

## دور إدارة المعرفة في تطوير التعليم التقني والفني (دراسة نظرية)

جمعه عمر خليفه الاحمر

المعهد العالي لتقنيات السلامة والصحة المهنية أسبوعه، وزارة التعليم التقني والفني، ليبيا.

alahmarok@gmail.com

المخلص	الورقة	استلمت
هدفت هذه الدراسة الى التعريف بالتعليم التقني والفني ووظائفه الحديثة كذلك فهم وادراك مفهوم ادارة المعرفة ، ومدى اهتمام مؤسسات التعليم التقني والفني بالمعرفة الضمنية والمكتسبة من قبل المدرسين ، والدور الاستراتيجي الذي تلعبه هذه المؤسسات في عملية الاهتمام بإدارة المعرفة في اطار دراسة نظرية ، والتي تساهم بدرجة كبيرة في تطوير العلوم والمعارف المتنوعة والتأكد من صحة بعض الدراسات والنظريات والبحوث العلمية النظرية التي جرت دراستها سابقا ، حيث تبين ان التعليم التقني والفني يحتاج الى حلول في شكل نهج معرفي روتيني يتم استخدامه عند تضمين المعرفة في تطوير المناهج على هيئة معرفة صريحة من خلال أنظمة التدريس وتطويرها ، والاستعانة بمصادر خارجية مؤهلة لوضع آلية إدارة المعرفة في شكل خطة تدريب لاكتساب مهارات التعلم، كذلك تدريب الموظفين والمدرسين لاستعدادهم لمواكبة ادارة المعرفة ، بحيث تتم عملية تبادل المعرفة في مؤسسات التعليم التقني والفني من خلال عملية مشتركة بين هذه المؤسسات للاستفادة من الوثائق والخبرات والكفاءات في شكل مشترك ، كما تحتاج هذه المؤسسات الى بنية تحتية قوية وخاصة التقنية لما لها من دور رئيسي في تشكيل مفهوم ادارة المعرفة وتطبيقها ووضع رؤية استراتيجية لتطوير ادارة المعرفة في التعليم التقني والفني من خلال التخطيط لتطبيقها بحيث تشمل عناصر التنفيذ من الافراد والمعدات بما فيها التكنولوجيا الحديثة لضمان التطبيق السليم.	2023/6/2 بتاريخ وقبلت 2023/9/10 بتاريخ ونشرت 2023/10/12 بتاريخ	
		<b>الكلمات المفتاحية:</b> تذكر هنا أهم الكلمات المفتاحية (المعرفة – ادارة المعرفة - التعليم التقني والفني - المنهج التقني)

### المقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم اكبر التحديات وهو مدى قدرتها علي التكيف مع المتغيرات الحديثة الناتجة عن التطور التكنولوجي والمعلوماتي ، حيث تعتبر ادارة المعرفة من أهم وأكثر الموضوعات تناولا في وقتنا الحاضر، و تنحصر في بنيتها التحتية التكنولوجية والمعلومات والمعدات الحديثة وكذلك العناصر البشرية المؤهلة التي تعتبر العصب الرئيسي لها، وتعد ادارة المعرفة بؤرة تركيز لأطراف متعددة وبوجهات نظر واهتمامات مختلفة ، ومن هذه الاطراف مؤسسات التعليم التقني والفني التي تعتبر مسؤولة علي إنتاج وتصدير المعرفة . إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي احدث العوامل التي يعترف بها كمورد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، فالمؤسسات تتحول شيئا فشيئا نحو أن تكون مؤسسات قائمة على المعرفة، وان المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة، و استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية أصبح أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية وان استغلال هذه المعرفة بطريقة تتفوق بها على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية مواردها، وان كان استغلال بقية الموارد يعتمد على المعرفة المتاحة والقدرة على توظيفها بطريقة تحقق ميزة على المنافسين. ان التنافس بين جميع المؤسسات التي تهتم بتطوير خدماتها دائما تسعى الي تقديم أفضل الخدمات في مجال نشاطها التي تمارسه ، حيث تعتمد الي تطوير العمل بالتركيز علي الاساليب الحديثة للتجديد والتغيير واستغلال جميع قدراتها، و يقوم دور مؤسسات التعليم التقني والفني الاساسي بمبدأ التعليم الذي يعرف في معناه العام هو شكل من أشكال التعلم الذي يتم من خلاله نقل المعارف والمهارات والقيم من خلال التدريب، أو البحث وغيره من الأنشطة العلمية الأخرى ،ان تقاسم المعرفة هو أمر حيوي لنجاح ممارسات إدارة المعرفة في جميع المنظمات بما في ذلك مؤسسات التعليم التقني والفني ، و أمر ضروري لتنظيم الفاعلة في شكل نقل المعرفة لموظفيها في إدارة الاصول معرفة قيمة للمنظمات التي تسعى دائما للتطوير من خلال التكنولوجيا لبناء قاعدة بيانات متطورة لالتقاط ونشر وتخزين المعرفة وتطوير المعرفة هو تعزيز لكرامة الحياة البشرية.

إن هذه الدراسة سوف تحاول التعريف والكشف عن مستوى التعليم التقني والفني وتقييمه من خلال دور ادارة المعرفة كإدارة مستحدثة في اطار دراسة نظرية ، فإدارة المعرفة تشكل عنصرا ضروريا لبقاء المنظمة وتطورها، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

**مشكلة الدراسة :**

يعد التعليم التقني من أهم المؤسسات التي تنتج المعرفة وهي المركز الرئيسي لها، لذلك فهي الأكثر ملائمة لتبني إدارة المعرفة للتغلب على العديد من المشاكل التي تعاني منها والمتمثلة في نقص الموارد المالية؛ ضعف الكفاءات الداخلية والخارجية؛ وضعف الارتباط بين التعليم التقني والقطاع الخاص ومجالات التنمية؛ وإعداد وتطوير المدربين؛ وزيادة إنتاجيته وتطوير وتوسيع مجال الأبحاث العلمية والدراسات العليا، وغياب الخطط الاستراتيجية والقيادة الفاعلة والتحديات التي تواجهه، كما أن تبني إدارة المعرفة في التعليم التقني والفني الذي يمكنها من مواجهة الضغوط الاقتصادية والمعرفية والاجتماعية المختلفة لتحسين أداء الكوادر البشرية وزيادة فاعليتها، وإتاحة التعلم للجميع بمؤسسات التعليم التقني .

من خلال النظرة السابقة والتي تشير إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم التقني والفني وإمكانية إحداث تغيرات جذرية في العمليات الإدارية، وانعكاساتها الإيجابية على مخرجاتها بأنواعها، ودورها في استثمار المعارف الضمنية والمكتسبة للأفراد والاستفادة منها وتسخيرها للتطوير فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- ١ - عدم الوعي بأهمية إدارة المعرفة وتطبيقها في مؤسسات التعليم التقني والفني ودورها في رفع المستوى العلمي المبني على اكتساب المعرفة من خلال التدريب.
- ٢ - عدم الاستفادة من القدرات الفردية والخبرات والتي تمثل ثروة كبيرة وقد تختفي فجأة عن طريق الموت أو الهجرة ، فيجب ان تسعى المؤسسات لاستثمارها واستغلالها لتفعيل المعرفة الضمنية وتدويرها بين الجهات ذات الاهتمام بإدارة المعرفة.
- ٣ - ضعف الاستراتيجيات التي تبرز من خلالها إدارة المعرفة بالمؤسسات التدريبية ومتطلبات تطبيقها وتأثيرها في سياسة وعمل هذه المؤسسات ومخرجاتها ، خاصة مع تطور ومفهوم الجودة والتنافس من أجل تطبيقه في مجالات التعليم التقني والفني، وحرص هذه المؤسسات على رفع ثقافة الجودة في مجتمعاتها للمحافظة علي دورها المنوطة به. حيث ينبثق عن هذه المشكلة عدة أسئلة.

**أسئلة الدراسة:**

- س1- ما مدى فهم وإدراك معنى ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم التقني والفني؟
- س2 – ما مدى الاستفادة من القدرات الفردية والخبرات في التعليم التقني والفني من معارفهم الضمنية؟
- س3- ما هي الاستراتيجيات التي تبرز من خلالها ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم التقني والفني؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من دور التعليم التقني والفني في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من عدة اعتبارات يتمثل أبرزها في:

**من الناحية النظرية:**

تتبع أهمية الدراسة في إطار أنها تندرج في حقل الدراسات المعنية ببحث وتحليل دور مؤسسات التعليم التقني والفني ، وبالتالي تعتبر الدراسة مدخلاً لفهم النظام التدريبي. تقدم الدراسة إطار نظري يتناول تحديداً مفاهيمي لما تحتوي عليه الدراسة من مفاهيم (كالدور- ادارة المعرفة – مؤسسات التعليم التقني والفني) .

**من الناحية العملية (التطبيقية):**

تأتي هذه الدراسة لرصد وتحليل دور مؤسسات التعليم التقني والفني في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاهتمام بالبحث العلمي وبالتالي فإن موضوع الدراسة يعد مدخلاً لفهم بعض جوانب نظام التعليم والتعلم من ناحية والكشف عن المعضلات التي تواجهه ؛ فضلاً عن أن الدراسة تطرح بعض التصورات لتنشيط دور هذه المؤسسات في المجتمع باعتبارها احدى المؤسسات التي تهتم بتوليد المعرفة.

**أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى العديد من الأمور، أهمها:
- بحث وتحليل وظائف مؤسسات التعليم التقني والفني الحديثة في فهم وإدراك مفهوم ادارة المعرفة.
- توضيح عوامل اهتمام مؤسسات التعليم التقني والفني بالمعرفة الضمنية والمكتسبة لدى المدربين والاستفادة منها .
- التعرف علي مضمون الدور الاستراتيجي الذي تلعبه هذه المؤسسات في عملية الاهتمام بإدارة المعرفة.

**منهج الدراسة:**

يعتبر المنهج النظري أحد المناهج البحثية الأكثر استخداماً في الأبحاث العلمية، التي تساهم بدرجة كبيرة في تطوير العلوم والمعارف المتنوعة وتنميتها، ويقوم الباحث باستخدام هذا المنهج كي يتأكد من صحة بعض الدراسات أو النظريات أو البحوث العلمية النظرية، التي جرت دراستها سابقاً بنفس الموضوع، حيث يصل الباحث من خلال المنهج النظري الى نتائج لدراسته البحثية، ثم يجري مقارنات بين النتائج التي وصل اليها مع النظريات والدراسات السابقة. الأمر الذي يتطلب البحث عن طرق جديدة للبحث العلمي ومن أبرزها الحدس حيث أشار Marshal الى أهمية الحدس حيث قال "ان جوهر العمل الإداري هو حل المشكلات، وان المشكلة لا يمكن حلها بشكل صحيح ما لم تعتمد الإبداعية منهاجاً لها" وأضاف أيضاً ان الحدس منهج أساسي للإبداع<sup>1</sup> Dimock Marshall,1986: .

#### مصادر جمع المعلومات :

لقد تم الاعتماد في جمع المادة العلمية لهذه الدراسة علي مصادر مكتبية ثانوية وأولية تشمل رسائل علمية منشورة وأبحاث غير منشورة ومقالات في دوريات ومجلات وصحف محلية ودولية فضلاً عن الكتب المتصلة بموضوع الدراسة وشبكة المعلومات الدولية. كذلك الملاحظة التي تعد الوسيلة التي يستخدمها الانسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، حيث تجمع من خلال الخبرة او المشاهدة او السمع، وهي إحدى الطرق التي يتحصل عليها الباحث على المعلومات التي تفيد الدراسة.

#### مصطلحات الدراسة:

##### المعرفة:

إنه من خلال الاطلاع علي الدراسات والمراجع العلمية والبحث فيها فان ابرز المفاهيم للمعرفة هو ما عرفته ( نعيمة رزقي 2003م) بان المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم والمعلومات وسط اكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية

ويعرف (نانوكا) المعرفة على أنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال. وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. رغم امتلاكنا للمعلومات ولكن لا نعبر عنها . ويقصد الباحث في هذه الورقة بان المعرفة تمثل المعلومات والامكانيات الموجودة في مؤسسات التعليم التقني والفني التي تقدم في نمط معين لمساعدة المسؤولين ومساعديهم والمستفيدين من هذه المؤسسات علي الفهم واتخاذ القرار المناسب ووضع الخطط الاستراتيجية ومواجهة التحديات للرفع من مستوى الخدمات ومنافسة المؤسسات الموازية لها في هذا المجال .

##### المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية هي المخزنة في عقول وأدمغة البشرية والمتركمة من خلال الدراسة والخبرة يتم تطويرها من خلال عملية التفاعل مع الآخرين و تنمو كذلك من خلال ممارسة التجربة بالنجاح او الفشل . وتشمل رؤى ذاتية، الحدس والتخمين وهي معرفة بديهية، فهي صعبة التواصل والتعبير وشديدة الخصوصية، ودرجة التوافق التي يمكن أن تكون مشتركة تعتمد إلى حد كبير على قدرة واستعداد الشخص امتلاكها للتعبير للآخرين. تقاسم المعرفة الضمنية يشكل تحدياً كبيراً للعديد من المنظمات الا في حالة وضع الية مناسبة لتفاسمها وبنها من خلال مختلف الأنشطة والآليات وتشمل الأنشطة المحادثات وورش العمل، والتدريب على رأس العمل وما شابه ذلك. و الآليات من بين هذه الأمور من استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الإلكتروني، والمجاميع، والرسائل الفورية والتكنولوجيات ذات الصلة والمعامل . و عقبية معظم المنظمات هو تحديد المعرفة الضمنية التي يمكن ان تكون مفيدة حيث تصبح المنظمة لها قيمة لامتلأها لأنها هي أحد الأصول الفريدة التي يصعب على المنظمات الأخرى نسخها و هذه الخاصية بالذات كونها فريدة من نوعها ويصعب تكرارها مما يجعلها ميزة تنافسية للمنظمة ووفقاً لذلك، فمن الضروري للمنظمة اكتشاف ونشر واستخدام المعرفة الضمنية من موظفيها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري الخاص بها. ففي أي منظمة تمثل المعرفة الضمنية هي شرط أساسي لاتخاذ قرارات جيدة وحاسمة في إنجاز الأمور وخلق قيمة مضافة للمنظمة. هذا هو

<sup>1</sup> -Marshal Dimock Creativity, Public Administration Review, Vol,46, No.1, Jan/Feb,1986.

جوهر المنظمة المتعلمة التي تسعى الي استيعاب المعارف ذات الصلة من خلال التجربة والعمل ، وانها بحاجة الي توليد المعرفة الجديدة من خلال التفاعلات الشخصية والجماعية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

**المعرفة الصريحة أو المكتسبة:**

تشمل المعرفة الصريحة أي عمل علمي يمكن تدوينه وتوثيقه وأرشفته. وتشمل هذه الأصول المعرفية مثل التقارير والمذكرات، وخطط العمل، والرسومات، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وقوائم العملاء والمنهجيات، وما شابه ذلك. أنها تمثل تراكم الخبرة لدي المنظمة أبقى يمكن الوصول اليها بسهولة ويسر من قبل الأطراف المعنية وتكرارها إذا لزم الأمر و في العديد من المنظمات يتم تخزين هذه الأصول المعرفية بمساعدة الحاسبات وتقنية المعلومات وهي ليست منفصلة تماما عن المعرفة الضمنية وهما مكملتان لبعضهما ومن دون المعرفة الضمنية سيكون من الصعب فهم المعرفة الصريحة و على سبيل المثال، فإن الشخص دون معرفة تقنية، أو رياضية أو علمية (المعرفة الضمنية) صعوبة كبيرة في فهم معقد للمساائل الرياضية وصياغتها أو لعملية كيميائية على الرغم من أنها قد تكون متاحة بسهولة في مكتبة المنظمة أو قواعد البيانات (المعرفة الصريحة). إذا لم نحاول تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، لا يمكننا أن نعتمد عليها وتقاسمها داخل المنظمة ستبقى مخفية وصعب الوصول اليها الا عن طريق الشخص الذي تستقر داخل عقله وفكره<sup>2</sup>.

**ثالثا- التفاعل بين نوعا المعرفة:**

المعرفة الضمنية يمكن أن تصبح معرفة صريحة من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهذه العملية الديناميكية هي جوهر خلق المعرفة في المؤسسة ، كذلك التفاعل بين هذين النوعين من المعرفة يجلب ما يسمى النماذج الأربعة من تحويلات المعرفة (نونكا 1995). حيث تستند عملية خلق المعرفة على حركة لولبية مزدوجة بين المعرفة الضمنية والصريحة وتمثل التنشئة الاجتماعية (من المعرفة الضمنية الفردية لمجموعة المعارف الضمنية)، أصدار (من المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة)، والجمع (من المعرفة الصريحة منفصلة إلى المعرفة الصريحة النظامية)، واستيعاب (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية).

#### إدارة المعرفة :

يعرف باتريديس 2003 patrides ادارة المعرفة علي انها عملية يتم من خلالها ايجاد المعلومات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين ويعرفها (المطيران 2007م) بأنها إيجاد الطرق للإبداع وحصر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن .

ويعني الباحث بإدارة المعرفة في هذه الدراسة ايجاد قاعدة معرفية لأفضل الممارسات التي يمكن للقيادة العليا استخدامها للحصول علي( التخطيط، التنظيم ، التنفيذ، المتابعة ،و التقويم ) لهذه المؤسسات وذلك من خلال استعراض التجارب والخبرات والانشطة السابقة . وكذلك العملية التي يقوم بها المسؤولين من خلال ايجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية علي المعرفة، وهذا يتطلب مشاركة القوى البشرية العاملة من اجل التوصل الي أفضل الممارسات الادارية.

#### التعليم التقني:

المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها ( Brian, 1999 )<sup>3</sup>.

**المنهج التقني:** وعلى وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقانة المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي (2, Malhorta, 1998) وبالتالي بات الانترنت والبريد الالكتروني وتقنيات التحوار والتخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني .

يُعرّف "التعليم المهني"، أو ما يُطلق عليه باللغة الإنجليزية "Vocational Education" هو التعليم الذي يُحضّر الطلاب والطالبات للعمل في اختصاص، أو حرفة أو صنعة ما؛ أي أن يُصبح خبيراً في مجال معين وأحياناً ما يُطلق عليه اسم "التعليم التقني" أو باللغة الإنجليزية "Technical Education"<sup>4</sup>.

1- - جمعه عمر الاحمر، ادارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي :دراسة مقارنة بين جامعة البراويجيا وجامعة مالانج الحكومية في اندونيسيا ( أطروحة دكتوراه )، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية باندونيسيا، 2017م. ص

2 - المرجع السابق. ص 55

3 - Brian Newman, Kurt W. Conrad, (1999), "The Knowledge Management Theory Papers":

TheoryPapers@km-forun.org.

3- بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة - مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية ، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي نيسان (أبريل) 2004 م

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ - (عبلة حمادي 2013م) دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة مؤسسة ENAD SIDE تهدف الدراسة الي ابرز المفاهيم الادارية المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة وصولا الي ان التعليم التنظيمي هو السبيل الوحيد لنجاح المنظمة علي ان تعطي المنظمة اولوياتها للمعرفة وتسييرها وتخزينها حرصا علي عملية التعليم المستمر ، والتعرف علي واقع ادارة المعرفة في مؤسسة ENAD SIDE والبحث عن علاقة ادارة المعرفة بالتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي علي عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بمؤسسة ايناد سايد .اما نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث ان ادارة المعرفة هي الادارة الاكثر حيوية في المنظمة ، كما يتطلب تطبيق ادارة المعرفة توفير سبل النجاح المادية والبشرية معتبرا القدرات الانسانية هو جوهر ادارة المعرفة وطرق التحفيز اساسياتها من حيث الاسلوب وان توزيع المعرفة لا تخول به ادارة معنية ، وان سعي المنظمة حالة الدراسة لتطوير انظمة التكنولوجيا والاتصالات هو مبدأ للدفع بإدارة المعرفة للتعلم المستمر.<sup>1</sup>

ب - (دراسة - أسعد حمدي محمد ماهر ، ومحمد أبراهيم محمد حسين (2014م) أثر عمليات ادارة المعرفة علي جودة التعليم العالي في العراق - دراسة تحليلية في منظور ريادي ' وهدفت الدراسة التي قدمت كورقة علمية في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال الي مستوي اهتمام الجامعات العراقية بإدارة المعرفة ' وتشخيص المشكلات التي تواجهها وتفعيل دور عمليات ادارة المعرفة بالجامعات العراقية علي اعتمادها في العمل استنادا الي مبررات علمية وعملية وبما يسهم في تحقيق جودة التعليم ' واستخدم الباحثان المنهج الكمي للدراسة التي اجرها علي الجامعات العراقية عينة الدراسة. وتوصلا الباحثان الي نتائج تفيد بوجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة وضمن جودة التعليم.<sup>2</sup>

ج - دراسة ( أ. رمضان عبد هلال الشببة ، أ. مصطفى مسعود حدود ، أ. سعد سالم خلف الله ، دور إدارة المعرفة في التعليم التقني العالي وانعكاسه على التنمية الاقتصادية في ليبيا )هدفت الدراسة الي تحديد وكشف مستوى التعليم التقني والمهني وتقييم حالة المعاهد التقنية العليا من خلال بعض المعاهد ذات الصلة بالجانب الإحصائي، وكذلك التعرف على أوضاع الطلاب ومخرجات التعليم الفني في مشاركتهم بالتنمية الاقتصادية الإقتصاد ، ولتحقيق الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن انتشار المعاهد التقنية العليا أفقيا كبعد استراتيجي لعملية التعليم العالي في ليبيا. علاوة على ذلك ، وجدت الدراسة أن مخرجات التعليم الفني العالي تعاني من قلة الاستيعاب في سوق العمل مثل الفئات الأخرى من الخريجين وهي اللخل الكمي سواء في القطاع العام او القطاع الخاص، هذا الوضع أدى إلى تعطيل المورد البشري المهم ومساهمة محدودة من هذه المخرجات في عملية التنمية بشكل عام.<sup>3</sup>

د - دراسة ( Noel J. Entwistle and Elizabeth R 2004 ) مفاهيم التعلم والمعرفة في التعليم العالي : العلاقات مع سلوك الدراسة وتأثير بيئة التعلم ،حيث ركزت هذه الدراسة بشكل عام علي التأثيرات بين مشاركة الطلاب والتعلم ،كما تقدم الدراسة مجموعة من المفاهيم المترابطة التي ثبت انها تتوافق مع تعلم الطلاب في التعليم العالي بما في ذلك مفاهيم المعرفة والتعلم وتوجهات التعلم وتصورات الطلاب وشرح تصورات الطلاب ووصف السلوك من حيث منهج الدراسة الي التعلم واستراتيجيات التنظيم والتجهيز وتسلط الضوء علي العلاقات المتبادلة بينهما ، وتعتبر الطرق التي قد تؤثر علي ردود فعل الطلاب علي بيئة التعلم تجربة قوية او سلبية ' كما قامت الدراسة علي تصورات الطلاب في التعليم العالي مدي وعيهم بالمعرفة والتعلم والتي تفيد تفضيلهم لنوع معين من التعلم ، ومن خلال الدراسة اتضح بان المفاهيم الاكثر تطورا في المعرفة والتعلم تتعايش مع الآثار الاكثر تطورا مع الرغم بانها سوف تكون أضيق من السابق لارتباطها بعقول الناس ، هذا ما يشير في هذه الدراسة بان مفهوم المعرفة لدي الطلبة يتطور تدريجيا من خلال التجارب وتذكيرهم بها في المستقبل تدريجيا ويعني هذا ارتباط مفهوم المعرفة بالتعلم.<sup>4</sup>

هـ - دراسة ( Prof. Ms. Ulka Toro (Gulavani) and Dr. Milind J. Joshi (2013) حيث تهدف هذه الورقة الي مسح دور ادارة المعرفة بعنوان ادبيات ادارة المعرفة باستخدام المعلومات والاتصالات التقنية في التعليم العالي عن طريق مراجعة الادبيات وتصنيفها وتطبيقها في التعليم العالي من الفترة 2000 - 2012 م من

<sup>1</sup> - عبلة حمادي ' دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة ENAD SIDE بسور الغزلان' الجزائر ' جامعة اكلي مهند أولحاج ' 2012 - 2013 م

<sup>2</sup> - أ.د. سعد حمدي محمد ماهر' ومحمد أبراهيم محمد حسين ، 'أثر عمليات ادارة المعرفة علي جودة التعليم العالي في العراق ' المملكة العربية السعودية : المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال ' سبتمبر 2014م.

<sup>3</sup> - أ. رمضان عبد هلال الشببة ، أ. مصطفى مسعود حدود ، أ. سعد سالم خلف الله ، دور إدارة المعرفة في التعليم التقني العالي وانعكاسه على التنمية الاقتصادية في ليبيا، <https://dspace.zu.edu.ly>

<sup>4</sup> -Nikolaus Salo, M. Ed, Knowledge Management in Education in Indonesia: An overview Global Journal of Human Social Science (USA0), Volume 11 Issue 1 Version 1.0 February 2011.pg.1; 13.

اجل استكشاف الكيفية التي ظهرت فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فتحتها لإدارة المعرفة ، والتي قد تلعب دور بارز في تلبية التحديات المتعلقة في تقاسم المعرفة وتبادلها ونشرها ، كذلك قدمت هذه الدراسة نظرة عامة علي مستوى التعليم العالي وذلك عن طريق التحليل النقدي من قبل المتخصصين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التقنية في ادارة المعرفة بالتعليم العالي. وقد توصل الباحثان الي نتائج في هذه الدراسة فيتطلب لتسهيل تبادل وتقاسم المعرفة ونشرها ان تكون الادارة في التعليم العالي الكليات والجامعات لديها فص كبيرة لتطبيقها من خلال الممارسات لدعم بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كشرط مسبق لإنجاح تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي ، كما يتطلب النظام القائم علي المعرفة المعلومات والاتصالات التقنية وتطبيقها في البحوث في جميع المجالات المختلفة من خلال الطلاب بالكليات عامة مثل تطبيق البرمجيات ، والانترنت ، والاقراص المدمجة ، واقراص الفيديو الرقمية وما الي ذلك من تقنية لتبادل وتوزيع المعارف في مؤسسات التعليم العالي عل شبكة الانترنت والادوات المستخدمة عبر البوابة الالكترونية من محركات البحث، المدونات ، منتديات النقاش ، وتطوير العمل المشترك بين الاتصالات والنظم وتبادلها بالمؤسسات<sup>1</sup>.

### لمحة عن ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم التقني والفني:

يواجه التعليم التقني والفني العديد من الضغوط والتغيرات ، قد تكون ايجابية ومفهومه وتدعي هذه التغيرات انها مؤثرة ومنسقة التي تسيطر عليها خطط العمل المطلوبة مما يتطلب من الادارة الفعالة راس مال فكري. فيتطلب منه وضع خطط لإدارة المعرفة الصريحة لجعلها رصيدها بحيث تقوم علي التعليم الالكتروني ومكوناته لإنشاء الذاكرة التنظيمية والتقنية من ضمن مقتنياته وتسخيرها للموارد التدريبية والتعليمية والبحثية من وثائق ادارية وكتب الكترونية ومصادر المعرفة الأخرى بشتي انواعها . وإدارة المعرفة تمتد جذورها في عالم الأعمال والاستشارات للشركات، التي اعترفت بأهمية مركزية رأس المال الفكري في نجاح أعمالهم. حيث إن مؤسسات التعليم التقني والفني هي كذلك الشريك الأكبر والمسؤولة علي خلق المعرفة، ونشرها ، و يشددوا المهتمين و الباحثين على استخدام التقنيات الحديثة من التكنولوجيا ليروز إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم التقني والذي يعد أمر حيوي بقدر ما هو في قطاع الشركات، وتحديد بعض الفوائد التي قد تعود على هذه المؤسسات إذا كانت تطبق إدارة المعرفة، وتشمل هذه الفوائد تعزيز قدرات صنع القرار، وانخفاض تطوير دورة الإنتاج (مثل تطوير المناهج التدريبية والبحثية)، وتحسين الخدمات ، وتهتم إدارة المعرفة باستغلال وتطوير أصول المعرفة للمؤسسة، وذلك بهدف تعزيز أهدافها في ضوء هذا التفكير، فان مؤسسات التعليم التقني، تهدف كذلك إلى ضمان تقاسم تلك المعرفة بين المحاضرين والباحثين والمتدربين ، ولديها قدر كبير من أنشطة إدارة المعرفة، ومن المهم التعرف عليها واستخدامها كأساس لمزيد من التطوير، بدلا من ابتكار نموذج جديد كليا. الحاجة إلى ممارسات ادارة المعرفة في هذه المؤسسات لا يمكن المبالغة في التأكيد عليها بحيث تعمل في سياق محدد للمعرفة ضمن سياق عالمي، والذي يبرز زيادة المنافسة بين المؤسسات، وكذلك الحاجة لتقديم تدريب أفضل وضبط إدارة المعرفة. إلى جانب الحاجة إلى الحصول على تصنيفات دولية عالية بما فيه الكفاية للمؤسسات الأكاديمية، و بشكل أفضل مما كانت عليه في الماضي، وتذليل التحديات الجديدة من خلال التأكيد علي أهمية إدارة المعرفة في مجال التدريب و ضروري لخلق ونشر وتطبيق المعرفة، وكذلك لبناء القدرات الفنية والمهنية ثانيا.

إن قطاع التعليم التقني، من الضروري النظر في التغيرات التي طرأت في السنوات الماضية من ضغوط بسبب العولمة والتعليم الاكاديمي التنافسي علي نطاق واسع ، وتخفيضات في الميزانية والاصلاحات هذه ارهقت التعليم التقني في التكيف السريع معها، علاوة عن ذلك ازدياد طلبات المتدربين علي زيادة التوضيح والفهم وهم مطالبين به نظرا للخروج من التدريب الكلاسيكي الي المفهوم الجديد له لاعتماده علي مصادر نقل المعرفة المباشرة التي حلت مكان التدريب التقليدي المبني على مناهج وفصول دراسية ، هذا يتطلب الي فهم سريع ومعرفة بما يدور من نقله سريعة في التعليم التقني مما يحتاج الي ادارة معرفة قوية.

احتياج المؤسسات لمهارات المعرفة يتطلب منها تعديل انظمتها بما يتلاءم تلبية رغبات المجتمع الجديدة والاقتصاد المعرفي وبما يتلاءم مع ادارة انظمة المعلومات التي تعد رأس المال الفكري ، ولقيام التعليم التقني بهذه المهام يجب عليه ان تكون انظمتة مهيبئ لاستغلال التكنولوجيا الاستغلال الامثل ثم ان تكون لديه ادارة المعرفة حتي تعزز الاتصالات المعرفية وتقديمها بصورة افضل.

### مفهوم المحتوى المعرفي في مؤسسات التعليم التقني:

<sup>1</sup> -Ulka Toro(Gulavani) and Dr. Milind J. Joshi; A Review of Literature on Knowledge Management using ICT in Higher Education ;Ulka Toro et al,Int.J.Computer Technology & Applications,Vol 4 (1), 62-67 ;IJCTA | Jan- Feb 2013 . Available online@www.ijcta.com

يتطلب التنفيذ الناجح لمبادرات إدارة المعرفة فهم واضح لنوع المحتوى المعرفي الذي يجب أن يدار ضمن سياق معين. و فائدة المحتوى المعرفي تختلف بين السياقات. أن هذا النوع من مصادر المعرفة ومساهمتها ينبغي أن تكون نقطة انطلاق في مجال إدارة المعرفة. أي معرفة للتأهل كمورد لمنظمة معينة، يجب أن يعتبر محتواه مهم للغاية. تحتاج برامج إدارة المعرفة إلى أن ترسو في عمليات وأنشطة منظمة لتكون ناجحة، والمعرفة يجب أن تدار بملاءمة المحتوى المعرفي للتغييرات ، مما يجعلها ضرورية لاستعراض هذا المحتوى بانتظام الذي يتكون من المحتوى، والمجتمع، والحوسبة، في جهودها للحفاظ على إدارة المعرفة مع تأكيد الحوسبة (تكنولوجيا المعلومات) كوسيلة لرفع مستوى عمليات إدارة المعرفة. من حيث ظاهرة رأس المال الاجتماعي لدعم مؤسسات التعليم التقني في الأعمال التجارية المعرفة ، والذي ينطوي على التواصل مع عدد من مختلف أصحاب المصلحة في سياق تنفيذ ولايتها، ويعرض كل أصحاب المصلحة مساهمة فريدة من نوعها من حيث المحتوى المعرفي. تعتبر إدارة المعرفة المتنوعة ذا أهمية قصوى في القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم التقني .

### التعليم التقني والفتى منظمة خصبة للنطاق الطبيعي لإدارة المعرفة:

تتطلب مهنة المدرب طبيعة المشاركة وهو تمرير المعلومة والخبرة في مجال تخصصه من خلال مهاراته للطلاب ، وهذا سبب لاكتسابهم معارف ومهارات جديدة، كما تساعد إدارة المعرفة لضمان حق المعلومات وكذلك المعرفة وحصول الناس علي حقهم في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصحيحة من خلال استخدام نظم ادارة المعرفة.

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر المتطلبات الأساسية لهذا المفهوم، حيث تمثل هذه المتطلبات القاعدة الرئيسية للأسس والمبادئ طويلة الأمد والتي تقوم عليها أهداف المنظمة. وإدارة المعرفة تتمثل في الاستراتيجية، والقوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات. وعلى الرغم من التباين في تحديد متطلبات إدارة المعرفة بين الباحثين، إلا إنهم يتفقوا جميعاً على ضرورة خلق مناخ تنظيمي يشجع على انسياب المعرفة في المنظمة، ومن هنا سعت المنظمات إلى توفير متطلبات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للتشارك بين الأفراد ويعزز لديهم الثقة والتعاون وبالتالي يحسن من أدائهم الوظيفي. ويتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات كمتطلبات أساسية في المنظمة والتي تتلخص في الآتي :

١- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والأحاسيس والمعتقدات السائدة بين العاملين في المنظمة، وتعد الثقافة التنظيمية من العناصر المهمة في تطبيق إدارة المعرفة؛ حيث لا بد أن تكون متوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم ومشجعة على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار بين العاملين .

٢- القيادة التنظيمية: تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح إدارة المعرفة في أي منظمة، فالفائد هو القدوة والنموذج الذي يحتذي به الآخرون، وإدارة المعرفة تعد من الوظائف البشرية التي تقوم أساساً على إدارة العقول البشرية، وهذا يتطلب قيادة ذكية تعمل على خلق إطار تنظيمي مناسب لانسياب المعرفة بين العاملين، كما تلعب القيادة الإدارية دوراً بارزاً في تفعيل الثقافة التنظيمية من حيث توجيههم في مواجهة التحديات في العمل وانتهاج السلوك الريادي في تحقيق التميز والريادة، وتبني الأفكار الإبداعية، وتعزيز الثقة فيهم حتى لو أخطأوا وأن يتعلموا من أخطائهم ويشاركونا في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة والجدير بالذكر أن خلق البيئة التنظيمية في أي مؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادتها ومدى ثقته في قدرات موظفيها، وأن الوصول للقمّة لا يقوم على فكر عقل واحد بل على امتزاجه مع فكر الآخرين، ومن أجل الوصول إلى ذلك المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة، لا بد للإدارة العليا من تبني هيكل تنظيمي مرن. الا أنه لا بد من وجود هيكل تنظيمي مرن غير تقليدي، يسمح بتشارك المعرفة وانسيابها، مع وجود نظام تحفيزي عال، وغير طارد لصناع المعرفة. وإذا ركز الهيكل التنظيمي على بعد المركزية فإن المناخ التنظيمي سيكون أقرب للسلبية منه للإيجابية. ويعد الهيكل التنظيمي الأساس الذي تقوم عليه أعمال المنظمة، ويتم من خلاله توزيع المهام بين الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية والعلاقة بينها. حيث أنه لا يوجد شكل لهيكل تنظيمي معين يمكن اعتماده لذاته عند تطبيق إدارة المعرفة، إلا أن هناك بعض الهياكل التنظيمية التي يمكن الأخذ بها لإلغاء الكثير من البيروقراطية التي تحد من إدارة المعرفة، ويمكن الإشارة إلى تشكيلين من هذه الهياكل التنظيمية وهي:

- الهيكل الأفقي المتسع: في هذا النوع من الهياكل لا تأتي الأوامر من المدير إلى المستوى الذي أسفله، بل أن السلطة تتمركز حيث توجد المعلومات ويكون هناك مستشار يجيب على الأسئلة الصعبة، ويكون دور المدير المتابعة والاطمئنان على سير العمل .

- الهيكل الشبكي: عبارة عن شبكة وحدات مختلفة ومتخصصة لها جميعاً نفس الصلاحيات، تتبادل الاتصال مع بعضها البعض، ويتم التشارك فيما بينها في حل المشكلات، مع الاحتفاظ باستقلاليتها التامة .

٣- القوى البشرية: ويقصد بها الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويعتبر من أهم الموارد التي تقوم عليها المنظمات، ويعرفون بأفراد المعرفة ويقع على عاتقهم توليد المعرفة وحفظها وتخزينها وبثها وتطبيقها

بالإضافة إلى استخدام البرمجيات اللازمة . وهم "أشخاص يمتلكون تخصصات عالية في مجالات معينة، هم خبراء في مجال عملهم، لديهم معرفة محمولة، إنهم حملة الشهادات العليا والمبرمجين والمحللين، بل هم الأشخاص المبدعون للمعرفة المبتكرة، وهم الذين يمهدون الطريق للآخرين وفقاً للظرف أعلاه يتضح لنا أن القوى البشرية في المنظمة هم من يحددون مصير تطبيق إدارة المعرفة من عدمه .

٤- تكنولوجيا المعلومات: تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، كما سهلت التكنولوجيا من عملية انسياب المعرفة وتدفعها داخل المؤسسة. وتمثل تكنولوجيا المعلومات في أنواع الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات المستخدمة في إرسال واستقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها واسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونياً. ومن أجل ذلك لابد من توفير البنية التقنية اللازمة في المنظمة من الأجهزة والبرمجيات لدعم إدارة المعرفة عن طريق ضمان حرية تداولها باستخدام وسائط متعددة مثل البريد الإلكتروني، ونظم دعم القرار .

### مبررات التحول لإدارة المعرفة:

توجد العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية حيث لخصها (مبارك بوعشة، و ليليا بن منصور 2012) في النقاط التالية :

- ١- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ٢- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن علي تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي اسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
- ٣- امكانية قياس المعرفة ذاتها حيث اصبحت غالبية المنظمات قادرة علي تلمس اثر المعرفة في عمليات الاعمال فيها وقادرة علي قياس هذا الاثر بشفاافية اكبر.
- ٤- ادراك اسواق المال العالمية ان المعلوماتية والمعرفة التي تمثل اهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات وهي مصدر الميزة التنافسية وهي كذلك اهم من المصادر التقليدية.
- ٥- تشعب الادارة وتزايد احتمالات تطبيقها فضلا عن موجودات انواع متعددة من المعرفة وانواع متعددة من النظم العمليات والتي تدعم تطبيقها 'مع تزايد الادراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة علي قيمتها في لحظة توليدها.
- ٦- الموجودات المعرفية وامكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادارتها عملية معقدة تحتم التوجه نحو تطوير برامج ادارة المعرفة واختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة للمعلومات.
- ٧- اتساع المجالات التي نجحت ادارة المعرفة في معالجتها حتي تصل الي ما تهدف اليه من حيث الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم<sup>1</sup> .

### الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

يوجد فرق دقيق، ولكنه هام جدا بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ويرتبط بالفروق بين المعرفة والمعلومات والبيانات.

إدارة المعلومات هي "توفير المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب"، حيث تتجاوز إدارة المعرفة ذلك، لا توفر المعلومات فحسب، بل توفر أيضا معلومات وتوجيهات وخبرة ودراية فنية، من أجل دعم اتخاذ القرارات واتخاذ إجراءات فعالة، وتكمن إدارة المعرفة بقدر ما يتعلق بتوصيل الناس أكثر من ربط أجهزة الكمبيوتر، والمزيد عن بناء المجتمعات المحلية أكثر من بناء قواعد البيانات، والمزيد عن التفكير والتحليل أكثر مما يتعلق بالمعماريات والتصنيفات، المعرفة هي أصعب بكثير من المعلومات، كما يتم تخزينها أساسا في رؤوس الأفراد بدلا من الأقراص الصلبة. بيد أن إدارة المعرفة تحتاج إلى أن تقوم على أساس إدارة جيدة للبيانات وإدارة المعلومات.

### اهمية ادارة المعرفة:

تكتسي ادارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تعتمد عليها خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي الى اقتصاد معرفة. حيث تتبع أهميتها من ثلاثة حقائق رئيسية هي:

- ١- أن ادارة المعرفة ستكون المهيم على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات.

<sup>1</sup> - مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر العولمة، الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص11

- ٢- أن ادارة المعرفة سوف تمكن الشركات من اقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- ٣- أن ادارة المعرفة ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات والخدمات المقدمة حاليا.

#### أهمية ادارة المعرفة بالنسبة للمنظمة تتمثل في الاتي:

- ١- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة.
- ٢- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ٣- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ٤- تتيح ادارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ٥- تعد ادارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين اليها عملية سهلة ممكنة.
- ٦- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ٧- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ٨- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، غير مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ٩- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- ١٠- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .

#### أهداف ادارة المعرفة:

- ١- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ٢- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ٣- اعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- ٤- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العلمي الجديد "اقتصاد المعرفة" وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- ٥- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط وادارة وتطوير العاملين وادارة الزبائن وتقييم الانتاج .
- ٦- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة الى كل الأطراف ذات العلاقة.
- ٧- التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
- ٨- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وادامته.

#### العناصر الاساسية لإدارة المعرفة:

- ادارة المعرفة عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم علي عدة مقومات وعناصر مترابطة ذات صلة بتحقيق غاياتها فهي تحتاج الي عناصر اساسية نذكرها علي النحو الآتي:
- ١- الافراد والذين يمثلون كادر المنظمة علي جميع المستويات الادارية والذين يسمون بصناع المعرفة أو بعمال المعرفة وهم الجزء الاساسي في استراتيجية ادارة المعرفة ليس فقط لان الفرد يختزن المعرفة التي تحتاجها المنظمة بل بمشاركته في كل مراحل ادارة المعرفة ويتوقف هذا علي الكفاءات بما تملك من خصوصية الابتكار والابداع.
  - ٢- التكنولوجيا – وهي تعد دعما كبير لما تقدمه من حلول وتطبيقات كذلك اهم الوسائل لادارة المعرفة لما تقوم به من توليد وخلق المعرفة من الافراد.
  - ٣- العمليات – وهي توفر المهارة والحرفة اللتان تعدان من اهم مصادر المعرفة وتتضمن العمل المعرفي اي اجراءات العمل والممارسات الفضلي التي تعكس كفاءات وخبرات الافراد وتعمل علي تطوير ممارسات العمل التي تزيد من الربط المتبادل لأفراد فريق العمل وبالتالي التمكن من المعرفة الضمنية الفردية وتحويلها الي معرفة جماعية صريحة يتم الاستفادة منها في عمليات اخري تعمل جميعها في اطار استراتيجية شاملة لتحقيق اهداف المنظمة.

٤ -الاستراتيجية – وهي الأسلوب الذي تتحرك به ادارة المعرفة لمواجهة التهديدات او استغلال الفرص بالنظر علي اساس نقاط القوة والضعف ، والاستراتيجية كعنصر لإدارة المعرفة تبحث في الاساليب والادوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن ادارة المعرفة وتهدف الي تطوير استراتيجية معرفة المنظمة وضمان استمرارها<sup>1</sup> .  
**الاختلافات الرئيسية بين التدريب المهني والتدريب:**

التدريب المهني هو التدريب القائم على العمل ، في حين أن التدريب هو التعلم القائم على العمل. المدة الزمنية للتدريب المهني أطول من التدريب الداخلي. يتم توفير التدريب المهني للطلاب المحتملين ، ولكن يتم توفير التدريب الداخلي للطلاب الجامعيين.

**المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة – كيف، فضلاً عن الدور الساند لتقنية المعلومات. (Wick, 2000, 514)

**المنهج الوثائقي:** هذا المنهج يجد في، إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها<sup>2</sup>.

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يحتاج إلى الاشياء والعوامل الأخرى التي تدعم على نجاحها، و من هذه العوامل أو المتطلبات لتطبيق ادارة المعرفة تتطلب الاتي :

1- وجود بنية تحتية تقنية تدعم عمليات إدارة المعرفة  
التكنولوجيا القائمة على المعرفة، هو نوع من تكنولوجيا المعلومات التي هي عبارة عن مجموعة من الأدوات من تقنيات وأساليب لتخزين ومعالجة ونشر وخلق المعلومات. ما هو مهم في تكنولوجيا المعلومات التفكير المعلوماتي الموجه أو التفكير يتكون من معلومات مفيدة وموثوقة حقيقة هي مجموعة من الأدوات والتقنيات والأساليب لتخزين ومعالجة ونشر وإنتاج المعرفة و إدارة المعرفة هي أكثر بكثير من مجرد تكنولوجيا، ولكن مما لا شك فيه "المعرفة التكنولوجية" هي جزء من إدارة المعرفة، ووجود العديد من التقنيات الحديثة ينتج عنه حركة لإدارة المعرفة لتسهيل وتسريع الخدمات .

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

إن تطوير الثقافة السائدة في المؤسسات المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها تتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة ، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة. كما تقوم بخلق وتبادل المعرفة و الفئات المهنية فيها تميل لمجموعات مختلفة المعرفة ومحددة ولذلك، فإن التحدي الأكبر للحديث عن تلبية احتياجات المطورين والمستخدمين للمعرفة على مستوى عال، والمحركين لها لحصول الطلاب على المعرفة الجديدة. أن إدارة المعرفة في العادة غالباً ما تكون صعبة للغاية بسبب العوامل البيروقراطية والثقافية المختلفة التي تمثل العقبات الحالية المتمثلة نقص في التفاعل الاجتماعي الذي يؤثر على فعالية عملية الاتصال والتواصل الاجتماعي، وكذلك عدم الاهتمام بسبب التراخي وعدم المشاركة في عملية التعلم.

1- بحث حول عناصر إدارة المعرفة تمت الكتابة بواسطة: راندا عبد الحميد آخر تحديث: يوليو 14، 2020  
<https://mqaall.com/research-elements-knowledge-management>

<sup>2</sup> - المرجع السابق

## 3- التشجيع والتحفيز المستمر

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ، ولأهمية دوره في نجاح اية منظمة ، لتولي القيادات فيها عادة اهتماما رئيسيا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في انتاجية وكفاءة العاملين سلبا او ايجابا . ويسعى المسؤولون في إدارة شؤون الأفراد في المنظمات الى أن يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الاداء لديهم ، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات ، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينمىها التعليم والتدريب . أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التشجيعية التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى والحوافز متعددة ومتنوعة حسب تقييم المؤسسة لأداء العمل وتحديد نوع الحافز المشجع لذلك على أن يستمر التحفيز مع استمرار الاداء .

## 4- دعم والتزام الإدارة العليا ( القيادة الادارية )

يشمل هذا البعد العناصر الطبيعية من توصيف القيادة الإدارية للمنظمة من حيث القدرة على إدراك ودور الإدارة العليا واستعدادها لتحمل المسؤولية وتوضيح أهداف وطرق الوصول إليها. وطبيعة وخصائص السلوك والتحفيز للعاملين داخل المنظمة، ومنهجية التغيير نحو القيادة والتنمية. ودرجة مشاركة العاملين في إدارة هذا التطور واتخاذ المخاطر التي تنطوي عليها.

ليس هناك شك في أن القيادة هي عامل مهم في اعتماد وتنفيذ إدارة المعرفة والقائد هو قنوة للأخريين في التعلم مدى الحياة لذلك هناك بعض النظريات الخاصة للقيادة أن تكون أكثر ملاءمة لنظريات القيادة وإدارة المعرفة ( نظرية السمات )، يقول البعض أنها لا تتوافق مع تطبيق إدارة المعرفة أما النظرية السلوكية للقائد، فهي أكثر ملاءمة، في حين أن النظرية الظرفية أو نظرية المواقف تتفاعل بين الخصائص الشخصية للزعيم والسلوك، وتستند عوامل الموقف الذاتي للزعيم، وترى أن الموقف نفسه من أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، وأهم هذه النظريات النظرية الموقفية الظرفية لفيدلر، مشيرا إلى أنه لا يوجد طريقة إدارة تتناسب مع كل زمان ومكان، كما أن هناك بعض الصفات متوفرة في جميع القادة. بشكل عام، تتطلب إدارة المعرفة وجود نمط غير عادي من قيادة قادرة على قيادة الآخرين لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية للمنظمة. لم يعد قادة يصفون أنفسهم رؤساء، ولكن وصفت على أنها منسقوا تدريب. ولذلك فإن الزعيم المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتميز بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، ويكون قنوة لهم، وله القدرة على ربط هذه الرؤية أكثر من المحتوى في إطار تنظيم العمل بحيث تعمل المنظمة من خلال ذلك. وهناك صفات أخرى ينبغي أن يتميز بها القائد هي العمل على بناء رؤية مشتركة، والتواصل الدائم والتعامل مع الآخرين في تنظيم وسماع ردود فعلهم على رؤيته مع تقييم هذه الرؤية، وإعادة هيكلة و تطوير المنظمة إذا لزم الأمر.

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

## مناقشة لمقاربة اعتماد ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم التقني:

حينما وقع من الباحث اختيار هذا الموضوع كان الهدف الاساسي البحث في هذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة على مؤسسات التعليم التقني والفني المنتج للمعرفة ومن المسؤولين أمام المجتمع لتنظيم المعرفة وإدارتها و هي أهم الأصول التي يمكن أن يستحوذ عليها لزيادة القدرة على إدارة المعرفة التي يستخدمها كل من المدربين والمتدربين، وخاصة صناعات القرار ( القادة ) ، و أمر حاسم لتحسن مستدام في أداء المؤسسة ككل وخاصة عندما تقتني بنية تحتية تقنية عالية وموارد بشرية مدربة ضمن ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي مرن يساعد في تبني تطبيقات جديدة قد تطرأ على هيكلها نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي إلا أن هذه المؤسسات تواجه اليوم اكبر التحديات وهو مدى قدرتها علي التكيف مع المتغيرات الحديثة الناجمة عن التطور التكنولوجي والمعلوماتي باعتبار ادارة المعرفة من أهم وأكثر الموضوعات تناولا في وقتنا الحاضر التي تنحصر في بنيتها التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمعدات الحديثة وكذلك العناصر البشرية المؤهلة التي تعتبر العصب الرئيسي لها وهي بؤرة تركيز لأطراف متعددة وبوجهات نظر واهتمامات مختلفة ومن هذه الاطراف مؤسسات التعليم التقني التي تعتبر مسؤولة علي أنتاج وتصدير المعرفة .

**الخاتمة:**

أصبح لزاما على مؤسسات التعليم التقني والفني من تبنى إدارة المعرفة لتطبيقها على نطاق واسع في المؤسسات لما لها من تأثير كبير عليها من حيث استراتيجية الكفاءة والابتكار لغرض خلق الاحتراف في شكل كفاءات ، المؤسسة التعليمية اذا نفذت مفهوم إدارة المعرفة في طرق تعليمها تعد مؤسسة تعليم معرفي في شكل مناسب لتطوير إدارة المعرفة ، وخاصة في التعليم التقني حال استخدام منهج عملي قوى ومناسب للتخصص من أجل تحسين مهارات الطلاب، والتعليم التقني له العديد من مصادر المعرفة لابتكارها كأصل ملموس. فمن خلال مصادر المعلومات التي تناولت هذا المجال إن نظام ادارة المعرفة في التعليم التقني و الفني يحتاج الى اعادة تنظيم بحيث يواجه التحديات الموائية للعصر حيث تضيف هذه الورقة البحثية التي تركز على دور ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم التقني و الفني بأن التعليم التقني يحتاج الى بنية تحتية تساعد على تدفق المعرفة ، كذلك يحتاج الى تدفق المعرفة من خلال استراتيجية واضحة المعالم لإدارة المعرفة من أجل وضع خارطة واضحة المعالم لتطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم التقني والفني.

**نتائج الدراسة:**

- 1 - التعليم التقني والفني يحتاج الى حلول في شكل نهج معرفي روتيني يتم استخدامها عند تضمين المعرفة في تطوير المناهج على هيئة معرفة صريحة من خلال أنظمة التدريس وتطويرها ، والاستعانة بمصادر خارجية مؤهلة لوضع آلية إدارة المعرفة في شكل خطة تدريب لاكتساب مهارات التعلم.
- 2 - استيعاب آلية إدارة المعرفة في شكل عملية إلقاء المحاضرات والتوجيه في الممارسة وإعداد موظفين جدد تتوفر لديهم مؤهلات تتوافق مع المتطلبات لإدارة المعرفة ، كذلك تدريب الموظفين والمدرسين لاستعدادهم لمواكبة ادارة المعرفة.
- 3 - عملية تبادل المعرفة في مؤسسات التعليم التقني والفني من خلال عملية مشتركة بين هذه المؤسسات للاستفادة من الوثائق والخبرات والكفاءات في شكل مشترك فيما بينها.
- 4 - تسلسل الخطوات والأنشطة في مجال المعرفة الاجرائية للاتجاه نحو الحصول على نتائج مرجوة من خلال العمليات الروتينية الفرعية والتوجيهية لانسياب المعرفة والاستفادة منها بالشكل المطلوب.
- 5 - للبنية التحتية ، وخاصة التقنية دور رئيسي في تشكيل مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها كذلك تساعد في تبادل المعرفة وتطويرها.
- 6 - وضع رؤية استراتيجية لتطوير ادارة المعرفة في التعليم التقني والفني من خلال التخطيط لتطبيقها بحيث تشمل عناصر التنفيذ من الافراد والمعدات بما فيها التكنولوجيا الحديثة لضمان التطبيق السليم.

**التوصيات:**

- لتطوير إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم التقني والفني نوصى بالاتي :
- 1- هناك عوامل تنظيمية داخلية وخارجية مهمة لتطبيق هذا المفهوم من حيث جاهزية إدارة البنية التحتية وأنظمة التعلم وتدفق المعرفة الموجودة داخل المؤسسة التي يجب أن تكون متكاملة. بالإضافة إلى ذلك ، من الضروري القياس المستوى الحالي لإدارة المعرفة التنظيمية لمعرفة نقاط القوة التي تدعم برنامج ادارة المعرفة.
  - 2 - التعرف على أوجه القصور التي يجب تحسينها من أجل تطبيق ادارة المعرفة مثل الهيكل التنظيمي وثقافة الموظفين لتقبلهم الفكرة وتنفيذها والبنية التحتية.
  - 3 - وضع استراتيجية وتطوير خارطة طريق لتطبيق ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم التقني و الفني لما لها من اهمية في تطوير هذه المؤسسات لمواكبة تحديات العصر.
  - 4- رصد ميزانية خاصة لإدارة المعرفة في مبادرات التعليم التقني بحيث يسهل تطبيقها دون أي عراقيل مالية .
  - 5 - ضرورة الاهتمام بعمليات ادارة المعرفة ( توليد المعرفة – نشرها – خزنها – تطبيقها).
  - 6 - التأكيد على الاستفادة من المعرفة الضمنية داخل مؤسسات التعليم التقني و الفني وتحويلها الى معرفة مكتسبة من خلال التشجيع على المشاركة في المعرفة وكتابة الابحاث والقاء المحاضرات وتخزينها بالطرق المناسبة.

قائمة المراجع:

أولا المراجع العربية:

- 1-أبراهيم رمضان الديب بحث في ادارة المعرفة، الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك [www.faculty.mu.edu](http://www.faculty.mu.edu).
- 2 - ابراهيم الخلوف ، الملكاوي، ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007م.
- 3- احمد بدر ' اصول البحث العلمي ومناهجه' الكويت ' جامعة الكويت ' 1982م.
- 4- أغادير بنت سالم العيدروس، بحث عن إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الازهر ،العدد147 الجزء الثاني يناير 2012 م .
- 5 - بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة - مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية ، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي نيسان (أبريل) 2004 م
- 6 - ثروت عبدالحميد، عبدالحميد عبد الحافظ، اساليب الاستفادة من ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم، العمليات 'النواتج' ، جامعة الازهر ، مصر . 2008 م.
- 7 - جمعه عمر الاحمر، ادارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي :دراسة مقارنة بين جامعة البرازيل وجامعة مالانج الحكومية في اندونيسيا ( أطروحة دكتوراه )، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية باندونيسيا ،2017م .ص
- 8- ربا جزا المحاميد ، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة، الاردن ،جامعة الشرق الاوسط ، يونيو 2008م
- 9- راندا عبد الحميد ، عناصر إدارة المعرفة تمت الكتابة ،آخر تحديث: يوليو 14، 2020
- 10- رمضان عبد هلال الشبة ، أ. مصطفى مسعود حدود ، أ. سعد سالم خلف الله ، دور أدارة المعرفة في التعليم التقني العالي وانعكاسه على .التنمية الاقتصادية في ليبيا، <https://dspace.zu.edu.l> .
- 11- زكية طاشكني، ادارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيقها من وجهة نظر مديرات الادارات والمشرفات الاداريات بإدارة التربية والتعلم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ،المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، 1428.
- 12- سعد حمدي محمد ماهر، ومحمد ابراهيم محمد حسين ، أثر عمليات ادارة المعرفة علي جودة التعليم العالي في العراق، المملكة العربية السعودية : المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال ' سبتمبر 2014م
- 13- عبدالله الشهيري، ادارة المعرفة (المفهوم والاهمية والمتطلبات، مقال منشور على الموقع الالكتروني مدارات للمكتبات وتقنية المعلومات .<http://mdarat.net/vb/showthread>.
- 14- د. عبدالله مطيران، نظم المعرفة: الراس المال الفكري ،جامعة الزيتونة ، الاردن ،2007م.
- 15- عبلة حمادي، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة ENAD SIDE بسور الغزلان ،الجزائر ، جامعة أكلي مهند أولحاج ،2012 - 2013 م.

16- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر العولمة، الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 م.

17- حمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، سوريا، جامعة دمشق، بحث منشور علي الموقع الإلكتروني: [www.tahasoft.com/books](http://www.tahasoft.com/books).

18- نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤيه مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة: ادارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، وقائع المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بيروت 29 أكتوبر، نوفمبر 2002. تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 2003.

#### المراجع الاجنبية:

19- Brian Newman, Kurt W. Conrad, (1999), “The Knowledge Management Theory Papers”: [TheoryPapers@km-forun.org](mailto:TheoryPapers@km-forun.org).

20- D. J. and Taylor, J. “Knowledge Management and Higher Education: a UK Case Study.” The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 6 Issue 2 2008, pp. 85 – 86, available online at [www.ejkm.co](http://www.ejkm.co)

21- Giuma Omar Al Ahmara ,Ainur Rofiqb ,Djumilah Hadiwidjojoc, The Impact of Knowledge Management, Learning Organization, and Educations Organization on Organization Performance: A Case in Brawijaya University, Asia-Pacific Management and Business Application University of Brawijaya Malang, Indonesia. [www.apmba.ub.ac.id](http://www.apmba.ub.ac.id)

22- Marshal Dimock Creativity, Public Administration Review, Vol,46, No.1, Jan/Feb,1986

23 - Nikolaus Salo, M. Ed, Knowledge Management in Education in Indonesia: An overview Global Journal of Human Social Science (USA0), Volume 11 Issue 1 Version 1.0 February 2011.pg.1; 1

24- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York.

25 - Ulka Toro(Gulavani) and Dr. Milind J. Joshi; A Review of Literature on Knowledge Management using ICT in Higher Education ;Ulka Toro et al,Int.J.Computer Technology & Applications,Vol 4 (1), 62-67 ;IJCTA | Jan- Feb 2013 . Available [online@www.ijcta.com](http://online@www.ijcta.com)