقة الأمر قد تلحظ تراجعاً واضحاً للبحث التربوي في مصر، وضعف إسهاماته في الارتقاء بالوطن في شتى الجوانب، نظراً لمعاناته من كثير من المعوقات والمشكلات التي يعرفها العاملون في ميدان التربية، والتي كشفتها ورصدتها العديد من الدراسات، والتي انتهت إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه البحث التربوي، ويعرض الباحث بعضاً من هذه المعوقات كما يلي: (المغدي، ٢٠١٠: ٢١-٢٧؛ الخطيب، وزيان، ٢٠٠٩: ٤٠: المجيدل، وشماس، ٢٠٠٧: ٥٩٣-٥٩٤؛ رزق، ٢٠٠٤: ١٤٥-١٥١، ١٨٩-١٩٩؛ حمدان، وهاشم، ٢٠٠٢: ٣١٤-٣١٥؛ كنعان، ٢٠٠١: ٣٧-٣٨؛ عجيز، ١٩٩٦: ١٧٧-١٨٢؛ محمد، ١٩٩٦: ١٥٢؛ عبد المقصود، ١٩٨٩: ٢٤٧-٢٥٢)

- غياب السياسة البحثية للبحث التربوي، فلا توجد معايير واضحة لتوجيه البحث التربوي أو توظيف الإمكانيات بما يخدم القضايا التربوية ذات الأولوية البحثية، فغالباً تبدأ البحوث من اهتمامات الباحث الخاصة، أو بهدف الحصول على درجة علمية أو ترقية. غياب الأولويات في مجال البحث التربوي، وبالتالي تجد ضعفاً ملحوظاً في التخطيط في مجال البحث التربوي، مما أدى إلى غياب الخريطة البحثية في الأقسام التربوية بكليات التربية، مما يشنت جهود الباحثين التربويين، ويقلل من تركيز هذه البحوث على مواجهة مشكلات التعليم المختلفة التي يعاني منها المجتمع المصري.

- الانفصال الواضح بين كليات التربية والمؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تستفيد من البحوث التي تقدمها هذه الكليات، فإذا كانت خدمة المجتمع تعد من وظائف الجامعة، ومن ثم لا بد أن ينعكس ذلك أن يحدث التكامل والترابط بين البحث العلمي ودفع عجلة تنمية المجتمع. إلا أن الواقع يشير على عدم وجود ثمة صلة وطيدة بين الباحثين والمؤسسات التنموية والخدمية بالمجتمع، ومن هنا كانت غالبية البحوث التربوية ونتائجها محدودة في تأثيرها، إلى

جانب أن معظمها لم يأخذ سبيله إلى حيز التطبيق. فهناك فجوة بين البحث التربوي وتطبيقه، وكل طرف يشتكى من الطرف الآخر، فالمشتغلون بالبحث التربوي يشتكون من أن بحوثهم لا يستفاد بها في صنع السياسة التعليمية ومواجهة القضايا والمشكلات التعليمية بل أنها تترك حبيسة الأدراج، أما صانعي السياسة التعليمية والممارسين يشكون أن البحوث التربوية غير وثيقة الصلة باهتمامات وقضايا المجتمع، فضلاً عن أن نتائجها إما مشكوك في صحتها أو مثالية غير قابلة للتطبيق في الواقع العملي. فهذا الانفصال بين كليات التربية ومؤسسات المجتمع أدى إلى ضعف الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس والباحثين في المجالات التربوية المختلفة.

- يعتبر الحصول على المعلومات من أهم عوامل نجاح البحث العلمي، إلى أن الواقع يشير إلى معاناة الباحث التربوي بسبب الصعوبة التي يلاقيها في الحصول على المعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة في الوقت المناسب، وبالكم والكيف الملائمين، فغالباً لا تتوفر البيانات عند الحاجة إليها، فضلاً عن حجب كثير منها عن الباحثين بدعوى السرية. بالإضافة إلى ضعف مصداقية ودقة المعلومات التي يحصل عليها الباحث، أو تعارض البيانات الواردة من المصادر المختلفة، كما أن المكتبات القائمة تفتقر للكتب والدراسات والدورية التربوية الحديثة، بالإضافة إلى عدم توفر مراكز للمعلومات تواكب روح العصر، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إنفاق الباحث التربوي كثير من وقته وجهده في الحصول على المعلومات والتي قد تكون في النهاية غير ملائمة أو كافية لإجراء بحثه بالصورة المطلوبة، مما قد يترتب عليه ضعف في إبداعه البحثي وتقل قدرته على استخلاص فرضيات أو نظريات أو إنتاج معرفة جديدة تفيد المجتمع وتضيف إلى جسم المعرفة.

- ضعف التعاون العلمي بين الباحثين في الجامعات والمؤسسات البحثية، فضلاً عن ندرة التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين في كليات التربية وأقسامها المختلفة، مما جعل

- البحوث التربوية تبدو وكأنها تعمل في جزر منعزلة، مما يهدر الوقت والطاقات ويضيع الفرصة نحو بناء جسم معرفي قوي للعلوم التربوية.
- قلة الاهتمام بالإنتاج العلمي التربوي ورعاية الباحثين التربويين، مما أدى إلى نقص خبراتهم في استخدام الأساليب المنهجية للحصول على المعلومة واستنتاجها وكيفية توظيفها وتحليلها واستخدامها في موضوعات بحوثهم، خاصة في ظل انشغال بعض المشرفين بأعبائهم التدريسية والبحثية وأنشطتهم الخدمية لمجتمعهم، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف اهتمامهم بالباحثين ومساعدتهم في دراستهم، مما ينعكس بالسلب على خبرات الباحثين وإمكاناتهم البحثية.
- هجرة الخبرات العلمية والبحثية، مما يؤدي إلى إضعاف منظومة البحث العلمي، وقد يرجع ذلك لأسباب مادية أو سياسية أو كليهما معاً.
- تدني استخدام البحث التربوي للتقنيات الحديثة في خطواته المختلفة، على الرغم من دورها المهم في خدمة البحث العلمي وإجراءاته وتيسير تطبيقه، فهذه التقنيات تلعب دوراً محورياً في نجاح البحث التربوي سواء في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها.
- أما المشكلة الأساسية التي يعاني منها البحث التربوي هي تدني المخصصات المالية الموجهة للبحث التربوي، التي تكاد تنعدم في غالبية كليات التربية. فالبحث التربوي في حاجة إلى شراء أدبيات ودوريات وكتب ومجلات علمية، وإجراء استبيانات ومقابلات، وتصميم برامج واستراتيجيات، لذا فإن هذه المشكلة تعوق حركة تقدمه ونموه. بالإضافة إلى ارتفاع كلفة الاشتراك في المؤتمرات والندوات التربوية، ونشر البحوث في الدوريات والمجلات العلمية، خاصة في ظل ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للباحثين.
- من خلال العرض السابق لمجموعة المعوقات التي تواجه البحث التربوي في مصر، يتبين لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة لمواجهة بعض هذه المعوقات والتغلب عليها. حيث أن " ضعف

اهتمام البحث التربوي ببعض القضايا التعليمية والتربوية، قد يرجع لعدة عوامل منها غياب نظام إدارة المعرفة التربوية التي تقدم معلومات صادقة وثابتة" (الخطيب، زيغان، ٢٠٠٩ : ٣٦).

ف تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بكليات التربية يجعلها تهتم بكفاءتها و خبراتها الموجودة لديها، بل تسعى لاكتشاف ذوي القدرات المتميزة، وتحرص على نقل ما يمتلكون من خبرات ومعارف ومهارات إلى كافة الباحثين بما للارتقاء بكفاءاتهم وقدراتهم، فهي تعمل على الارتقاء بمهارات الباحثين، وتحفيزهم لإطلاق معارفهم الكامنة، ودفعهم لتطوير معارفهم ومهاراتهم وتنميتها، وإعادة ترتيب أفكارهم وخبراتهم المتراكمة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على الأداء البحثي وكفاءته.

كما أنه إذا تم استغلال إدارة المعرفة التربوية بالصورة المطلوبة، ستلعب دوراً أساسياً في تحديد أولويات وتوجهات البحث التربوي، ووضع نتائج البحوث في خدمة اعتبارات السياسات والتخطيط التربوي.

كما قد تسهم إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي في تحقيق التواصل الفعال فيما بين كليات التربية وأقسامها المختلفة، والتفاعل بينها وبين المؤسسات التنموية والخدمية بالمجتمع، مما يسهم في التغلب على الفجوة الواضحة بين البحث التربوي وتطبيقه، مما قد يسهم في أخذ سبيله إلى حيز التطبيق، ويجعل لنتائج البحوث التربوية تأثيرها الفعال في القضايا التربوية المختلفة.

ويعمل تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي على تقليل الأعباء الملقاة على كاهل عضو هيئة التدريس بالجامعة، بتمكينه من إجراء أبحاثه، والإشراف على البحوث التي يجريها طلابه بالدراسات العليا.

كما أن إدارة المعرفة تسعى لمواجهة مشكلة مصادر المعلومات التي يعاني منها أغلب الباحثين في مجال التربية، وذلك ببناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها في الوقت المناسب، الأمر الذي ييسر عمليات تبادل المعرفة والتشارك فيها بين جميع الباحثين

التربويين، ويوفر الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة تيسير الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن. بالإضافة إلى دورها في تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في الجوانب البحثية المختلفة، فضلاً عن دورها في تعزيز توليد المعرفة والابتكار في استخدامها بفعالية أكبر، مما قد يسهم في زيادة الإبداع في البحوث التربوية ومن ثم تحقيق التميز للكلية.

كما أنها تعمل على حصر البحوث والدراسات التربوية مما يعظم الاستفادة من نتائجها في اتخاذ القرارات السليمة، فضلاً عن إتاحتها لمنع تكرارها، ويمثل ذلك إضافة في جسم العلم التربوي، فضلاً عن إسهامها في تخفيض كلفة الأبحاث من وقت وجهد وأموال وإجراءات إدارية على الباحثين، مما يوفر لهم الوقت للعمل البحثي الجاد بدلاً من إضاعته في البحث عن المعلومات. ولكن ينادي البعض ألا يكون تطبيق إدارة المعرفة من أجل مواجهة المشكلات أو التغلب على المعوقات التي تواجه البحث التربوي في مصر فحسب، بل للسعي لتحقيق التميز في البحث التربوي بصورة تمكنه من تحقيق الريادة للمجتمع المصري، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية له، وجعله في مصاف الدول المتقدمة، فبقدر تقدم البحث التربوي وتميزه، يكون تقدم الدولة وارتقائها.

رابعاً: إدارة المعرفة والتميز البحثي.

تكتسب إدارة المعرفة بالجامعات في الوقت الراهن أهمية متزايدة، وتعالى الآراء للتحويل تجاهها، خاصة في ظل التحولات الجذرية في الاقتصاد العالمي، علماً بأنها ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تمكن الجامعة من اكتساب التميز عن الجامعات الأخرى، بما يضمن لها قوة التنافس والبقاء والاستمرارية. فتطبيق إدارة المعرفة تطبيقاً جيداً في مجال البحث العلمي، تمكن كل باحث من استحداث المعلومات والمعرفة، وتقاسمها مع الباحثين الآخرين، وتوظيفها توظيفاً جيداً،

وتسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بالبحث والارتقاء به، فإدارة المعرفة اليوم هي أساس التنمية البشرية، إذا توافرت الأبعاد الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية للثورة المعلوماتية. ومن هنا تتضح أهمية إدارة المعرفة في إحداث التطور والتميز، حيث تعد المعرفة الثروة الحقيقية وتمثل الأداة الحيوية للقيام بوظائفها، ومباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة تشكل القاعدة الأساسية للوصول إلى التميز وامتلاك الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها.

لذلك بات من الضروري على الجامعات أن تعيد النظر في إدارتها للبحث العلمي والتربوي بصفة خاصة والارتقاء بكوادرها بما يتفق مع متطلبات مجتمع المعرفة، حيث لم تصبح الوظيفة البحثية للجامعات مجرد أداء روتيني، بل بات من الأهمية أن يكون أداءً متميزاً وفق معايير التميز البحثي التي توجه الوظيفة البحثية في جامعات العالم المتقدم. ومن هنا لزم أن توضح الدراسة ما المقصود بالتميز البحثي وعوامله ومعايير تفعيله، وهو ما تتناوله في الجزء التالي:

أ) مفهوم التميز البحثي.

هو "تميز الأداء البحثي من خلال جودة مدخلات منظومة البحث العلمي، وتفاعلها على النحو الذي يفضي إلى إنتاج معرفي وعوائد تسهم في ترقية المعرفة الإنسانية، وفي مواجهة المشكلات التنموية في المجتمع". (فخر: ٢٠٠٩: ١٢٢)، وهذا يعني أن التميز البحثي يشمل عناصر ثلاثة وهي: جودة مدخلات منظومة البحث العلمي، وجودة الأداء البحثي في مؤسسات البحث العلمي، وجودة مخرجات وعائدات البحث العلمي.

ب) عوامل التميز البحثي

يعتمد التميز البحثي على عدة عوامل هامة تتلخص في العزيمة والإصرار على اكتساب الخبرة في كيفية الاطلاع المستمر على التطورات العلمية، واستيعاب أكبر قدر من المعلومات العلمية

المتخصصة وربطها العلمي برباط منظومي مع خبرة التدريب العملي المكثف، ويمكن أن تظهر محصلة هذه الخبرة في العوامل التالية: (البار، العطاس، ٢٠٠٦: ١٥٤)

- ١- التميز في تدريس مقررات الدراسات العليا.
- ٢- الإشراف والمتابعة البحثية على رسائل طلاب الدراسات العليا.
- ٣- نشر البحوث العلمية والتربوية.
- ٤- تأليف كتب علمية وغيرها.
- ٥- المشاركة الفعلية في المؤتمرات.
- ٦- خدمة المجتمع.

ج) معايير تفعيل التميز البحثي.

تتعدد معايير تفعيل التميز البحثي في الجامعات ومنها ما يلي: (فخرو، ٢٠٠٩: ١٢٣)

- ١- العناية بوضع سياسات واستراتيجيات تفعيل البحث العلمي على النطاق المجتمعي والمؤسسي داخل مؤسسات البحث بالجامعات ومراكز البحوث.
- ٢- إتباع منهجيات وأساليب بحثية متقدمة لتنفيذ مشروعات البحوث.
- ٣- التنمية المهنية للكوادر البحثية.
- ٤- توفير مقومات البنية التحتية لمنظومات البحث من تمويل وتجهيزات ومكتبات.
- ٥- تعزيز استقلالية الجامعات لتحقيق حرية إجراء البحوث العلمية.
- ٦- تعزيز فرص البحوث ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على ربط البحوث بالقطاعات الإنتاجية والخدمية.
- ٧- اعتماد نظم لمكافأة التميز البحثي على مستوى الجامعات.
- ٨- تشجيع القطاع الخاص والوحدات الإنتاجية على تخصيص نسبة محددة للإنفاق على أنشطة البحث والتطوير.

- ٩- إتقان استخدام مناهج البحث العلمي وتقنياته وآلياته.
- ١٠- التزود بأحدث المعرفة التي تتعلق بتخصصات الباحثين.
- ١١- وجود مراكز للبحث لإنتاج البحوث المتميزة، والاستفادة منها في خدمة الجامعة وقطاعات الإنتاج والخدمات.

وعليه يمكن أن تلخص الدراسة إلى أن أبرز هذه المعايير يمكن أن تتمثل في نجاح البحوث التربوية في تقديم معرفة قابلة للتطبيق والتوظيف في الواقع التربوي وترتبط به وتؤثر فيه، ومجموعة المهارات والكفايات التي يمتلكها الباحث التربوي، مع الاستفادة القصوى من كافة التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال البحثية، وفي ظل إدارة فاعلة للمعرفة البحثية التربوية.

خامساً: خبرات بعض جامعات الدول الأخرى في إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي.

تعتبر الجامعات بيوت خبرة حيث تقوم بمشروعات بحثية لصالح قطاعات المجتمع المختلفة، فعلى سبيل المثال الهاتف المحمول نوكيا هو في الأساس مشروع لجامعة فنلندية، وكذلك بعض الجامعات مثل جامعة هارفارد التي تقوم بتنفيذ أبحاث للبحرية الأمريكية، مما يؤدي إلى إدخال مئات الملايين من الدولارات إلى خزنة الجامعة، مما يؤدي إلى زيادة تمويل الأبحاث، الأمر الذي يزيد من جودة الأبحاث والتجديد والابتكار. (توني، ٢٠١١: ٧٨)

ويلزم الأمر رصد بعض نماذج تطبيق إدارة المعرفة في جامعات بعض الدول بصفة عامة، وفي مجال البحث العلمي بصفة خاصة، بصورة تفيد المهتمين بالتعرف على الخبرات المختلفة في هذا المجال، لذا يعرض الباحث مجموعة من هذه التجارب ليس بهدف استعارتها لتطبيقها في مصر، ولكن للتعرف عليها لمحاولة اقتراح تصورا أو نموذجا خاصا بإدارة المعرفة في البحث التربوي بكلليات التربية بالجامعات المصرية.

(١) مركز إدارة المعرفة بجامعة إربتاي.

يعتبر إنشاء مركز لإدارة المعرفة بوحدة من الجامعات الاسكتلندية إحدى الآليات الهامة لتطبيق إدارة المعرفة، ويتصل بالحرم الجامعي ككل من خلال شبكات اتصال واسعة، ويتصل بالمجمع البحثي الدولي عن طريق الإنترنت، ويقوم شراكة مع العديد من المراكز والمؤسسات الأخرى. وتتمثل أهداف المركز بالنسبة لإدارة المعرفة فيما يلي: (هاشم، ٢٠٠٥: ٥١)

- توفير أطر لفهم إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة.
- استعمال طرق وأطر مناسبة من أجل فعالية المعرفة التنظيمية.
- وصف وقياس كثافة المعرفة للعمليات التنظيمية.
- فهم إمكانية استخدام التكنولوجيا لإدارة المعرفة.
- تطوير استراتيجيات لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- إدارة وتنفيذ حلول مرتبطة بإدارة المعرفة بالنسبة لمشكلات الأعمال.
- وتتمركز مجالات عمل هذا المركز في المجالات التالية:
- القيام بتبادل المعلومات مع الحكومة، والمراكز العلمية، وإجراء الأبحاث، والتدريب.
- إيجاد دخل من أنشطة المركز من مصادر عامة وخاصة.
- إدارة أبحاث نظرية وتطبيقية في أهم القضايا المرتبطة بإدارة المعرفة، مع التركيز على المشروعات المشتركة مع القطاعات المختلفة.
- تصميم برامج تدريب إبداعية وتطوير الأدوات والمواد التدريسية في مجال إدارة المعرفة، بالإضافة إلى مجموعة من التسهيلات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمهارات الفنية والمهارات الإدارية.
- نشر المعلومات عن إدارة المعرفة من خلال ورش العمل، والسينمات، وخدمات الرسائل الإخبارية وبلوجرافيات البحث والمقالات.

- توفير قناة فعالة للتفاعل، والبحث التعاوني بين الكليات والمؤسسات المختلفة. تقديم الخدمات الاستشارية عن إدارة التكنولوجيا للوكالات الحكومية وقطاع الأعمال للارتقاء بالصناعات عالية التكنولوجيا، والمشاركة في برامج البحث المرتبطة بالتكنولوجيا. تقوم بتسهيل تقديم تكنولوجيا جديدة وأساليب إبداعية داخل الكليات، وتجويد وتدعيم التدريس.

(٢) جماعة إدارة المعرفة.

هي هيئة بحثية أسست في معهد دراسات المعلومات التابع لكلية العلوم والزراعة بجامعة تشارلز ستورت بأستراليا، والتي تهدف إلى اكتشاف أساليب إدارة المعرفة وتطبيقها. وتتمثل مشروعات جماعة إدارة المعرفة في ثلاثة أنواع من المشروعات وهي: (هاشم، ٢٠٠٥: ٥٣؛

[/research/kmgwww.csn.edu.au](http://research/kmgwww.csn.edu.au)

- مشروعات مبنية على المعرفة في الزراعة.
- مشروعات مبنية على المعرفة في إدارة المعلومات.
- مشروعات مبنية على المعرفة في المكتبات.
وتعقد جماعة إدارة المعرفة المؤتمرات وورش العمل في موضوعات تتعلق بهذه المشروعات، كما تدعم باستمرار الروابط مع الجامعات الأخرى ومع الباحثين الآخرين في المجالات المختلفة.

(٣) جامعة مينيسوتا دولوث.

أنشأت الجامعة مركزاً متخصصاً لإدارة المعرفة يقع في وسط الحرم الجامعي، ويقدم هذا المركز العديد من الخدمات للطلاب والموظفين وغيرهم في الحصول على الخدمات والموارد على نحو فعال لتوثيق وإدارة السجلات التعليمية والمهنية، وتتمثل رؤية هذا المركز في الالتزام بالتغيير المستمر والتقييم والتطوير لأدوات التقنية، ويحتوي هذا المركز على مختبر يحتوي على العديد من

الوسائل التقنية. (المنيع، ٢٠١١: ٨٠؛ www.d.umn.edu/kmc)

(٤) تجربة الجامعات اليابانية.

يعتبر التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في اليابان من الأمور الأساسية لتطوير تبادل المعلومات، وتقديم الدعم للجان البحث المشتركة، والسماح لهذه المؤسسات بتمويل إبداعات واختراعات الجامعات. ففي عام ١٩٩٧ أنشئت لجنة تسمى (Working Group) برئاسة مدير معهد طوكيو للتكنولوجيا مؤلفة من ٥١ عضواً يمثلون الجامعة والمؤسسات الإنتاجية في اليابان، وتسعى هذه اللجنة لدراسة القضايا المشتركة وتفعيل الآليات لزيادة هذا التعاون. ويوجد في اليابان ثلاثة أنواع من التعاون في المجالات البحثية وهي: (معاينه، ٢٠٠٨: ١١٦-١١٧)

- بحوث مشتركة بين الجامعة والقطاع الخاص، حيث يقدم القطاع الخاص التمويل المالي المطلوب.
- بحوث مدفوعة الأجر، حيث تقوم الجامعة بإجراء البحوث اعتماداً على باحثيها وخبراتهم وذلك لمصلحة القطاع الإنتاجي وتمويل منه.
- المنح والهبات، حيث تقوم الجامعات بإجراء البحوث بتمويل من الهبات والمنح التي تقدمها المؤسسات الإنتاجية، وتقوم الحكومة بإعفاء هذه المؤسسات من الضريبة بشكل كلي أو جزئي.

(٥) الكراسي البحثية بجامعة الملك سعود.

تسعى الجامعة إلى تحقيق التحول إلى اقتصاد المعرفة، فأستت الجامعة وكالة أطلقت عليه وكالة الجامعة للتبادل المعرفي والتقنية، وجاءت فكرة الوكالة للقيام بمهمة التبادل المعرفي ونقل التقنية لتحقيق الرؤية الجديدة للجامعة في إسهاماتها نحو بناء مجتمع المعرفة. وتتمثل رؤيتها في الريادة في بناء ثقافة المعرفة من أجل تنمية مستدامة وتوطين التقنية، كما تتمثل رسالتها في التكامل مع

وحدات الجامعة المختلفة من أجل الارتقاء بالجامعة إلى مصاف الجامعات المميّزة إقليمياً وعالمياً، وتفعيل ثقافة المعرفة في المجتمع عن طريق إطلاق برامج تطويرية تستجيب لمستجدات العصر، والتعاون محلياً وعالمياً مع المؤسسات المعرفية والخبراء، ونقل التقنية من الجامعة والمجتمع بعد توطينها داخل الجامعة.

أما البرامج التطويرية فقد قسمت إلى ثلاث مجموعات حسب الأهداف العامة للتطوير وذلك

كما يلي: (المنبع، ٢٠١١: ٨٢؛

<http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/Mngmnt/RectorAndDeputies/>

(UDB/programs/ResearchProgram/Pages/default.aspx

الهدف الأول: التميز المعرفي: ويضم برنامج معهد الملك عبد الله لتقنية النانو، وبرنامج الأمير نايف لدراسات الأمن الفكري، وبرنامج مراكز التميز البحثي، وبرنامج مجتمع المعرفة، وغيرها من البرامج الأخرى.

الهدف الثاني: الريادة العالمية: ويضم برنامج الأمير سلطان بن عبد العزيز العالمي للمنح البحثية المتميزة، وبرنامج استقطاب الأساتذة والباحثين المتميزين، وبرنامج استقطاب علماء نوبل في جامعة الملك سعود. وغيرها من البرامج الأخرى.

الهدف الثالث: الشراكة المجتمعية: ويضم برنامج كراسي البحث، وبرنامج رواق الرياض للمعرفة، وبرنامج الخريجين وغيرها من البرامج الأخرى.

ويعد برنامج كراسي البحث من أهم هذه البرامج التطويرية والتي تهدف إلى أن تكون الجامعة مراكز متميزة في البحث العلمي، وتتمثل رؤيتها في استكمال منظومة البحث العلمي وبخاصة في المجالات العلمية والتقنية الهامة والارتقاء بها إلى مصاف المنظومات العالمية على نحو تسهم فيه في

إرساء مجتمع المعرفة، واتبعت الجامعة أسلوباً منهجياً لتقييم برنامج كراسي البحث تتضح بعض معايير هذا التقييم فيما يلي: (الودعان، ٢٠١٢: ١٣١-١٣٤)

١- معايير خاصة بالإنتاج العلمي:

- عدد الكتب المؤلفة ضمن برنامج الكراسي.

- عدد الأوراق العلمية المنشورة في مجالات علمية محكمة.

- عدد الأوراق العلمية المنشورة في مؤتمرات علمية.

- عدد المحاضرات العلمية.

- عدد المؤتمرات التي تم حضورها.

٢- معايير خاصة بأثر البرنامج في الصناعة والاقتصاد.

- عدد براءات الاختراع المقبولة محلياً وعالمياً.

- عدد تطبيقات براءات الاختراع.

- حجم الاستثمارات المتوقعة من الكرسي.

٣- معايير خاصة بتدريب الكفاءات الوطنية والأجنبية.

- عدد الباحثين حملة الماجستير والدكتوراه.

- عدد خريجي طلاب الماجستير والدكتوراه في الكرسي.

٤- معايير خاصة بالتعاون بين الكراسي والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات.

- أشكال التعاون بين الكراسي في التخصصات المتقاربة.

- الاستثمار الأمثل للخبرات.

- الاستثمار الأمثل في الأدوات والتجهيزات.

(٦) الكراسي البحثية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

شهدت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً في العناية بالبحث العلمي، حيث تم إطلاق العديد من المبادرات لإنشاء البرامج والمراكز والوحدات البحثية لتكوين منظومة للبحث العلمي في الجامعة.

ويمثل برنامج كراسي البحث أحد هذه المبادرات، حيث تقوم فكرته على الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الحكومية والأهلية ورجال الأعمال والوجهاء، لإنشاء كراس بحثية تستهدف خدمة مجالات علمية ضمن التخصصات التي تعني بها الجامعة. كما تتمثل رؤية البرنامج في أن يكون عنصراً فاعلاً في المنظومة البحثية، ورافداً من روافد التنمية المستدامة، وبيئة مناسبة لتنفيذ المشاريع البحثية، بما يضمن تحقيق الجامعة للريادة في مجالات تخصصها. وتتمحور رسالة هذا البرنامج في السعي لتوفير بيئة بحثية ذات معايير علمية تقوم على الشراكة المجتمعية، وتستهدف إثراء المعرفة في مختلف تخصصات الجامعة. (العسكر، ٢٠١٢: ٨٥-٨٧)

وتتمثل رؤية كراسي البحث في جامعة الإمام في أن تكون عنصراً فاعلاً في المنظومة البحثية، ورافداً من روافد التنمية المستدامة، وبيئة مناسبة لتنفيذ المشاريع البحثية غير المسبوقة في المملكة العربية السعودية، بما يضمن تحقيق الجامعة للريادة في مجالات تخصصاتها. وذلك بتوفير بيئة بحثية واستشارية وتدريبية ذات معايير علمية عالية تقوم على الشراكة المجتمعية، وتستهدف إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مختلف تخصصات الجامعة.

كما أن هذه الكراسي تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

http://www.imamu.edu.sa/rasearch_chairs/pages/default.aspx

(١)

١. توفير البيئة الملائمة للبحث والتطوير؛ بما يدعم التنمية المستدامة في المملكة.

٢. تعزيز فرص نمو الاقتصاد القائم على المعرفة.

٣. ربط مخرجات البحث العلمي في الجامعة بحاجات المجتمع من خلال إيجاد بيئة تقوم على الشراكة بين الجامعة، والجهات الحكومية والأهلية وغير الربحية المحلية والدولية.

٤. دعم المعرفة المتخصصة في المجالات العلمية المتنوعة، وتسديد الممارسات التطبيقية في المجالات نفسها.

٥. تحقيق التكامل في مجال البحث العلمي بين الجامعة بوحداتها المختلفة، والمؤسسات البحثية داخل الجامعة وخارجها.

٦. توفير المصادر المالية اللازمة لدعم البحث العلمي في الجامعة واستدامتها.

٧. توفير السبل الداعمة لاستقطاب وتدريب العقول المبدعة، والكفاءات المتميزة في مختلف مجالات البحث العلمي محلياً ودولياً.

٨. إثراء المكانة العلمية والبحثية للمملكة على المستوى العالمي، وتشجيع العلماء والباحثين السعوديين على الإسهام في الحضارة الإنسانية.

وتعمل كراسي البحث في الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الآليات منها ما يلي:

- ١- إعداد الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية.
- ٢- دعم المعرفة العلمية المتخصصة من خلال التأليف، والترجمة.
- ٣- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة.
- ٤- تنظيم الفعاليات والبرامج العلمية، مثل: المؤتمرات، والندوات، وحلقات النقاش.
- ٥- تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة.
- ٦- استقطاب طلاب الدراسات العليا المتميزين، وتقديم المنح الدراسية لهم.
- ٧- استقطاب الأساتذة الزائرين، ودعم برامج الاتصال العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

وعلى الرغم من حداثة إنشاء كراسي البحث في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إلا أنها حققت عدة منجزات منها ما يلي: (العسكر، ٢٠١٢: ١٠١ -

(١٠٤)

- تمويل مئات المشروعات البحثية.
- دعم عدد من طلاب مرحلي الماجستير والدكتوراه داخل الجامعة وخارجها، ممن تتناول رسائلهم موضوعات تخدم تخصصات الكراسي.
- تفعيل برامج الاتصال العلمي التي تتضمن استقطاب العديد من الأساتذة الزائرين، وتنظيم برامج علمية تستهدف تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من خبراتهم.
- إنشاء قواعد بيانات للخبراء في المجالات التخصصية التي تعمل فيه الكراسي.
- تنظيم عشرات الفعاليات العلمية والتي تشمل حلقات النقاش، والندوات التحوارية، والملتقيات، والمحاضرات العامة، إلى جانب البرامج التدريبية، والمؤتمرات العلمية.
- توقيع اتفاقيات تعاون مع عدد من المؤسسات الحكومية والأهلية المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بعمل الكراسي، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية في الداخل والخارج.
- تطوير مكاتب علمية متخصصة في مجال اهتمام الكراسي.

- تنظيم مسابقات لتطوير المجالات التطبيقية التي تعمل فيها الكراسي.

(٧) الكراسي البحثية في كلية الدراسات التربوية بجامعة بينانج الماليزية.

حيث تهدف كلية الدراسات التربوية إلى تطوير والحصول على المعرفة من خلال التدريس والبحث الخلاق ورعاية المربين من خلال برامج معترف بها دوليا. فتم تأسيس وحدة بحوث التعليم الأساسي في فبراير ١٩٩٠، واستمر عملها مما مهد الطريق لتأسيس نفسها كمركز للتميز في تنفيذ البحوث التربوية الأساسية، وتمكن أهدافها الرئيسة فيما يلي: (البقاوي، ٢٠١٢:

(٢١٥)

- إجراء البحوث لرفع جودة التعليم والتعلم.
- تقديم الاستشارات والخدمات في مجال التعليم الأساسي.
- المساعدة في تنمية الموارد البشرية من المعلمين والعاملين في مجال التعليم لنشر المعلومات والمعرفة.

(٨) منظومة الأعمال والمعرفة جامعة الملك عبد العزيز.

أسست الجامعة منظومة الأعمال والمعرفة، حيث أنشأتها وفق لمواصفات عالمية للحصول على المعرفة وتسخيرها للبحث العلمي والتطوير والتفوق والإبداع العلمي والعملي، وتعزيز نوعية مخرجات التعليم والبحث في الجامعة، ومواءمة نشاطات الجامعة ومخرجاتها مع المتطلبات الاقتصادية المحلية والإقليمية، ورفع مستوى تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع قطاعات الصناعة والخدمات، ورفع مستوى تدريب الطلاب وإكسابهم الخبرات المطلوبة، وخدمة المجتمع. وتتكون هذه المنظومة من أربع قطاعات وتشمل: (المنيع، ٢٠١١: ٨٢؛

http://alliance.kau.edu.sa/Default.aspx?Site_ID=191&Lng=AR

الأول: حدائق المعرفة: أنشئت لتوفير بيئة عمل ذكية ومتكاملة للصناعات والخدمات القائمة على المعرفة، وتمكن الشركات المقيمة من الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإمكانات الجامعة المختلفة، والعمل على استقطاب شركات محلية وعالمية رائدة في مجال الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة.

الثاني: بيوت الخبرة: وهي بيوت خبرة متميزة في مجالات متخصصة تقدم خدماتها الاستشارية والبحثية للقطاع الحكومي والخاص بشكل مباشر تحت إشراف الجامعة.

الثالث: حاضنات الأعمال: وهي البيئة المساندة المحفزة للمشاريع المبدعة المبتدئة والقائمة لطلاب وخريجي الجامعة، وتزودها بآليات النجاح للنهوض بالصناعات والخدمات القائمة على المعرفة.

الرابع: المعامل المركزية: وهي معامل متخصصة تقوم بعمل الاختبارات التقنية المتقدمة والدراسات التحليلية وتفسيرها، فهي تعني باستثمار المختبرات والمعامل المميزة وخبرات أعضاء هيئة التدريس والفنيين بالجامعة وتوفير المتطلبات الإدارية والعلمية والقانونية والتنظيمية لتفعيل هذه الإمكانيات لخدمة الصناعات القائمة على المعرفة.

(٩) تجربة جامعة أم القرى.

أنشأت الجامعة عمادة تقنية المعلومات كي تكون نواة لنشر التقنية في أرجاء الجامعة، وللمساهمة في توطين ومواكبة التقنيات الحديثة، وتمثل أهم أنشطة العمادة في توفير الدعم التقني لكافة منسوبي وطلاب الجامعة، إضافة إلى إعادة هندسة الإجراءات التقليدية بمنظومات برمجية تعمل على ميكنة التعاملات، وتطوير آلية التواصل بين أفراد الجامعة.

كما أنشأت الجامعة وكالة الأعمال والإبداع المعرفي، والتي تضم معهد البحوث والدراسات الاستشارية، ويتفرع منها إدارة الكراسي العلمية وإدارة بيوت الخبرة، كما تضم مركز الابتكارات للأعمال، وحاضنات الأعمال والريادة، بالإضافة إلى برنامج استقطاب المتميزين والمبدعين من العلماء وأعضاء هيئة التدريس.

وتعتبر وكالة الأعمال والإبداع المعرفي من أحدث الوكالات المستحدثة بجامعة أم القرى، وتضم الوكالة بين جنباتها معهد البحوث والدراسات الاستشارية ويتفرع منها إدارة الكراسي العلمية وإدارة بيوت الخبرة كما تضم الوكالة مركز الابتكارات للأعمال ويتفرع منها حاضنات الأعمال والريادة كذلك تضم الوكالة إدارة الاستثمار ويتفرع منها وقف الجامعة وشركة الجامعة والمشاريع الاستثمارية كما استحدثت الوكالة برنامج استقطاب المتميزين والمبدعين ويتفرع منها برنامج تبني العلماء الحائزين على جائزة الملك فيصل العالمية ولجنة استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس ووحدة التعاون الدولي وحدة التصنيف العالمي. (المنيع، ٢٠١١: ٨٣-٨٤؛

<http://uqu.edu.sa/page/ar/154357>

(١٠) مراكز التميز البحثي.

اهتمت الدول المتقدمة بما يعرف بمراكز التميز (Excellence Centers) التي تنتشر في هذه الدول، بل اتجهت الدول العربية مؤخرًا إلى الاهتمام بإنشاء هذه المراكز بجامعاتها. وتعتبر مراكز التميز وحدات جامعية علمية غير نمطية تتسم بإنجازات بحثية نوعية ملموسة تحقق للجامعة الريادة والمكانة الرفيعة، وتصب خدماتها على المجتمع من أجل تنميته والحقا بركب التطور العلمي واختزال الفجوة البحثية والعلمية مع الدول المتقدمة.

ويقصد بمراكز التميز هذا النظام الذي "نظام يشتمل على أهداف عامة وشائعة للبنية الاجتماعية لمعالجة الأساليب الروتينية المتبعة في البحث العلمي على مدى واسع وتقدم ثابت للعلاقات البشرية" (إبراهيم، ٢٠١١: ٨٧). فهذه المراكز تعد نمطا من أنماط الوحدات البحثية التابعة للجامعات التي تقوم على أساس تحقيق التميز في مخرجات البحث العلمي، من أجل تحقيق مكانة رفيعة للجامعات. كما ينظر لها على أنها "وحدات بحثية قائمة على استخدام الخبرات العلمية في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والمستقبلية داخل المجتمع الآنية بتميز بحثي قائم على الابتكار والتفوق العلمي" (إبراهيم، ٢٠١١: ٨٩).

وتتعدد أنماط مراكز التميز من دولة لأخرى، وقد تختلف أهداف تلك المراكز حسب مجالها وتخصصها ومكان نشأتها، ولكنها تشترك في مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي: (توني،

(٢٠١١: ٧٩)

- تحقيق الريادة والقيادة في مجال التخصص.
- المساهمة في دعم وتطوير الإمكانيات البحثية.
- تقديم المساعدات الممكنة للجهات والمؤسسات التي تحتاج لخبرة وإمكانيات المراكز البحثية والعلمية.

- خلق بيئة مناسبة لمساعدة الباحثين في مشروعاتهم البحثية.

- دعم الشراكة بين الباحثين والعلماء وبين قطاعات المجتمع الإنتاجية والخدمية.
- وتعرض الدراسة بعض النماذج لمراكز التميز في بعض الدول الأخرى كما يلي:

أ) مشروع مراكز التميز البحثي بالجامعات السعودية:

تهدف وزارة التعليم العالي من خلال هذا المشروع، إلى دعم مراكز تميز بحثي قائمة أصلاً أو إنشائها في الجامعات السعودية في تخصصات ومجالات متعددة، بهدف إبراز نقاط القوة ومجالات التميز فيها ورعايتها وبلورتها في مراكز أكاديمية بحثية، لتتولى الصدارة علي المستوى الوطني والإقليمي. وتهدف مراكز التميز البحثي إلى ما يلي:

[http://ksu.edu.sa/sites/KSAArabic/Mngmnt/RectorAndDeputies/\(UDB/programs/excellence1/Pages/default.aspx](http://ksu.edu.sa/sites/KSAArabic/Mngmnt/RectorAndDeputies/(UDB/programs/excellence1/Pages/default.aspx)

- الريادة والقيادة في خدمة التخصص في المجتمع المحلي والإقليمي.
 - المساهمة في دعم وتطوير الإمكانيات البحثية والأنشطة المهنية في التخصص.
 - المبادرة بالأنشطة والمشاريع البحثية اللازمة التي تعزز من دور المركز وتبقيه في مكان الصدارة.
 - تقديم المساعدات الممكنة للجهات والمؤسسات التي تحتاج لخبرة وإمكانيات المراكز البحثية والعلمية.
 - تشجيع العديد من التخصصات وربطها فيما بينها وذلك من أجل تطوير طرق جديدة للتقنيات المختلفة.
 - دعم الشراكة بين الباحثين والعلماء والجهات الحكومية والخاصة لابتكار تقنيات متطورة.
 - خلق بيئة مناسبة لمساعد الباحثين من أجل حلول ابتكارية لمشاريع معينة.
- وتحرص وزارة التعليم العالي علي أن يتوافر في هذه المراكز مجموعة من العوامل التي تضمن نجاحها، ولعل أهم هذه العوامل ما يلي:

توافر موارد بشرية علي درجة عالية من الكفاءة وإدارة حكيمة للمركز. ومجموعة متميزة من الباحثين القادرين علي العطاء البحثي النوعي.

التأكد من فعاليات الإجراءات ووضوح المسؤولية عن طريق تكوين لجنة إدارية صغيرة من الجامعة، مؤلفة من مجموعة من العلماء وأعضاء هيئة التدريس المتقدمين باقتراح تكوين المركز، وأعضاء يمثلون الجامعات الأخرى وممثلون للمؤسسات والمنظمات المشاركة في تطوير التعليم العالي الوطنية والعالمية. ولجنة الإدارة مسؤولة عن التأكد من الالتزام بأرقى المعايير العلمية العالمية التنافسية في المركز. وهي مسؤولة عن اتجاهات المركز وخطته الاستراتيجية.

بالنسبة لمركز التميز في الجامعة تقوم لجنة الإدارة بتعيين عضو هيئة تدريس متميز في مجال المركز ليتولى الإشراف والإدارة عليه.

عند وضع مواصفات مركز التميز يلزم تحديد العناصر والأجهزة والمصادر التعليمية المطلوب تأمينها أو دعمها.

ب) برنامج مراكز التميز بجامعة الملك سعود

إن مراكز التميز البحثي صفة تمنح لوحدة جامعية تتسم بإنجازات بحثية نوعية ملموسة، تحقق للجامعة مكانة رفيعة مقارنة بمثيلاتها. تنشأ مراكز التميز البحثي نواة تبدأ بتخصص أو مجال علمي تتميز به الجامعة من خلال عدد من أعضاء هيئة التدريس فيها، المتخصصين والناشطين بحثياً وعلمياً في ذلك المجال. وغالباً ما يجمع المركز أكثر من تخصص، أي يعتمد علي ما يسمى (التخصصات البينية Interdisciplinary). وله علاقات وتواصل مع أقسام وجهات مشابهة داخل وخارج الجامعة. وكل مركز يبرز في مجال معين وله تطبيقات سواء في الصناعة أو التجارة والحياة العلمية عموماً.

إن إنشاء مراكز التميز في الجامعة عادة ما يبدأ بإنشاء ما يسمى بمراكز التعاون البحثي Collaborative Research Centers الذي ينطلق عادة من مبادرة يقوم بها عدد من

أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعة، علي أمل أن تتحول إلي مركز تميز فيما بعد في حالة استيفاء شروطه ومتطلباته. ولعل من أهم المتطلبات ما يلي:

<http://Ksu.edu.Sa/sites/KSAArabic/Mngmnt/RectorsAndDeputies/UDB/programs/excellence1/Pages/default.aspx>

- برامج بحثية بينية.
 - قائمة جيدة من إنتاج البحث العملي.
 - علاقات بحثية مع مراكز بحثية أخرى، أو باحثين متميزين
- وفيما يخص الدعم الذي تقدمه المؤسسة الحاضنة، لمركز التميز، فإن معظم مراكز التميز تتلقي دعماً من مصادر خارج المؤسسة الحاضنة، مثل الشركات الكبرى أو المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المعنية بدعم وتطوير البحوث أو الأقسام العلمية. وعلي أي حال فهذه المراكز تتبع الجامعة التي تضمها، رغم أنها مدعومة كلياً أو جزئياً بالقطاع العام أو القطاع الخاص أو كليهما.

وتهدف مراكز التميز البحثي بجامعة الملك سعود من برنامج تحقيق ما يلي:

- المساهمة في دعم وتطوير الإمكانات البحثية والأنشطة المهنية في التخصص.
 - تحقيق التميز البحثي من خلال خلق بيئة ملائمة للتعاون بين التخصصات المختلفة.
 - توفير المساعدات الممكنة للجهات والمؤسسات التي تحتاج لخبرة وإمكانات المراكز البحثية والعلمية.
 - خلق بيئة مناسبة لمساعد الباحثين من أجل حلول ابتكارية لمشاريع معينة.
- وتعرض الدراسة مركز التميز البحثي لتعليم العلوم والرياضيات كنموذج لمراكز التميز البحثية بجامعة الملك سعود كما يلي:

يسعى هذا المركز لأن يصبح بيت الخبرة البحثي المتميز في تعليم العلوم والرياضيات علي مستوى العالم العربي، وصولاً لمصاف المراكز الريادية عالمياً. من خلال تطوير تعليم العلوم والرياضيات القائم علي البحث العلمي، والتطوير المهني للباحثين، والشراكة المجتمعية من خلال تقديم البحوث والاستشارات للجهات المستفيدة.

وتوجز أهداف المركز فيما يلي: (الشايح، ٢٠١٠: ٦١٣-٦١٤؛ [http://](http://ecsme.KSU.edu.Sa)

١- تحديد أولويات البحث العملي في تعليم العلوم والرياضيات في التعليم العام والعالى في المملكة العربية السعودية، وتوجيه البحث العلمي لخدمتها.

٢- إجراء المشاريع والبحوث الوطنية؛ للإسهام في التطوير النوعي لتعليم العلوم والرياضيات في مراحل التعليم العام والعالى في المملكة العربية السعودية.

٣- تشجيع الباحثين علي أن يكونوا في موقع الريادة لتطوير مستقبل العلوم والرياضيات، وذلك من خلال تنفيذ برامج شراكة مع الباحثين وطلاب الدراسات العليا؛ لدعم البحث والتأليف والترجمة، وكذلك حضور المؤتمرات.

٤- إنتاج ونشر المعرفة العلمية؛ للإسهام في تراكمها وتلبية حاجات المجتمع.

٥- الإسهام في التطوير المهني للباحثين من أجل إعداد وتأهيل الكوادر القيادية؛ من أجل تطوير تعليم العلوم والرياضيات مستقبلاً.

٦- تحقيق الشراكة البحثية من خلال تقديم خدمات بحثية واستشارية للمؤسسات والجهات المعنية.

٧- بناء شراكات، ومد جسور التواصل مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة من أجل تطوير تعليم العلوم والرياضيات، وتوطين المعارف والخبرات البحثية.

٨- تطوير لغة فكرية وعلمية مشتركة بين المعنيين بمجال تعليم العلوم والرياضيات في مراحل التعليم ما قبل الجامعي والجامعي؛ للمساعدة في تكوين مجتمع معرفي متميز في مجاله.

(ج) مراكز التميز البحثي بالجامعات الكندية.

وهي مراكز بحثية بالجامعات التي تعد من أشكال الشراكة القوية بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية، ومهمتها الأساسية توثيق العلاقة بين الجامعات وتلك المؤسسات، وتعتبر جامعة أونتاريو من أكثر الجامعات التي تبنت البرنامج التي تقدمها هذه المراكز، ومن أمثلة مراكز التميز الذي أنشئت في كندا ما يلي: (معاينه، ٢٠٠٨:

(١١٤-١١٥)

- مركز جامعة أونتاريو لتكنولوجيا الجامعات والاتصالات (CITO) وهدفه تحويل نتائج البحوث العملية والتكنولوجية إلى التطبيق العملي في المؤسسات الصناعية والإنتاجية.

- مؤسسة الإبداعات والتي تهدف إلى مساعدة الباحثين ورجال الأعمال علي إيجاد الفرص الجديدة وتضخيم رأس المال

- جمعية الإبداع الإداري في كندا (IMAC) والتي تهدف إلى إعداد وخلق وتدريب القادة في مجال الإبداع التكنولوجي. (١٩، ١١٤ مراجع أجنبية)

- مركز تصنيع الإلكترونيات الدقيقة وتسويقه (CMAP) ويهدف إلى تطوير الإلكترونيات الدقيقة من خلال جامعات كندا بالشراكة مع القطاع الخاص وخلق جيل جديد مبدع من العلماء والمهندسين.

- مركز بحوث تكنولوجيا الأرض والفضاء (CRESTECH) ويسعي للربط بين العلوم والأبحاث النظرية في مجالات علوم الأرض والفضاء وتحويلها إلى تكنولوجيا قابلة للتطبيق.

وتهدف مراكز التميز إلى إقامة روابط قوية واستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، والاستثمار في الإبداع للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة من خلال الأبحاث المشتركة، والوصول

إلى نتائج عملية، وتدريب كبار العاملين وإعدادهم نحو إدارة العمل الإبداعي، فضلاً عن تبديل المهارات والمعارف مع الجماعات والمراكز الإبداعية الأخرى، بالإضافة إلى التعاون مع المؤسسات الإبداعية المحلية والوطنية والعالمية، وتسويق التكنولوجيا الناتجة عن الأبحاث التطبيقية.

(د) مركز التميز في التدريس والتعلم بجامعة ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

<http://www.csuchico.edu/celt/about/index.shtml>

أنشئ هذا المركز بهدف دعم وتشجيع المنح الدراسية للمعلمين من خلال التعاون بين مكتب الشؤون الاجتماعية والجامعة، وبدأ العمل به في ١٩٩٤، وتتنوع أنشطة المركز، ويمكن إنجاز بعضها فيما يلي:

- إقامة علاقات تعاونية مع المراكز المماثلة في جميع أنحاء البلاد.
 - إقامة مؤتمرات دورية عن التميز في التعليم والتعلم.
 - إقامة ورش عمل طوال العام.
 - تقديم دراسات جديدة.
 - تقديم مكتبة جيدة كمصدر جيد للمعرفة.
 - مساعدة أعضاء هيئة التدريس علي نحو فعال علي دمج التكنولوجيا في التعليم.
 - المساعدة في تطوير التعليم.
 - تقديم بعض المنح التعليمية.
- يتبين من خلال رصد وتحليل هذه التجارب والنماذج المختلفة أهمية التميز البحثي بالجامعات، مما أفردت له مراكز وجامعات بحثية من أجل الوصول بالبحث العلمي إلى درجة تتسم بالتميز، ويمكن الخروج من هذه الخبرات بمجموعة من الملحوظات، يمكن إنجازها في النقاط التالية:
- قضية التميز في البحث العلمي أصبحت أمراً حتمياً وضرورة لدي الجامعات، وذلك وفاء بمطالب المجتمع من ناحية، وارتباطاً بمجتمع المعرفة من ناحية أخرى.

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا وإدراكها لأهمية تبني نظام إدارة المعرفة، من أجل الحصول علي دعمها ومساندتها.
- أن تكون إدارة المعرفة هدفاً استراتيجياً للجامعة، وذلك يحقق الالتزام بها من قبل الإدارة العليا وجميع العاملين بالمؤسسة.
- تطبيق إدارة المعرفة يساعد الجامعات علي مواجهة التحديات أو إحداث التغيرات الهادفة علي تطوير أداؤها.
- تطبيق إدارة المعرفة يمكن الجامعات من تحقيق التعاون والترابط بين كلياتها وأقسامها المختلفة.
- تعد التهيئة الثقافية من أهم عوامل نجاح وتنفيذ إدارة المعرفة، حيث يتطلب تطبيقها نشر ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم مشاركة وتبادل المعرفة.
- يختلف المدخل أو الأسلوب الذي يمكن أن تنتهجه الجامعات لتطبيق إدارة المعرفة بما يتناسب مع طبيعتها وإمكاناتها وقدراتها.
- يعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة من أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، حيث أنها تسهل عمليات جمع المعرفة وحفظها ونشرها.
- يعد تدريب العاملين بالجامعة والارتقاء بقدراتهم من المتطلبات الأساسية لتحقيق الفاعلية من نظام إدارة المعرفة.
- تلعب المشاركة والتفاعل بين الجامعات والمجتمع بمؤسساته المختلفة من العوامل الرئيسة المؤثرة علي نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.
- وأخيراً فإن الجامعات بوصفها منظمات تربوية مجتمعية قد تمتلك بنية أساسية معرفية قوية لتأهيل العنصر البشري للعمل في ظل اقتصاد المعرفة بكل جدارة، رغم أن هذه البنية الممثلة في

التخصصات في علوم الحاسب ونظم المعلومات وإدارة المكتبات وعلوم الإدارة قد تحتاج إلى شيء من إعادة التصميم لتواكب التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة.

فمرحلة التمرکز حول إدارة المعلومات كانت تضع جل اهتمامها علي الجوانب التقنية للتعامل مع المعلومات، أما مرحلة إدارة المعرفة فتحتاج إلى درجة كبيرة من الموازنة والمواءمة بين العنصر البشري والعنصر التقني للتعامل مع المعلومات.

ومن هنا تتضح أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة بصفة عامة، وفي البحث العلمي التربوي بصفة خاصة، حيث تلعب دوراً هاماً في مواجهة المشكلات التي يعاني منها البحث التربوي في الجامعات المصرية، بل وقيادته لتحقيق التميز في البحث التربوي، الأمر الذي ينعكس علي المجتمع المصري ويؤدي إلى الارتقاء بالتعليم المصري وتطوره. لذا يقدم الباحث تصوراً لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير البحث التربوي بكليات التربية في مصر.

سادساً: التصور المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعات.

يتناول الباحث في هذا المحور عرض التصور الذي يسعى لتطبيق إدارة المعرفة من أجل تطوير البحث التربوي في مصر ومواجهة أبرز معوقاته، والوصول إلى مستوي التميز والمنافسة. ويمثل هذا التصور في إنشاء مركز للتميز متخصصاً في البحوث التربوية (مركز تميز البحث التربوي)، ويتم عرض هذا التصور وفقاً للمحاور التالية:

١- منطلقات التصور المقترح.

٢- فلسفة المركز ومبررات إنشائه.

٣- رؤية ورسالة المركز.

٤- أهداف المركز.

٥- أنشطة المركز أبرز فعالياته.

٦- مصادر تمويل المركز.

٧- الهيكل التنظيمي المقترح للمركز.

٨- عوامل نجاح المركز أبرز متطلباته.

(١) منطلقات التصور المقترح.

يقوم هذا التصور بناءً على مجموعة من المنطلقات التي أفرزتها الدراسة ولعل منها ما يلي:

- إن التعليم المسئول الأول عن تقدم المجتمع وازدهاره، ومن ثم كانت الجامعة قاطرة التنمية، ومسئولة عن مستقبل المجتمع وقدرته على التنافس مع المجتمعات الأخرى.
- يبرز دور الجامعة خاصة في ظل التحولات التي يشهدها المجتمع المصري خاصة في السنوات الأخيرة، مما فرض عليها مجموعة من المتطلبات لعل من أبرزها، ضرورة تقديم البحوث العلمية المتميزة في شتى المجالات التي تنهض بالمجتمع وتحقق له الريادة والتميز. خاصة في ظل حرص كثير من الدول الأخرى على تفعيل البحث العلمي داخل الجامعات، وتوجيهه وتوظيفه لخدمة المجتمع وأهدافه.
- يعد البحث العلمي ركناً رئيساً من أركان الجامعة، ولن تنجح الجامعة في تحقيق وظائفها وأهدافها بفعالية بدون الاهتمام به وتطويره.
- يتعاضد دور البحث التربوي في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى في بناء المجتمع المتعلم المؤسس على المعرفة. لذا فالبحوث التربوية تسهم في تنمية البلاد، خاصة إذا ارتبطت بواقع المجتمع واحتياجاته.
- يعاني البحث التربوي في مصر من مشكلات عديدة تعوقه عن تحقيق ما يتوقعه منه المجتمع، الأمر الذي أدى إلى تراجع تراجعاً ملحوظاً، وضعف إسهاماته في الارتقاء بالوطن.
- تهدف إدارة المعرفة إلى الارتقاء بمهارات العاملين في استخدام المعرفة وتحفيزهم على إطلاق معارفهم الكامنة، وإعادة ترتيب أفكارهم وخبراتهم المتراكمة، بصورة تجعلها متاحة وميسرة

- لكافة العاملين، فضلاً عن تعزيزها للإبداع و الابتكار في استخدام المعرفة للاستفادة منها في تجويد العمل وتحسينه ومن ثم تحقيق التميز.
- فعلي قدر كفاءة الجامعة في إدارة المعرفة، يكون الإبداع والابتكار داخلها، ومن ثم يكون تميزها عن الجامعات الأخرى.
- تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعة، قد يسهم بفاعلية في مواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية، وتطوير الأداء البحثي وتميزه من ناحية أخرى، وذلك من خلال اكتشاف القدرات والإمكانات المتميزة، ونقل الخبرات والمهارات إلي الباحثين التربويين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم وتذليل العقبات المختلفة التي تعوق أدائهم، بالإضافة إلي بناء قواعد للمعلومات وتخزينها والعمل علي استرجاعها عند الحاجة بكل سهولة ويسر، فضلاً عن العمل علي حسن توظيفها وتطبيقها وتوليد الجديد منها.
- يبرز دور الجامعات في توظيف إدارة المعرفة لخدمة البحث العلمي والتربوي في كثير من دول العالم المختلفة، والذي قد يأخذ أشكالاً متعددة لعل من أبرزها مراكز التميز البحثي، التي تزايد الحديث عنها في الآونة الأخيرة، والتي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التميز والريادة في البحوث العلمية، مما يسهم في وضع الجامعة في مكانة عالمية متميزة، وتجعلها قادرة علي خدمة مجتمعها بصورة أفضل من ناحية أخرى.
- تعمل مراكز التميز البحثي علي توفير مناخ بحثي يتيح للباحثين الفرصة للابتكار والإبداع في إنجاز أبحاثهم، فضلاً عن تشجيعها للعمل البحثي التعاوني الجماعي، بالإضافة إلي قدرتها علي بناء قاعدة معلوماتية دقيقة، تعد نواة للباحثين للاستفادة منها وتداولها ونشرها وتطبيقها، كما تسهل لهم فرصة الاتصال بأقرانهم في الجامعات والمراكز البحثية الأخرى عن طريق مد جسور التعاون مع كافة المؤسسات العلمية البحثية في الدول الأخرى، كما أنها تحقق نوعاً

من المشاركة المجتمعية من خلال إيجاد سبل لمشاركة المؤسسات المجتمعية في دعم البحث العلمي.

(٢) فلسفة مركز تميز البحث التربوي ومبررات إنشائه.

- تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة في مجال البحث التربوي من أجل تقديم بحوث تربوية متميزة يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية في مصر ومؤسساتها التعليمية، والمساهمة في مواجهة بعض المشكلات التربوية بالمجتمع، فضلا عن توليد معارف جديدة تسهم في بناء جسم المعرفة التربوية، ومساعدة الجامعة علي الارتقاء في التصنيف العالمي بين الجامعات الأخرى.

- استثمار العقول المصرية أفضل استثمار وبشتي الطرق والأساليب الممكنة توريثها للباحثين الآخرين.

- محاولة التغلب علي ظاهرة هجرة علماء التربية والباحثين التربويين إلي الخارج من أجل الحصول علي دخل أعلي أو للتفرغ للبحث العلمي أو لتوفير المعلومات والبيانات والحصول علي المراجع والدوريات والأدبيات بسهولة ويسر، أو لتوفير إمكانات بحثية من خلال منظومة علمية بحثية متكاملة.

- التغلب علي العديد من المعوقات التي تواجه الباحثين في مجال التربية والتي تؤثر بالطبع علي كفاءاتهم البحثية ومن ثم مستوي البحوث المقدمة من حيث أهميتها ونتائجها وفعاليتها وتماشيها مع الاتجاهات العالمية واحتياجات المجتمع الفعلية.

- توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة البحث التربوي، خاصة في ظل التدفق المعلوماتي الذي يظهر في حجم المعلومات المتزايد من وقت لآخر، مما تبرز أهمية هذه التكنولوجيا في تجميع هذه المعلومات وتخزينها بصورة تجعلها متاحة للاسترجاع والتطبيق بسهولة ويسر في أي وقت يطلبها الباحثون.

(٣) رؤية ورسالة المركز.

يمكن عرض رؤية مركز تميز البحث التربوي كما يلي: مركز فاعل في المنظومة البحثية التربوية، يوفر بيئة داعمة من أجل الوصول بالبحث التربوي إلى درجة التميز، ولتطوير التعليم في مصر، وتحقيق الريادة للجامعة.

أما رسالة المركز فتتضح في أنه يسعى إلى:

- تعزيز القدرات البحثية من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التي تدعم البحث التربوي.
- بناء قاعدة معلوماتية تربوية متميزة تخدم العملية البحثية.
- التغلب على الأشكال النمطية للبحوث التربوية والتي لا تسهم في إحراز تقدم.
- تقوية الصلة مع الجامعات والمراكز البحثية الأخرى ذات الصلة.
- الإسهام في معالجة المشكلات التعليمية في المستويات المختلفة.
- السعي لتطوير العملية التعليمية في مصر.
- المساهمة في وضع الجامعة علي خريطة التنافس العالمي مع الجامعات المتقدمة.

(٤) أهداف مركز تميز البحث التربوي.

يتوقع من المركز أن يحقق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها يلي:

- أ- أن يوفر البيئة المناسبة والداعمة للباحثين.
- ب- أن يقدم الخدمة المعلوماتية اللازمة للباحثين في المجال التربوي.
- ج- أن يستقطب الكفاءات البحثية التربوية المتميزة لدعم العملية البحثية.
- د- أن يعد مجموعة من الباحثين المبدعين وصقلهم ورعايتهم وتنمية قدراتهم.
- هـ- أن يربط بين مخرجات البحث التربوي بحاجات المجتمع ومتطلباته.

و- أن يقدم كافة المساعدات الممكنة للجهات والمؤسسات التي تحتاج لخبرة وإمكانات المراكز البحثية.

ز- أن يجذب التمويل المناسب للمشروعات البحثية.

(٥) أنشطة مركز تميز البحث التربوي وفعالياته.

يركز المركز خلال عمله علي مجموعة من الأنشطة منها ما يلي:

- تقديم الاستشارات البحثية للأفراد والجهات والمؤسسات التعليمية المختلفة.
- تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة واستثمارها بصورة جيدة لخدمة العملية البحثية، وتدريب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي أحدث التقنيات، وتوظيفها في البحث التربوي.
- تحديد أولويات البحث التربوي بالجامعة ، وفقا لاعتبارات عدة منها :
أهداف الجامعة وخططها الاستراتيجية، احتياجات المجتمع، أبرز المشكلات علي الساحة التعليمية، قضايا السياسة التعليمية في مصر، وغيرها من الاعتبارات الأخرى.
- إتاحة الفرص المختلفة للقاء الباحثين بالمتخصصين والخبراء في مجالات العمل التربوي والبحثي.
- مساعدة الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات علي نشر بحوثهم بالدوريات العالمية المتخصصة.
- بناء قاعدة معلومات تربوية متميزة تمثل نقطة انطلاق للباحثين والبحث التربوي، بحيث تكون متنوعة ومتجددة، وشاملة لجوانب العملية التعليمية والتربوية، وتتسم بسهولة استخراج المعلومات منها في الوقت المناسب.

- العمل علي تعزيز سبل التعاون بين المركز وبين الجامعات والمراكز الأخرى ذات العلاقات بالتخصصات التربوية المختلفة، بما يحقق التكامل والترابط بين الباحثين والخبراء التربويين في شتي المجالات في هذه المؤسسات.
- القيام بمجموعة من الوسائل التي يمكن أن تدر دخلاً للمركز بصورة تمكنه من تمويل بعض مشاريعه البحثية مثل عقد بعض المؤتمرات المتخصصة، وتسويق بعض بحوثها، وغيرها من الأنشطة الأخرى.

(٦) مصادر تمويل المركز.

أما الموارد التي سيعتمد عليها المركز في تمويل أنشطته فستعتمد علي عدد من المصادر من بينها ما يلي:

- المخصصات المالية من ميزانية الجامعة.
- المساعدات الدولية من خلال إبرام بعض الاتفاقيات والعقود مع بعض المؤسسات العالمية لتمويل المشروعات، والمنح البحثية من بعض الجامعات والمؤسسات الدولية.
- المنح والهبات المادية أو العينية سواء من أفراد أو مؤسسات المجتمع.
- العائد من تنفيذ بعض أنشطة المركز مثل عقود المؤتمرات العلمية المحلية والدولية، وتطبيق البحوث التي ينجزها المركز وتسويقها.
- العائد من تقديم الاستشارات والخدمات البحثية والتربوية سواء للأفراد أو المؤسسات التعليمية المختلفة.
- العائد من تسويق الحقايب التدريبية المتخصصة التي يعدها وينفذها المركز في مجال البحث التربوي سواء في مصر أو الدول العربية.

(٧) الهيكل التنظيمي لمركز تميز البحث التربوي

يتبع هذا المركز نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، ويتشكل الهيكل التنظيمي له من

مجموعة من المكونات الأساسية يمكن عرضها كما يلي:

أولاً: الإدارة العليا المركز والتي تمثل في مجلس إدارة المركز، والذي يتشكل مما يلي:

- مدير المركز: وهو أحد أساتذة كلية التربية، بحيث يكون له باع في المجال البحثي المحلي والدولي، فضلاً عن خبراته الإدارية.

- نائبان لمدير المركز: إحداهما يكون نائباً لشؤون الباحثين، والآخر نائباً للشؤون المالية والإدارية للمركز.

- أعضاء مجلس الإدارة: وهم مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، ينبغي أن يضم إلي أعضاء هيئة تدريس من كليات أخرى يتراوح عددها من ٢-٣ أعضاء، وتكمن مهمتهم في متابعة أعمال الباحثين ومتابعة أعمال الوحدات المساندة، ومساعدة مدير المركز ونائبيه في القيام بمهامهما.

ويشترط أن يكون كل من المدير والنائبين متفرغين للعمل بالمركز، وتتمحور مهمة مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة لتيسير العمل بالمركز، والتخطيط لأنشطته وفعالياته، وتحديد أولوياته البحثية بمشاركة الهيئة الاستشارية وغيرهم من المختصين، ومتابعة تقييم تنفيذ فعاليات المركز المختلفة، فضلاً عن اختيار كل من الهيئة الاستشارية والباحثين المناسبين لإنجاز أعمال المركز، بالإضافة علي تحقيق التواصل مع كليات التربية بالجامعة خاصة أقسام الدراسات العليا بها.

ثانياً: الفرق البحثية.

وهي المنوط بها إنتاج أفكار ومعرفة تربوية جديدة، أو تقديم حلول للمشكلات التي تواجه النظام التعليمي، وذلك بإدماج المعرفة علي اختلاف مستوياتها وأنواعها، وباكتشاف علاقات جديدة

بينها، وتمثل هذه المعرفة الجديدة في مجموعة البحوث والنتائج التي تتوصل إليها. وتتضمن هذه الفرق البحثية ما يلي:

- **الباحثون:** وهم مجموعة من الباحثين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية أو من حملة الماجستير والدكتوراه في التخصصات التربوية المختلفة أو من طلاب الدراسات العليا في كليات التربية.

وقد يفرغ بعض هؤلاء الباحثين تفرغاً كلياً أو جزئياً من وظائفهم الأساسية للعمل بالمركز، أو قد يكونون غير متفرغين، ويتحدد ذلك في ضوء احتياج العمل والبحوث المطلوب إنجازها، وحسب رغبة وقدرة الباحثين أنفسهم.

وتكمن مهمة الباحثين في إجراء البحوث سواء كانت بحدوثاً فردية أو جماعية. بمعنى أن المركز قد يقوم بعمل مشروعات بحثية يشترك فيها مجموعة من الباحثين في نفس التخصص، أو من تخصصات مختلفة، وقد يعلن المركز عن احتياجه لباحثين لإنجاز بعض هذه المشروعات، أو يتقدم الباحثين أنفسهم بمشروعات أخرى إلى المركز للحصول على الدعم اللازم لإنجازها.

ويتم اختيار الباحثين من قبل إدارة المركز في ضوء المعايير والشروط التي يضعها المركز لاستقطاب أبرز الكفاءات والقدرات لضمان تميز البحوث التي يقدمها، وكذلك في ضوء احتياجات المشروعات البحثية والتي يحددها الهيئة الاستشارية.

- **بيوت خبرة (هيئة استشارية بحثية):** وهي عبارة عن مجموعة من أبرز الخبرات من أساتذة التربية، والمشهود لهم بالتميز والعطاء في مجال البحث التربوي، أو من بعض الخبراء والمتخصصين العاملين في مجال التربية والتعليم سواء بالمدارس أو المعاهد والجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى، وقد تضم بعض العاملين بوزارة التعليم.

وتكمن مهمتهم في الإشراف علي المشروعات البحثية التي يتبناها المركز، وتقديم خبراتهم المتراكمة للباحثين من أجل الارتقاء بقدراتهم وإمكانياتهم، وتذليل العقبات الفنية التي تواجه الباحثين أثناء إعداد وتنفيذ بحوثهم. كما يمكن الاستفادة من خبراتهم في تحديد أولويات المركز البحثية، والمشروعات التي يمكن طرحها، وتحديد احتياجات كل مشروع سواء البشرية أو المادية. وقد يطلب من الخبراء في هذه الهيئة التفرغ التام أو الجزئي للمركز، ويتوقف هذا التفرغ علي مدي احتياج المركز ومشروعاته البحثية وفعاليتها المختلفة، فضلاً عن ظروفهم الشخصية. ويتمثل نجاح هذه الفرق البحثية في قدرتها علي توليد رأس مال معرفي جديد ومتميز في قضايا تعليمية يحتاجها المجتمع وتسهم في تطوره.

وثالثاً: الوحدات المساندة.

وهي عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تقدم المساعدات والخدمات الفنية والإدارية المختلفة للباحثين، فهي تسعى لخدمتهم وتوفيراً لجهودهم ووقتهم، ولتجعلهم أكثر تركيزاً في بحوثهم، من أجل الحصول علي بحوث تربوية متميزة، وفيما يلي نموذج لهذه الوحدات:-

- وحدة المعلومات والبيانات.

وهي تعد من أهم الوحدات بالمركز، فهي المنوط بها تحديد المعرفة المطلوبة لتنفيذ المشروعات البحثية بالمركز، ورصد المتاح منها داخل الجامعة، وتحديد حجم المعرفة المطلوبة. كما يقع علي عاتقها العمل علي اكتساب هذه المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة بشتي الوسائل والطرق المختلفة.

مع الوضع في الاعتبار أن الجامعة قد لا ينقصها مستودعات المعرفة، بل هي في حاجة إلي دقة التجميع المتكامل للمعرفة المطلوبة علي كافة مستوياتها وأنواعها ودمجها في مخزن واحد للمعرفة أو مجموعة من المخازن المرتبطة ببعضها، أي أن علي هذه الوحدة إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ومتكاملة تنمو وتتطور بصورة مستمرة، وتمكن الباحثين من الحصول علي كافة المعلومات

والبيانات اللازمة لإنجاز بحوثهم علي الصورة المثلي بسهولة ويسر، وفي الوقت المناسب لهم. كما يمكن استخدامها للبناء عليها ما يلزم من خطط وأهداف واستراتيجيات ومتابعة وتقييم التنفيذ، وفي ذلك ضمان لنجاح المركز وإدارته وضمناً للاستفادة من البيانات أفضل استفادة ممكنة. كما يجب أن تقوم هذه الوحدة بميكلة البيانات والمعلومات والإحصاءات بطريقة تمكن من معرفة مدي استخدامها، ومتي وكيف يمكن أن تستخدم وبطريقة صحيحة وملائمة وأن تكون مرنة بحيث يمكن إعادة هيكلتها لتواكب التطوير والتحديث، من أجل خدمة أهداف كل من المركز والجامعة، وإدخال أي تعديلات أو تحديثات عليها حتي تتمكن إدارة المركز من وضع هذه البيانات والمعلومات في خدمة وتحسين أداء الجامعة البحثي.

كما يجب علي هذه الوحدة أن تقدم المعرفة بآليات مختلفة، سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، مع الأخذ في الاعتبار أن الآليات غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في كثير من الأحيان. وأخيراً فإن هذه الوحدة إلي جوانب كونها تزود الباحثين بالمعرفة المطلوبة، فهي في نفس الوقت تجنب الباحثين من تكرار الأعمال والجهود مما يوفر الوقت والجهد، وبذلك تضمن تراكم خبرة الجامعة المستمر.

- وحدة المتابعة والتقييم.

وهي الوحدة المسؤولة عن تقييم خطط المشروعات البحثية التي يتقدم بها الباحثون إلي المركز، ومدي التزامها بالشروط والمعايير والمنهجية العلمية، وكذلك مدي مراعاتها للأولويات التي يحددها المركز. ثم متابعة تنفيذ هذه المشروعات ومدي تقدمها وإنجازها للخطة الزمنية لها. بالإضافة إلي القيام بتقييم المشروعات البحثية بعد انتهاء الباحثين منها ومدي تحقيقها لأهدافها التي قامت لتنفيذها.

ويمكن لهذه الوحدة -لتنفيذ مهامها بالصورة المطلوبة- الاستفادة من خبراء كافة أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين، سواء داخل الجامعة أو خارجها.

- وحدة الإحصاء والتطبيق.

وهي الوحدة التي تقدم دعماً للباحثين-داخل وخارج المركز- في عملية التطبيق الميداني لبحوثهم والتحليل الإحصائي للنتائج التي يصلون إليها. حيث تقدم لهم يد المساعدة في إعداد وضبط أدوات جمع المعلومات من الناحية الإحصائية من خلال الرجوع لمجموعة من الخبراء في هذا المجال، فضلاً عن التيسيرات اللازمة لتطبيق هذه الأدوات ثم مساعدتهم في التحليل الإحصائي للبيانات من خلال البرامج الإحصائية المناسبة.

- وحدة الإعلام والتسويق.

ويقع علي عاتق هذه الوحدة عبئاً كبيراً في عملية تسويق الأبحاث والمشروعات التي يقدمها المركز، فهي المسئولة عن الإعلان عن المركز وفعالياته المختلفة ومشروعاته المنجزة من خلال الوسائط المختلفة كوسائل الإعلام المتنوعة، أو إصدار التقارير والكتيبات عن المركز ونشرها، فضلاً عن الحرص علي التواجد في الفعاليات البحثية التربوية مثل المؤتمرات والندوات المحاضرات العملية وعرض تجربة المركز وإنجازاته. بالإضافة علي تحقيق التواصل الفعال مع كل من كليات التربية في الجامعات المختلفة والمراكز ذات العلاقة في الدول المختلفة.

وحدة الدعم الفني.

وهي الوحدة المسئولة عن الارتقاء بكفاءة وقدرات الباحثين التربويين سواء داخل المركز أو خارجه، وذلك من خلال مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مناهج البحث التربوية أو المهارات الأساسية للباحث التربوية، فضلاً عن تقديم المحاضرات والسينماترات والندوات والمؤتمرات العلمية التربوية التي تسهم في نقل واكتساب المعرفة للباحثين من جهة ونشرها من جهة أخرى. بالإضافة إلي العمل علي استضافة الخبراء والمتخصصين في شتي

المجالات التربوية وعقد لقاءات متنوعة مع الباحثين، للاستفادة من خبراتهم المتراكمة، وذلك يعد أحد أشكال نقل المعرفة الضمنية المخترنة في عقولهم والتي تتضمن خبراتهم وتجاربهم الشخصية ومهارتهم والأفكار الخاصة بهم إلي الباحثين، خاصة أن هذا النوع من المعرفة يمثل أهمية كبرى ويمكن استخدامها كقوة داخل المركز وكميزة تنافسية للجامعة.

- وحدة شئون الباحثين.

وتقوم هذه الوحدة بكافة الأعمال الإدارية المتعلقة بالباحثين ومشروعاتهم البحثية مثل تسجيل الباحثين وحفظ ملفاتهم وتنفيذ إجراءات تسجيل المشروعات البحثية وإتمام حسابات المشروعات ومكافآت الباحثين وغيرها من الإجراءات الإدارية الأخرى، وتسهيل مهامهم في حضور المؤتمرات المحلية والدولية والندوات.

(٨) عوامل نجاح المركز:

عند تصميم هذا المركز من أجل تطبيق إدارة المعرفة أي الحصول علي المعلومات وحفظها وتخزينها وتحديثها وتطويرها واستخدامها بما يخدم البحث التربوي وتميزه، فلا بد من مراعاة مجموعة من العوامل التي تقود إلي نجاح المركز في إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل ما يلي:

- استقلال المركز إدارياً وأن يتبع الجامعة مباشرة، مع تدعيم الجامعة له خاصة في السنوات الأولى لإنشائه، مع ضرورة متابعته بصورة جيدة للتحقق من تحقيق أهدافه المرسومة.
- أن يضم المركز مجموعة من الموارد البشرية علي درجة عالية من الكفاءة والتميز، سواء في إدارة المركز أو في تنفيذ مهامه التي يقع العبء الأكبر منها علي الباحثين الموظفين والمساعدين، علي أن يتم اختيارهم في ضوء مجموعة من الشروط والمعايير بعيداً عن المجاملات والمصالح الشخصية.

- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها، فنجاح هذا المركز الذي يعد مشروعاً لإدارة المعرفة يعتمد علي أن يشيد علي قاعدة بيانات ومعلومات متطورة، بحيث يمكن استخدام هذه القاعدة في البناء عليها ما يلزم من خطط وأهداف وطرق تنفيذ ورقابة علي التنفيذ ضماناً لنجاح المركز وإدارته وضماناً للاستفادة من البيانات أفضل استفادة ممكنة.
- تحديد الاختصاصات والمسئوليات والمهام الواقعة علي عاتق كل فرد بالمركز.
- تبني إدارة المركز عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في الجامعة، فتحفيز أعضاء هيئة التدريس والباحثين بكليات التربية يساعد علي التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة علي المشاركة وتبادل المعلومات، وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والمعرفة في الجامعة للاستفادة منها الفائدة القصوى.
- وضع خطة بحثية طويلة وقصيرة المدى للمركز، مع وجود قدر من المرونة تسمح بالتعديل في ضوء المتغيرات التي تطرأ.
- وضع نظم تحفيزية عادلة للباحثين المتميزين وكل العاملين بالمركز.
- تفرغ أغلب العاملين -إدارة وباحثين وموظفين- بالمركز للعمل به، مما يضمن الاستفادة القصوى من كافة جهودهم وخبراتهم.
- وجود قناة اتصال جيدة بين المركز وبين كل وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي ووزارة التخطيط ووزارة الاستثمار وغيرها من الوزارات ذات العلاقة بنشاط المركز.
- لا بد من ضمان تعدد القنوات الاتصال لتسهيل عملية نقل المعرفة، بأن تكون هناك أكثر من قناة اتصال لحصول الباحثين علي المعرفة، مما يضمن سهولة نقلها واستخدامها.

- الإعلان الجيد عن المركز وأنشطته إنجازاته وشروط الالتحاق به وكيفية المساهمة في دعمه في
الفعاليات المختلفة وبشقي الطرق والأساليب الممكنة.
- دعم الجامعة ووزارة التعليم العالي، حيث لا يمكن تصور نجاح إدارة المعرفة بدون الدعم التام
والكامل للإدارة العليا من أموال وكوادر بشرية وتجهيزات وتقنيات حديثة.
- المرونة الإدارية حيث لابد أن يتسم الهيكل الإداري للمركز بالمرونة الإدارية، بأن يتبع
الأساليب الإدارية الحديثة للتغلب على المعوقات التي تعيق البحث التربوي داخل الجامعة .
- لابد من إصدار تشريع أو لائحة خاصة تنظم العمل بالمركز، وتحدد الاختصاصات
والمسئوليات، وشروط الالتحاق بالمركز والعمل به.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

إبراهيم زكريا سالم سليمان (٢٠١٠)، " تصور مقترح للإصدار المدرسي بمصر علي ضوء مدخل

إدارة المعرفة "، التربية، مج ١٣، ع ٣٠، ص ص ٣١٧-٤١٠.

إبراهيم، صلاح الدين محمد حسيني (٢٠١١)، تصور استراتيجي مقترح لإنشاء مراكز التميز

البحثي بالجامعات المصرية"، الثقافة والتنمية، س ١٢، ع ٤٦، ص ص ٨٠-١٩٩.

أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٩)، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار

ومؤسسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد

الإدارة العامة بالرياض، ص ص ١-٤٠.

البار، حسن بن عبد القادر حسن؛ العطاس، أميرة صالح (٢٠٠٦)، "منظومة التميز البحثي دعامة

من دعومات التنمية الوطنية المستدامة"، المؤتمر العربي السادس: المدخل المنظومي في التدريس

والتعليم، ج ٢، ص ص ١٥٤.

البععاوي، صالح (٢٠١٢)، "التجربة الماليزية في كراسي البحث"، ندوة كراسي البحث في المملكة

العربية السعودية: التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية، ١٦-١٨ إبريل.

توني، عاصم عبد القادر نصر (٢٠١١)، إنشاء مركز للتميز البحثي للتعليم العالي الجامعي: تصور

مقترح " المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس- الدولي الثالث: تطوير برامج التعليم العالي

النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، مج ١، ص ص ٧٠-٩٦.

جوامع، إسماعيل؛ بركات، فايذة (٢٠٠٩)، " محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية "، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٣، ع ٣٧، ص ص ٢٦٣-٢٨٦.

حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة: مدخل نظري، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤)، " إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي: رؤية مستقبلية"، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية: مستقبل التعليم الجامعي العربي، ج ١، ص ص ٩٣-١٦٢.

حسين، علي عبد ربه (٢٠١١)، "تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة مدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، مج ٢١، ع ٣، ص ص ١٢٣-١٤٠.

حلاق، محمد أحمد (٢٠١٢)، " معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٠، ع ١، ص ص ١١-٤٥.
حمدان، مبارك بن سعيد؛ هاشم، كمال الدين محمد (٢٠٠٢)، "معوقات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية -جامعة الملك خالد- أبها" مجلة كلية التربية جامعة طنطا، ع ٣١، مج ١، ص ص ٢٨٩-٣٢٤.

خريف، نادية، تومي، ميلود؛ داسي، وهيب (٢٠٠٩) " إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية "، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٣، ع ٣٧، ص ص ٢٣١-٢٦٢.

الحشاب، عبد الله يوسف؛ الأشعب، خالص حسني (٢٠٠٦)، " محتوى التعليم العالي لمواكبة مجتمع المعرفة "، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن

- العربي: التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ديسمبر، ص ص ٣٨١-٤٣٨.
- الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عمان، عالم الكتب الحديث.
- رزق، حنان عبد الحليم (٢٠٠٤)، " واقع ومعوقات البحث التربوي لطلاب الدراسات العليا بكلية التربية بالمنصورة: دراسة ميدانية" مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٥٥، ج ١، ص ص ١٠١ - ٢٠٤.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٤)، " إدارة المعرفة: مفاهيم - مبادئ- تطبيقات"، إدارة الأعمال، ع ١٠٧، ص ص ٢٥-٣١.
- الزغبى، دلال (٢٠٠٨)، " توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن"، مؤتمر الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ٢١-٥٢.
- الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (٢٠٠٢)، إدارة التميز، القاهرة، دار غريب.
- الشايح، فهد بن سليمان (٢٠١٠)، " عرض تجربة مركز التميز البحثي في تطوير تعليم العلوم والرياضيات (أفكر) "، اللقاء السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم: رؤي ونماذج ومتطلبات) الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ص ص ٦١٢-٦٢٢.
- صبري، هالة عبد القادر (٢٠١٠) ، " واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتحديد في الإدارة العربية "، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٠، ع ٢، ص ص ١٥٣-١٤٧.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة، عمان، عالم الكتب الحديث.

- عبد الرزاق، عزة (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية: نموذج جديد"، المؤتمر العلمي الثاني عشر: حال المعرفة التربوية المعاصرة - مصر أنموذجاً، مج ١ ص ١٣٠-١٥٢.
- عبد المقصود، محمد فوزي (١٩٨٩)، "معوقات الرؤية المستقبلية للبحث التربوي في مصر وأساليب مواجهتها"، دراسات تربوية، مج ٤، ج ١٧، ص ٢٢٩-٢٦٣.
- عثمان، صبري خالد (٢٠٠٨)، البحث التربوي ومشكلاته في ضوء التغيرات المعاصرة، كفر الشيخ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- عجيز، عادل أحمد محمد (١٩٩٦)، "مدي تمكن طلاب الدراسات العليا بكليات التربية من المهارات الأساسية اللازمة للبحث التربوي" المؤتمر القومي السنوي الثالث: البحث العلمي في الجامعات وتحديات المستقبل، ص ١٦١-١٩٣.
- العسكري، فهد بن عبد العزيز (٢٠١٢)، "برنامج كراسي البحث بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الريادة في التنظيم والتقييم"، ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية: التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٦-١٨ إبريل.
- العلي، عبد الستار؛ قنديجلي، عامر إبراهيم؛ العمري، غسان (٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فخرو، عبد الناصر عبد الرحيم (٢٠٠٩)، "معايير تميز الأداء البحثي في الجامعات العربية: دراسة تحليلية"، دراسات في التعليم الجامعي، ع ٢٠، ص ١١٤-١٤٨.
- كنعان، أحمد علي (٢٠٠١)، "البحث العلمي في كليات التربية بالجامعات العربية ووسائل تطوره"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع ٣٨، ص ٥-٦٩.

المجيدل، عبد الله، شماس، سالم مستهيل (٢٠٠٧)، " معوقات البحث العلمي في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، المغرب، ص ص ٥٨٢ - ٦١٥ .

محمد، مصطفى زايد (١٩٩٦)، " ارتباط البحث العلمي في كليات التربية (جامعة جنوب الوادي) بمشكلات المجتمع"، المؤتمر القومي السنوي الثالث: البحث العلمي في الجامعات وتحديات المستقبل، ص ص ١٣٩ - ١٦٠ .

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩)، " أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية"، المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة الإناحة، التعليم مدي الحياة، مج ٢، ص ص ٧٥٦ - ٨٩٢ .

محمد، فاطمة زكريا (٢٠١٠)، " تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية علي ضوء خبرات بعض الدول"، الثقافة والتنمية، س ١١، ع ٣٥، ص ص ٨٦ - ١٥١ .

معايعه، عادل سالم موسى (٢٠٠٨)، "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"، دراسات المعلومات، ع ٣، سبتمبر، ص ص ٩٩ - ١٢٨ .

المغيدي، الحسن محمد (٢٠١٠)، "معوقات البحث التربوي في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالفيوم: البحث التربوي في الوطن العربي. رؤي مستقبلية، مج ٢ ص ص ١ - ٤١ .

المليحي، رضا إبراهيم (٢٠١٠)، إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

المنيع، محمد عبد الله (٢٠١١)، " إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح"، المجلة السعودية للتعليم العالي وزارة التعليم العالي، ع ٦، ص ص ٧٣ - ٩٤ .

نجم، عبود نجم (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة، المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (٢٠٠٩)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هاشم، هلة عبد القادر (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"، مستقبل التربية العربية، مج ١١، ع ٣٨، ص ٩-٦٨.

الودعان، محمد (٢٠١٢)، "تجربة الملك سعود في تقييم كراسي البحث"، ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية: التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٦-١٨ إبريل.

الوذيني، جواهر بنت عوض صالح (٢٠٠٧)، "إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة"، رسالة الماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم (٢٠١١)، "إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية"، المجلة التربوية، مج ٢٥، ع ٩٩، ص ٧٧-

ثانيا المراجع الأجنبية

- Brewer, P.; Brewer, K.(2010), “Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model”, Journal of Education for Business, Vol.85, No.6, P.P.330-335.
- Claus, E.(2004),” Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study”, Studies in Continuing Education, V.26, No.2, July, P.P.327-339.
- Dagli,G.; Silman,F.; Birol,C.(2009), “A Qualitative Research on the University Administrators’ Capacity to Use Management Knowledge Tools: The Case of TRNC Universities”, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol.9, No.3, Summer, P.P. 1269-1290.
- Gloria, M.; Krzysztof,K.; Marion, H.; Rod, G.(2007), “Knowledge Management in Higher Education comparison of individualistic and collectivist cultures”, European Journal of Education,V.42, No.3, P.P.377-394.
- Grossman, M.(2007),” The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management”, Journal of Information Systems Education, Vol. 18, No.1, P.P.31-38.
- Jaime, A.; Gardoni, A.; Mosca, J.; Vinck, D.(2006), "Form Quality Management to Knowledge Management in Research Organization”, International Journal of Innvation Management, Vol. 10, No.2, P.P. 197-215.
- Kuo, Y.; Ye, K.,(2010), “How Employees⁵ Perception of Information Technology Application and their Knowledge Management Capacity Influence Organisational Performance”, Behaviour & Information Technology, Vol. 29, No. 3, May- June, P.P. 287-303.

- Lee, C.; Yang, C.; LU, H.(2010), “A Process-Based Knowledge Management System for Schools: A Case Study in TAIWAN “The Turkish Online Journal of Educational Technology, Vol.9, October, P.P. 10-21.
- Lee,H.; Roth, G (2009),” Peer-Reviewed Articles A Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts”, New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, Vol. 23, No.4, Fall, P.P.22-37.
- Marquart, Michael(2002), Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning, USA, David Black Publishing Company.
- Mecha, Ezi; Desai, Mayur; Richard, Thomas(2009), "Knowledge Management Analysis: A Case Study", College Student Journal, Vol.43, Issue 4, ERIC01463934.
- Mikulecka, J. & Mikulecky, P. (2000).” University knowledge management issues and prospects”, Principles of Data Mining and Knowledge Discovery 4th European Conference Proceedings, PKDD, Lyon, France, P.P. 157- 165.
- Nurluoz,0.; Birol,C.(2011), ’’The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours”, **The Turkish Online Journal of Educational Technology**, Jan.,V. 10, P.P. 202-208.
- Saffady, William(2000),"Knowledge Management",**Information Management Journal**, Vol.34, Issue 3.
- Santo, S.(2005), “Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education”, **TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning**, Vol.49, No.6, Nov-Dee, P.P.42-49. Nov-Dee

Sousa, A.; Hendriks, J.(2007), “That Obscure Object of Desire: The Management of Academic Knowledge”, *Minerva: A Review of Science, Learning and Policy*, Sep., V.45, No.3, P.P.259-274.

Tilak, G.(2002), “Knowledge Society: Education and Aid”, **Compare**, Vol.32, No.3 Oct, P.P.297-310.

Yeh, Chou; Mary, Yaying (2005), "The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education", **Journal of College Teaching & Learning**, Vol.2, No.9, Sep.

ثالثا: مواقع الإنترنت:

<http://alliance.kau.edu.sa/Default.aspx?SiteID=191&Lng=AR>

<http://ecsme.ksu.edu.sa>

<http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/Mngmnt/RectorAndDeputies/UDB/programs/ResearchProgram/Pages/default.aspx>

<http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/Mngmnt/RectorAndDeputies/UDB/programs/excellence1/Pages/default.aspx>

<http://uau.edu.sa/page/ar/154357/research/kmgwww.csn.edu.au>

<http://www.csuchico.edu/celt/about/index.shtml>

<http://www.imamu.edu.sa/researchchairs/Pages/default.aspx>