

إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات  
**Knowledge management as a modern entry point for the management  
of higher education institutions within the framework of university  
governance**

بوقجان وسام<sup>1</sup>، واضح فوزان<sup>2</sup>، حسيب سهيلة<sup>3</sup>

**Boukedjane ouissam<sup>1</sup>, Ouadah fouaz, Hacib souhila<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- (الجزائر)، o.boukedjane@centre-univ-mila.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف-المسيلة- (الجزائر)، fouaz.ouadah@univ-msila.dz

<sup>3</sup> المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- (الجزائر)، s.hacib@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام: 2021/01/27 تاريخ القبول: 2021/02/09 تاريخ النشر: 2021/03/30

**ملخص:**

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أخذ يزداد الاهتمام بها بالنسبة لمنظمات التعليم في ظل التحول باتجاه مجتمع المعرفة، وعلى وجه الخصوص في الجامعات، لكونها نواة الأبحاث والمعارف المختلفة وتمتلك العديد من الخبراء والمتخصصين في العلوم المختلفة، وعليه هدفت هذه الورقة البحثية إلى إسقاط الضوء على موضوع إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، وتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المعرفة، ومتطلبات تطبيقها في الجامعة، وإبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والتعليم الجامعي إذ أن من أبرز مهمات هذا الأخير إيجاد المعرفة، ومن أهم أهدافه نشر هذه المعرفة، ووضعها في خدمة المجتمع، والتعليم، والبحث العلمي. وتوصلت الدراسة إلى إن إدارة المعرفة في الجامعات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات تتفاعل فيما بينها، وتؤثر على عملية إدارة المعرفة في الجامعة، ومن أهم تلك المتطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الحوكمة، الحوكمة في الجامعات.

تصنيفات JEL: D83، G34.

**Abstract:**

Knowledge management Is one of the modern management concepts That Is becoming increasingly interesting for education Organizations in the light of the shift towards the knowledge society, especially in universities, as it is the nucleus of different research and knowledge and has many experts and specialists in different sciences, as this paper aimed to shed light on the topic of knowledge management as a modern entry point for the management of higher education institutions within the Framework of university governance in terms of their meaning and stages of application, and to clarify the basic concepts associated with knowledge management, and the requirements of their application at the university, and highlight the relationship between Knowledge management and university education as one of the Most important tasks of the latter is to find knowledge, and one of its Most important objectives is to spread this knowledge, and put it in the service of society, education, and scientific research.

The study found that knowledge management in universities does not operate in a vacuum, but operates within a regulatory environment that includes many requirements that interact with each other, affecting the university's knowledge management process, the most important of which are organizational culture, organizational structure, information technology, and organizational leadership.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, corporate governance, corporate governanceat universities.

**JEL Classification Codes :** D83, G34

المؤلف المرسل: بوقجان وسام، الإيميل: [o.boukedjane@centre-univ-mila.dz](mailto:o.boukedjane@centre-univ-mila.dz)

**1. مقدمة:**

تعتبر الجامعة منارة للمعرفة، ففيها يتم إنتاج المعرفة من خلال إكساب الطلاب المفاهيم الأساسية للعديد من العلوم، وفيها يتم تنمية وتطبيق المعرفة من خلال وحدات البحث العلمي والدراسات العليا، لذا فإن البيئة التنظيمية للجامعة من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة،

وذلك لأن الجامعة هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل الكوادر البشرية التي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية بمجالاتها المختلفة في المجتمع في ظل تطبيق وإرساء قواعد ومبادئ الحوكمة في الجامعة. إشكالية البحث: للوقوف على حيثيات وأبعاد هذه الدراسة، وللإلمام بمختلف جوانبها تمثلت إشكالية دراستنا التي سنعمل على معالجتها في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: " كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات؟" **فرضية البحث:** يمكننا صياغة فرضية لدراستنا على النحو التالي: "تطبيق إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات يكون في إطار منظومة متكاملة يسودها التفاعل والتبادل والتشارك وغيرها من المتطلبات والمقومات الأساسية لذلك."

**أهداف البحث:** وتأسيسا لما سبق فإننا نتطلع في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:  
بيان مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها؛

تحديد عمليات إدارة المعرفة؛

إلقاء نظرة على أهم وأهمية المكاسب التي تجنيها الجامعة إثر تفعيلها مثل هذه المفاهيم التعليمية الحديثة نسبيا من خلال توضيح نظيري للحوكمة الجامعية.

إبراز العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والحوكمة الجامعية.

**منهجية البحث:** بغية الإحاطة أكثر بجوانب هذا الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب والبحث المقدم وذلك باستعراض كافة المفاهيم المتعلقة بمتغيراته ومحاولة تحليلها، من خلال الاستعانة بتشكيلة متنوعة من المراجع والبحوث.

## 2. المفاهيم الأساسية في إدارة المعرفة

### 1.2 التمييز بين مفهوم المعرفة، البيانات والمعلومات:

قبل البدء في توضيح المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة، لا بد أن يتم توضيح الخلط الذي قد يبدو بين مفهوم المعرفة، ومفهومي البيانات والمعلومات، نظرا للارتباط الوثيق بين هذه المفاهيم الثلاثة من خلال:

(كحلات، 2009، صفحة 22، 23)

**البيانات:** هي " مواد وحقائق خام أولية تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية" وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات.

**المعلومات:** هي "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في أي شكل من الأشكال التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية" أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفيه مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتسابها.

**المعرفة:** هي "حصيلة المعلومات التي تجمعت وتكاملت فيما بينها، لتشكل معاني ومعتقدات ومفاهيم وأحكام وتصورات فكرية تعبر عن فهم الظواهر المحيطة به" أو هي معلومات تم استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل، أو أن تضيف شيئاً جديداً يوسع من المعارف السابقة أو يعدل فيها.

إذن، فالبيانات جزء من المعلومات شرط أن تكون منظمة ولها معنى، والمعلومات هي التي تغير الحالة المعرفية للإنسان، أي تؤدي للمعرفة شرط أن تخضع للاستخدام والتطبيق، فلا يكفي أن تكون مفيدة فقط بل أن تستخدم بشكل مفيد، والفرق بين المعلومات والمعرفة هو كون المعلومات ساكنة مستقلة عن الأفراد صريحة ومكتوبة وسهلة الاستنساخ والعرض، أما المعرفة فهي ديناميكية وضمنية تعتمد على الأفراد وتستلهم معانيها منهم، كما أنها أعلى شأنًا من المعلومات.

## 2.2 مفهوم إدارة المعرفة:

**نشأة و تطور إدارة المعرفة:** إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ، و لكن اعتبارها المصدر الأول و الأساسي للثروة و تحقيق النمو و الرقي بالمجتمعات من خلال الاهتمام بها جاء حديثاً، بداية من ظهور عبارة "مجتمع المعرفة" سنة 1973 للعالم الأمريكي « Daniel Bell » ، التي كانت بمثابة نقطة التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة و تطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 كإشارة الانطلاق الفعلي اهتمام بالمعرفة، و

بالضبط حين أطلق ادوارد فراينبوم «Edward Freignebaum» عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (Knowledge is power)، بالرغم من الدراسات التي سبقته و تناولت موضوع المعرفة، إلا أنها لم تكن بجدية أو شهرة إن صح التعبير دراسات المؤتمر الأمريكي، حيث ولد بعده حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة، كما استحدثت في ظلّه وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة لتشهد بداية التسعينات اهتماما متزايدا و متسارعا بالمعرفة و إدارتها، بدءا من دراسة العالم الياباني «Ikujiro Nonaka» «الشركات الخلاقة للمعرفة» سنة 1991، حين تناول مفهوم المعرفة بنوعها الضمني و الصريح، وشرحه كيفية التناقل بينهما وفقا لمخططه الشهير، وفي عام 1993 أطلق عالم الإدارة الأمريكي «بيتر دراكر P. Drucker» لأول مرة تسمية جديدة هي عمال المعرفة Knowledge Workers الذين يمثلون حسبه أهم محركات الاقتصاد الجديد، كالأطباء المهندسين، الأساتذة... الخ، وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات، فقد أشأ «Quintas» إلى أن هذه الفترة شهدت انتشارا لكم هائل من المطبوعات و انعقاد ما يفوق 30 مؤتمر تتعلق بحقل إدارة المعرفة بين عامي 1996-1997 و أن 89% من قادة مؤسسات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال، و أن 90% من تلك المؤسسات أضحت لديها خططا لاستحداث إدارة المعرفة. (مجدي، 2017، صفحة 229، 230)

**تعريف إدارة المعرفة:** لا يوجد تعريف موحد لإدارة المعرفة وذلك لاتساع ميدانها وتنوع مجالاتها

ويمكن إيراد بعض التعاريف التالية:

إن إدارة المعرفة هي: "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، فهي تشير

بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو

استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح." (عمران، 2018، صفحة 36)

وتعرف أيضا على أنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال

الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري أكبر قدر ممكن من التأثير

الإيجابي من النتائج على الميزة التنافسية." (كافي، 2015، صفحة 70)

وعرفها لي وشوي بأنها: " قيام المنظمات بتحديد ووضع الإجراءات والتقنيات والعمليات الكفيلة بنقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات، ثم تصنيف المعرفة المناسبة للأفراد وبشكل يتناسب مع احتياجاتهم، وتنظيم هذه المعرفة في قاعدة بيانات يمكن للأفراد الآخرين في المنظمة الحصول عليها، وإيصال معارف جديدة للموظفين تلي طموحاتهم وتحقق احتياجاتهم." (الخرابشة، 2016، صفحة 1831)

وتبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة، وتكمن أهميتها في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات الغير ملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل. (الزطمة، 2011، صفحة 30، 31)

ومن أهم أهداف إدارة المعرفة ما يلي: (دهيمش، 2017، صفحة 136)

توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛

حفظ المعرفة ووزنها بالأماكن المخصصة لها؛

نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛

تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛

السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛

التحكم والسيطرة بالعمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

### 3.2 متطلبات وعمليات إدارة المعرفة:

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة: لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية

تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، هذه المتغيرات تتمثل في: (وأخرون ن..، 2015، الصفحات

449-452)

**الثقافة التنظيمية:** وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في

المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة؛

**الهيكل التنظيمي:** وهو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية

للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها؛

**القيادة الإدارية:** وهي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة

المعرفة هي استثمارا تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية،

لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكريا وتطبيقا بين أقسام المنظمة بعامه وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية؛

**تكنولوجيا المعلومات:** وتعني الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات

والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها

وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة.

**عمليات إدارة المعرفة:** لقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب

ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي: (حسين، 2013، صفحة 244، 245)

**توليد المعرفة:** ويندرج تحت هذا العنوان جذب أو شراء، أو خلق، أو اكتشاف أو امتصاص

واكتساب أو الاستحواذ، وعملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها؛

**خزن المعرفة:** عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والادامة والبحث

والوصول والاسترجاع، التخزين، ويعد خزن المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة لاسيما للمنظمات التي

تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها؛

**توزيع المعرفة:** تشمل عملية توزيع المعرفة مصطلحات النقل، والمشاركة، والنشر والتحريك والتدفق، ونقل المعرفة تشير إلى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من جماعة لأخرى إذ تشمل الاتصالات، والترجمة، والانتقال، والتقنية والأداء؛

**تطبيق المعرفة:** وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستخدام فضلا عن التطبيق، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

#### 4.2 معوقات إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل ومن أهمها: (دهيمش، 2017، صفحة 138)

سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛

عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة؛

الإدراك الغير كافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها؛

الإدراك الغير كافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها؛

الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة؛

قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ولتفادي العراقيل التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة هناك مجموعة من العوامل لنجاح إدارة المعرفة

لخصت في الآتي: (والتعليم، 2016، صفحة 12)

إتاحة فرص التعلم المستمر للأفراد وتعزيز الابتكار؛

توفير الفرص للأفراد للمشاركة في البحث والحوار والنقاش؛

تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛  
تشجيع العاملين على التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية؛  
تحديد القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة وتطويرهم؛  
مساعدة الأفراد، لتحديد دور ومتطلبات ومضامين المعرفة وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم؛  
تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛  
التركيز على الحالات المتميزة في المؤسسات بقصد المقارنة والتعلم؛  
اعتماد نظام حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على التطوير والتفوق والمبادرة.

### 3. الحوكمة في الجامعات

#### 1.3 التعريف بالجامعة ووظائفها الأساسية:

**تعريف الجامعة:** كلمة جامعة "university" مأخوذة من كلمة "universitas" والتي تعني الاتحاد الذي يضم ويجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وقد استخدمت كلمة جامعة خلال القرن الرابع عشر لتدل على التجمع العلمي لكل من الأساتذة والطلاب أي بمعناها الحالي، وتعتبر الكلمة العربية "جامعة" ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية المرادفة لها لأنها من مدلولها العربي تعني التجميع والتجمع. (شيخاوي، 2016، صفحة 85)

رغم هذا المفهوم الاصطلاحي لكلمة "جامعة" إلا أن تعريفها يعتره شيء من الغموض، ويرجع سبب هذا الغموض إلى تعدد الزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى هذه المؤسسة: (إبراهيمي، 2016، صفحة 412)

فعد علماء التربية: "هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي"  
وفي نظر علماء الاجتماع: "هي مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع"  
أما عند الباحثين في مجال الاقتصاد فهي: "مؤسسة هدفها إعداد رأس المال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما بأقل التكاليف الممكنة بمنطق الرشادة والاحتراز والتواصل العقلاني."

وعليه فالجامعة هي مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم في الثانوية، وهي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي.

**وظائف الجامعة:** تتنوع وظائف الجامعة وأهدافها المنطلقة من فلسفة الجامعة التي هي بدورها تنبع من فلسفة التربية والمبنية من فلسفة المجتمع وهي التعليم والقيام بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف من الصعب فصل إحداها عن الأخرى، إذ تتمثل في: (محمد، 2015، صفحة 462)

**الوظيفة الأولى التعليم:** تهدف إلى تنمية شخصية الطالب من جميع الجوانب و إعداده للعمل المستقبلي من خلال تحصيل المعارف و حفظها و تكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق الحوار و التفاعل و توليد المعارف و العمل على تقدمها، وتعد عملية التعليم إحدى الوظائف التي تقوم بها الجامعة للإسهام في تنمية الافراد تنمية كاملة و شاملة، اي تمكين الجامعة من أداء وظيفتها في تنمية الموارد البشرية و الافادة مما تم تعلمه للهنوز بالمجتمع واثرائه، و يهدف التعليم الجامعي أيضا الى تفتيح العقول للإدراك الاوسع و التقدير السليم و الخلق القويم ، في إطار هوية المجتمع وربط ذلك بالتراث و الحضارة و الخلفية الثقافية.

**الوظيفة الثانية للجامعة وهي البحث العلمي:** الذي يعد من العوامل المهمة في انتاج المعرفة وتطويرها، وتحقيق التقدم العلمي والتقني بالجامعة، وأصبح من المعروف أن معدل النشاطات في الابحاث وكثافتها له علاقة إيجابية بمعدل التنمية، وتميز الجامعة عن الجامعات الأخرى.

**الوظيفة الثالثة للجامعة و هي خدمة المجتمع:** وتعني الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة خارج إطار عملها الرسمي التعليمي و البحثي، للهيئات و المنظمات و للأفراد كالاستشارات و نشر للمعارف، لأغراض ثقافية أو مهنية أو اجتماعية تسهم بحل المشكلات، و نظرا لأهمية خدمة المجتمع فقد أصبحت جزءا أساسيا من الوظائف التي تقوم بها الجامعة، فالجامعات تعد بؤرة علمية و ثقافية في المجتمع من خلال الانفتاح على المجتمع المحلي و تقوية الروابط معه، و مساعدته على استغلال موارده الطبيعية بتوفير القوى البشرية المدربة اللازمة، وباعتبار الجامعة مؤسسة اجتماعية و ثقافية و تربية و بوصفها أكما مركز إشعاع حضاري و علمي للإنسانية، فلا يمكن لها أن تعيش في عزلة عن المجتمع و ثقافته، لذلك أصبحت تتبنى مفاهيم جديدة و لها طابع يتفق مع المستجدات العلمية الحاضرة مثل المعلوماتية وما بعد المعرفة، ومجتمع

المعرفة، وغيرها من المفاهيم المتطورة، مما أدى الى ظهور أنظمة تعليمية متطورة تستمد قوتها من المقومات في التعليم.

### 2.3 مفهوم الحوكمة في الجامعات:

**تعريف الحوكمة:** يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فإن لفظ "الحوكمة" يتضمن العديد من الجوانب منه: (ميخائيل، 24-26 سبتمبر 2005، صفحة 05)

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

أما الجانب الاصطلاحي للحوكمة فقد وردت عدة تعريفات للحوكمة نذكر منها: (البستنحي،

2018، صفحة 11، 12)

الحوكمة هي: "المقدرة على التحكم وضبط جميع العمليات الإدارية بشكل علمي."

وعرفت أيضا بأنها: "جهد إنساني موجه لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتميز في الأداء المؤسسي

قائم على مبادئ العدل والمشاركة والتنوع والاستقلال والشفافية والمساءلة ومسير بكيفيات من البنى والنظم

والقوانين والقرارات والمعايير والآليات والاجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية."

وعرفت كذلك بأنها: "تطبيق الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمة بمشاركة جميع أعضائها في صنع

القرارات والأخذ بآرائهم وحفظ حقوقهم والمساءلة في حال وجود إخفاقات بحيث تشمل جميع المسؤولين

والقيادات التربوية والموظفين."

ومما سبق يمكن القول إن الحوكمة هي عملية ممنهجة تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة للحصول على أعلى جودة وبأقل كلفة.

أما فيما يخص حوكمة الجامعات فتعتبر عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم "حوكمة الجامعات" وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك في عام 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم، لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها. (وآخرون أ.، 2012، صفحة 14)

إذ يمكن تعريفها بأنها: "تطبيق نظام إداري متميز يتضمن هياكل إدارية وأكاديمية معينة تحقق المشاركة الفعالة واستقلالية الجامعات في اتخاذ القرارات المرتبطة بها، وإجراءات ميسرة تنم عن التمكين الإداري والمعرفي للعاملين ومبدأ تفويض السلطة، وقوانين تتفق ومتطلبات الجودة والتميز، وفكر إداري حديث يعمل على التحديث والتطوير، وانتهاج ثقافة إدارية تحقق القيم الإدارية اللازمة لدى جميع العاملين والمتعاملين والمستفيدين من خدمات الجامعة لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع بما يحقق تطوير الأداء الإداري للجامعات، ويدعم كفاءته وفعالته، ويؤدي لمخرجات شاملة متنوعة تسهم في زيادة عائد الاقتصاد الوطني، تحقيق التنمية بكافة أشكالها التي تؤدي للنهوض بالمجتمع." (عيد، 2017، صفحة 514، 515)

وحدد البنك الدولي خمس مجالات لقياس حوكمة الجامعات هي: الإطار، والإدارة، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، ويختص الإطار بتحديد مهمة الجامعة من حيث الرسالة، والرؤية، والسياسات، والاجراءات البينة والمتخذة لترسيخها، أما المشاركة فتختص بإشراك جميع المعنيين بالمؤسسة وأصحابها في عملية صنع القرار، لتشمل مساهمة الطلاب، وأرباب العمل، والمجالس الاستشارية بالكليات. (وآخرون غ.، 2017، صفحة 8)

أهمية حوكمة الجامعة وأهدافها: تعد الحوكمة في المؤسسة الجامعية أساساً جيداً للصحة والاستقامة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي: (حقيقة، 2017، صفحة 23، 24)

تحسين وتطوير الأداء الجامعي؛

مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء؛

تجنب حدوث أية مخاطرة أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء؛  
تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع؛

تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية؛

الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء؛

توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية؛  
تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي يحسن الإدارة، وضمان حقوق العاملين؛

ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية والمسؤوليات التشغيلية؛  
تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات؛  
ضمان أحسن لاستغلال موارد الجامعات.

ومن منطلق الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في مختلف المجتمعات وتنامي أهمية العلوم والمعارف التي تقدمها تبرز منظومة الحوكمة فيها من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف التالية: (حقطة، 2017، صفحة 25)

مواجه الاستبداد الإداري الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدر القرار والمتلقين له؛

تحقيق الشفافية التي توفر المناخ الداعم لجميع العاملين في الجامعة، وخصوصا الأكاديميين لتشجيع العطاء العلمي ومشاركتهم في الحياة الجامعية؛

تحقيق المساواة والمعاملة بين مجموعات ملاك الجامعة وصغار المساهمين فيها، وكذا الطلاب باعتبارهم الأساس الذي وجدت من أجله الجامعة، وبين العاملين في الجامعة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وجميع المستفيدين من وجود الجامعة كالمجتمع المدني؛

توفير حق المساءلة لجميع المستفيدين والمعنيين بالجامعة ومنحهم حق محاسبة الإدارة التنفيذية؛  
زيادة كفاءة الجامعة وفعاليتها من خلال خلق بيئة عمل صحية.

### 3.3 مبادئ الحوكمة في الجامعات:

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في الجامعات والتي في ضوئها تتحدد معايير الحوكمة ومن ثم مؤشراتها وهي كالاتي: (عيد، 2017، الصفحات 527-530)

**الإفصاح والشفافية:** إذ يعد من أهم مبادئ الحوكمة، حيث أنها تعد أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات لما تحققه للعاملين للحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، كما أنها تعتبر من المعايير العالمية لتصنيف الجامعات؛

**المساءلة:** هي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة العمل ومساءلة المسؤولين على كافة مستوياتهم من خلال القنوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين فضلا عن تطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين واللوائح بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلابها؛

**المشاركة:** هي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية؛

**العدالة والنزاهة:** بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون؛

**التمكين:** ويمكن تحقيقه في الجامعة من خلال تحديد مسؤوليات جميع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم باتخاذ القرارات فيما يخص تلك المسؤوليات دون رقابة أو إشراف، بالإضافة

لتقديم برامج التنمية المهنية والتدريب المستمر لكل ما يستجد في مجال العمل ومحيطه الخارجي لكي يتحقق لهم التمكين المعرفي، ومن ثم ضمان اتخاذ القرارات بصورة سليمة؛

**الإطار القانوني:** توافر بيئة قانونية مستقرة وعادلة تحقق المساواة من شأنه أن يعمل على استقرار الأوضاع، والشعور بالأمن والأمان، والحفاظ على الحقوق واحترامها، مما يسهم في الاستقرار النفسي والتنظيمي ببيئة العمل.

### 4.3 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة في الجامعات من خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر في حوكمة الجامعات وهي مجموعة معايير توضحها النقاط التالية: (الدين، 2012، صفحة 16)

وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة العليا في الجامعة وقيادتها الإدارية؛

مدى المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة؛

مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة؛

مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية؛

مدى درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين وما يتصل بها من

إنجازات وأعمال تم القيام بها، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه.

إذ تعد المعايير السابقة مرتكزات أساسية لمراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، إذ أن هناك خمس

مراحل لتطبيق الحوكمة هي: (الدين، 2012، صفحة 16، 17)

**المرحلة الأولى:** التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها: وهي أهم المراحل وأخطرها على

الإطلاق، إذ يتم فيها توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح

مناهجها ورسائلها، والتفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس المعاملات  
النزيهة؛

**المرحلة الثانية:** بناء البنية الأساسية للحوكمة: وتنقسم إلى قسمين هما:

بنية أساسية فوقية للحوكمة، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات  
الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة.

بنية أساسية تحتية للحوكمة وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

**المرحلة الثالثة:** وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية: يحتاج تطبيق الحوكمة إلى

برنامج زمني، محدد الأعمال والمهام والواجبات، ومن خلال نظم الطاعة والاتباع والالتزام تتحقق جميع  
الأهداف المتوقعة والمنشودة؛

**المرحلة الرابعة:** تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس

مدى استعداد ورغبة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضاً  
قيود حاكمة وضوابط متحركة؛

**المرحلة الخامسة:** متابعة الحوكمة وتطويرها: تضمن هذه المرحلة وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل

السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي  
رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية، لها وظيفتان رئيسيتان هما:

وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث؛ ووظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات

والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة، وبالتالي فإن وضع وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل

الهيكل الإداري والبنية التنظيمي للجامعة، سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة، إذ

تحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، محافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

### 5.3 معوقات تطبيق حوكمة الجامعات:

يواجه تطبيق حوكمة الجامعات بعضاً من المعوقات نلخصها في الآتي: (نجم، 2017، الصفحات

### معوقات تتعلق بغياب الشفافية: إن غياب الشفافية سيؤدي إلى:

عدم قدرة الجامعة على الوصول إلى ترتيب متميز ضمن التصنيف العالمي للجامعات؛  
عدم أو ضعف تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع العاملين في الجامعة والطلبة بدقة  
وموضوعية؛

عدم قدرة الأفراد على الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمة تمكنهم من اتخاذ القرارات  
الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعات؛  
غياب الحوار المنتج والمستمر ما بين قيادات وإدارات الجامعة أنفسهم، وما بين منتسبي الجامعة، أو  
بينهم وبين الطلبة، وانعدام الاتصال والتواصل بين جميع الأطراف في جميع عمليات الجامعة؛  
عدم القدرة على تحديد الأدوار والمهام للقائمين بالعملية التعليمية والإدارية بدقة وشفافية  
وموضوعية؛

عدم القدرة على اختيار القيادات والإدارات الجامعية، وكذلك الهيئتين التدريسية والإدارية بشفافية  
وعدالة وموضوعية.

### معوقات تتعلق بغياب المساءلة: إن غياب المساءلة سيؤدي إلى الآتي:

عدم وجود تقارير دقيقة تقدمها لجان المراجعة والمراقبة في الجامعة لمعرفة مدى فعالية وكفاءة النظام  
المالي في الجامعة، وإعداد تقارير دقيقة عن مراجعة حسابات الجامعة؛  
عدم وجود آليات مراقبة بيد أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه  
السلوك من خلال آليات الانتخاب المتكررة؛

عدم قدرة الجامعة على الإفصاح للمجتمع أو منتسبي الجامعة عن قوائمها المالية مرفقا به تقارير  
منفصلة من قبل مراجعي الحسابات، بسبب عدم وجود نظام متكامل للتقييمين الداخلي والخارجي  
ومتابعة العمل.

إضافة إلى نط الإدارة الجامعية السائد، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، والثقافة  
السائدة في المجتمع.

#### 4. علاقة تطبيق إدارة المعرفة بالحوكمة في الجامعات:

عند الحديث عن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعليم الجامعي نجد أنه من أبرز مهمات التعليم الجامعي إيجاد المعرفة، ومن أهم أهدافه نشر هذه المعرفة، ووضعها في خدمة المجتمع، والتعليم، والبحث العلمي، ويقصد بالمعرفة هنا، التي تتم من خلال التفاعل الإنساني، وبالتبادل والتشارك بين أكثر من طرفين ضمن علاقة يفترض فيها أن تتجاوز الإطار الرسمي أو الموقف التعليمي المحدد بمحاضرة أو لقاء تعليمي، وبخاصة أنه يتم التعامل مع طلبة ناضجين ولديهم من القدرات والخصائص ما يمكنهم من الاعتماد على ذواتهم وجهودهم الخاصة. (الزيدين، صفحة 07) وسوف نتناول هذه العلاقة بشيء من التفصيل من خلال النقاط التالية:

#### 1.4 مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وأهدافها:

ما زال مفهوم إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي يعد مفهوما حديثا، خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي، وعليه من بين التعاريف نجد أن إدارة المعرفة في التعليم العالي تعني: "جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمنظمة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء من موارد ذاتية(معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي." (صراع، 2014، صفحة 104، 105)

ومن بين الأهداف التي تتوقع منظمات التعليم العالي تحقيقها جراء تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:  
(صراع، 2014، صفحة 105)

تبسيط العمليات؛

خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛

تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛  
زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر؛  
تفعيل المعرفة ورأس المال المعرفي لتحسين طرق إيصال الخدمات؛  
تحسين صورة المنظمة التعليمية وتطوير علاقاتها بممثليها؛  
توحيد أسلوب العمل الإداري داخل المنظمة التعليمية؛  
الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية بهدف تمكين الأفراد المخولين فقط من الوصول إلى  
أجزاء منها.

## 2.4 مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة:

إن بيئة منظمات التعليم العالي تبدو بطبيعتها والدور المناط بها من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ  
وطرق إدارة المعرفة، وذلك يعود لمجموعة من المبررات التي هي على النحو التالي: (العلي، 2017، صفحة  
355)

امتلاك الجامعات عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة؛  
أن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس، والمحاضرين،  
والطلاب بصفة عامة؛  
أن أحد المتطلبات التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول  
على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن؛  
يتوافر بالجامعات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر وتوزيع  
ما لديه من معرفة؛

المحافظة على الزيادة المستمرة في إعداد الطلاب ومعدلات التخرج؛  
المحافظة على القوى العاملة في مجال التقنية في ظل النقص الشديد لموظفي التقنية؛  
التوسع في تقديم خدمات التعليم الإلكتروني؛  
المنافسة على مستوى الولاية وعلى المستوى الوطني والدولي لتلبية احتياجات الطلاب في أي وقت

وأي مكان.

### 3.4 مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة:

لبناء نظام لإدارة المعرفة في الجامعات، لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي تلخص فيما يلي: (الجهني، 2010، صفحة 47)

توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك ومحركات البحث الإلكتروني؛

توفير الموارد البشرية اللازمة وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة؛

الهيكل التنظيمي: لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة؛

العامل الثقافي: عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

### 4.4 طرق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة:

إن الجامعات الحديثة أصبحت تتسم ببعض العناصر والخصائص ومنها: (الجهني، 2010، صفحة 47)

**توليد المعرفة:** ويمثل أحد العناصر الأساسية في إدارة المعرفة، فهو بمثابة أساس كل شيء، ولذا يمكن أن نطلق عليه "عالم البحث الأكاديمي"؛

**نشر المعرفة:** وهي إحدى السمات الرئيسية للجامعة التي تعني أن المعرفة يتم توليدها عن طريق البحث، قد تنتشر بين طلابها، كما تتضمن ذلك الكل المعقد من تكوين الاتجاهات والمعارف وتغيير القيم وتنمية المهارات لدى هؤلاء الأفراد؛

**الخدمة الأكاديمية للمجتمع:** ويقصد بذلك الخدمات العلمية التي تقدمها الجامعة للمجتمع وكيفية نقل المعرفة الجامعية إلى مؤسسات المجتمع المختلفة بما في ذلك الاقتصاد العالمي.

#### 5.4 عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لا يعد في حد ذاته نجاحاً وإن كان سبيلاً للنجاح، لذلك فإن هنالك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تحدد مدى نجاح إدارة المعرفة في الجامعات، لخصت هذه العوامل في النقاط التالية: (الغفور، 2015، صفحة 47)

- التأكيد على التعليم المستمر للأفراد والابتكار؛
- مشاركة الأفراد في الحوار والبحث العلمي والنقاش؛
- العمل على تأسيس الأنظمة ونشر التعليم والمشاركة به؛
- التشجيع على تطوير العاملين والمشاركة بالرؤية الجماعية؛
- مساعدة الأفراد على تحديد دور وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- التركيز على الاهتمام بتدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- التركيز على الحالات المتميزة في الجامعة.

وهناك مجموعة من الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إذ إن تبني مبادرة إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرة، فقد أكدت نتائج الدراسة المسحية التي أجرتها مجلة *knowledge management magazine and international data* (2001) أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفيما يلي عرض لأهم التحديات: (ألعوضى، جويلية 2011، صفحة 22)

- الموظفين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة؛
- نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة؛
- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة؛
- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة؛
- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة؛
- نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.

## 5. خاتمة:

تقوم الجامعة بدور محوري في كافة المجتمعات، لأنها تسهم بصورة مباشرة في توليد المعرفة التي تتوافق مع متطلبات عصر المعرفة، الذي فرض بدوره حزمة شروط تخدم جودة الجامعة ويلتزم بها ويتشارك في توفيرها كافة أطراف الجامعة لخدمة مخرجاتها، وكونها من أكثر المنظمات لتبني إدارة المعرفة. وبناء على ما تم عرضه ومناقشته في الدراسة، نستخلص ما يلي:

المعرفة من أنفس الموارد الثمينة لمن يمتلكها، والتي تتمثل بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات، فهي أكثر العناصر فاعلية باعتبارها من الأسس التي يقوم عليها التطور الفكري والتقني الذي يتلاءم مع التغيرات المستمرة والسريعة، والتي تركز على الميزة التنافسية، ودورها بالرؤية المستقبلية في عصر إدارة المعرفة، الأمر الذي يعزز من استثمار المعرفة والإبداع في شتى المجالات، من أجل تحقيق أهداف مختلف المنظمات، ومنها الجامعة التي تسعى إلى بناء وتنمية الكوادر البشرية، في وسيلة مهمة وأساسية، وأداة المجتمع الرئيسية في تحقيق التقدم والرفي، وعليه يجب بناء الجامعة على أسس علمية وواضحة خاصة فيما يتعلق بالنظم الإدارية كالرقابة والنزاهة والمساءلة والشفافية؛

إن تبني استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً مهماً وجوهرياً، إذا ما تم تطبيقه بفعالية، سيؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد لمؤسسات التعليم العالي من أهمها: تحسين العملية التعليمية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، خفض التكاليف المتعلقة بالمصاريف الإدارية، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وغيرها من الفوائد والتي تشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية؛

إن إدارة المعرفة في الجامعات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات تتفاعل فيما بينها، وتؤثر على عملية إدارة المعرفة في الجامعة، ومن أهم تلك المتطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

عقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة في موضوع إدارة المعرفة.

ضرورة تأهيل وإعداد العاملين لمتطلبات وأنشطة نماذج إدارة المعرفة.

الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعات، وإبراز دورها في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية، من

خلال العمل على تطبيق مبادئها.

## 6. قائمة المراجع:

- الأطروحات:
- الجهني أريج مكي، (2010)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود-دراسة ميدانية من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا في كلية التربية-، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عمران العربي، (2018)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة-دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.
- صراع توفيق، (2014)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- كحلات سمراء، (2009)، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية-دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- حقطه سناء، (2017)، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.

- شياوي سهام، (2016)، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة-دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- عبد الغفور صالح عبد الحكيم، (2015)، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- الزطمة نضال محمد، (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نجم نورة عدنان، (سبتمبر 2017)، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البستنجي يوسف مصطفى عيسى، (2018)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سنة سيجم) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### ● المقالات:

- حسين ظفر ناصر، الباسري أكرم محسن، (2013)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، الصفحات 244، 245.

- الزبون محمد سليم، الشيخ منال محمود محمد، (2015)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، دار المنظومة، المجلد 42، العدد 2، الصفحة 462.
- كافي ميمون، مولاي أمينة، (2015)، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالإستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن)-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة-، مجلة الباحث، العدد 15، الصفحة 70.
- العلي رامي، ديوب أيمن، (2017)، دور إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في ضمان جودة الخدمات التعليمية والإدارية-دراسة تطبيقية على الجامعة العربية الخاصة-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 5، الصفحة 355.
- دهيمش حكمه، (2017)، اتجاهات موجهي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة حماه نحو تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 64، الصفحة 136.
- الخرابشة عمر محمد عبد الله، (2016)، درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، ملحق 5، الصفحة 1831.
- الرفاعي غالب عوض وآخرون، (2017)، حوكمة الجامعات-نهج إدارة المخاطر-، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد 1، العدد 1، الصفحة 8.
- التلواني نهاية عبد الهادي وآخرون، (2015)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الصفحات 449-452.

- عيد هالة فوزي محمد، (2017)، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 37 مكرر، الصفحات 514، 515.
- مجدي نويري، واضح فواز، (2017)، إدارة المعرفة كأسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 1، الصفحات 229، 230.
- ناصر الدين يعقوب عادل، (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة MEU جامعة الشرق الأوسط، الصفحة 16.
- **المدخلات:**
- ميخائيل أشرف حنا، (24-26 سبتمبر 2005)، تدقيق الحسابات وأطره في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر.
- ألعوضي رأفت محمد، حنونة سامي، (جويلية 2011)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي-إطار فكري-، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
- **مراجع أخرى:**
- جاراميلو أدريانا وآخرون، (مارس 2012)، الجامعات تحت المجهر-مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، البنك الدولي.
- وزارة التربية والتعليم، (2016)، استراتيجية إدارة المعرفة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- إبراهيمي نادية، عزي الأخضر، (2016)، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة لواقع الجامعة الجزائرية-، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي.

- الزيديين خالد عبد الوهاب هلال، مساعدة ماجد عبد المهدي محمد، تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية-دراسة حالة جامعة الزرقاء-، جامعة الزرقاء، الأردن.