

البحث الثاني عشر:

” دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الابداعية للقيادات الادارية
بمؤسسات التعليم العالي ” تصور مقترح ”

المحاضر :

د/ الهام نايف الراجحي

استاذ مساعد بقسم الادارة التربوية والتخطيط

كلية التربية جامعة أم القرى

مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية

” دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي ” تصور مقترح

د/ إلهام نايف الراجحي

• المستخلص :

إن الحديث عن الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي توجهاً جديداً نحو نظم المعرفة وإدارتها في تلك المؤسسات ؛ حيث أصبحت إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من فلسفة التعليم وهو أحد أكثر الاتجاهات الواعدة والأسرع تطوراً والتي تزيد من تنافسية التعليم العالي في عالم اليوم، وانطلاقاً من اهتمام الباحثة بضرورة تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي فقد سعت نحو توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر ، والتعرف على النماذج الحديثة في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي ، والعلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للقيادات بمؤسسات التعليم العالي ، وذلك بهدف تقديم تصور مقترح لتوظيف إدارة المعرفة في تنمية قدرات الإبداع للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي. وفي ضوء التصور المقترح تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تفيد الجهات العليا التعليمية وهيئات التطوير والجودة من أجل تحسين جوانب العمل ومواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة ولتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى القيادات الجامعية والاهتمام به كثروة كبيرة تزيد من النجاح ورفع كفاءتهم.

الكلمات المفتاحية : ادارة المعرفة ، تنمية الابداع ، القيادات الادارية .

The Role of Knowledge Management in the Creative Capacity of Administrative Leadership Development Institutions of Higher Education, "Conceived Proposa

Dr. Elahm Naif Al Rajhi

Abstract :

Talking about the new roles of institutions of higher education a new direction towards a knowledge systems and management in those institutions; where knowledge management has become an integral part of the philosophy of education, which is one of the most promising trends and the fastest growing, and that increases the competitiveness of higher education in today's world, judging from the attention of the researcher the need for performance of institutions of higher education development has sought to clarify the concept of knowledge management and its importance in contemporary administrative thought, and learn about modern forms of knowledge in institutions of higher education management, the relationship between knowledge management and development of creative abilities of leaders of higher education institutions, with the aim of providing conceived proposal to employ knowledge management creative capabilities of administrative leadership in institutions of higher education development. In light of the proposed concept was to provide a set of recommendations that will hopefully benefit the upper educational entities and bodies Development and Quality in order to improve aspects of the work and keep up with the methods and methodologies and management practices related to the management of knowledge for the improvement and development, investment stock of knowledge available to the university leadership and interest in large as wealth increases the success and raise their efficiency.

Keywords: Knowledge management, Creativity Development-Administrative leadership

• المقدمة :

تقتضى مواجهة التحديات والتغيرات السريعة وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات . وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي . في ظل المتغيرات المتسارعة في العالم، و بروز ظاهرة العولمة، لذا لزاما على الإدارة أن تعد نفسها لهذا التغيير، هذا لأن الإدارة المعاصرة هي التي تعمل للوصول إلى ما يصبو إليه الفرد من أهداف من خلال نجاحها في التخطيط والتنسيق والتنظيم، بحيث تكون قادرة على إحداثه وتمتلك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الإنجاز والأداء المتميز. ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود: ٥٤، ٢٠١٠)، وتؤكد العديد من الدراسات كدراسة (الملاك، الأثري، ٢٠٠٢: ١٩)، ودراسة (العمرى، ٢٠٠٢: ١٤) أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية في تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

وتشير دراسة (الكندي، ٢٠٠٨) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة لها انعكاسات ايجابية على أدائها المتمثل في تطوير المناهج، وإجراء الدراسات والبحوث، وخدمة الطلبة والخريجين، والتخطيط الإداري، وصياغة الخطط الإستراتيجية المستقبلية على حدٍ سواء . ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، فإن تطبيق إدارة المعرفة (Knowledge management) يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمة اللجوء إليها. (حجازي، ٢٠٠٥) ذلك لأن إيجاد ثقافة المعرفة لدى المنظمات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل الذي يواجهه العاملون، وحتى تستطيع المنظمات التقدم إلى المستقبل، لا بد لها أن تنهج طريق توظيف المعرفة، التي تعد متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية المعرفة

ودورها كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً؛ من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل (المطاعني، ٢٠٠٨).

ولم يعد هدف التعليم تحصيل المعرفة بل أصبح القدرة على الوصول إلى مصادرها الأصلية وتوظيفها في الميادين المختلفة. فالتقدم التكنولوجي وبالذات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات والإنترنت أصبح الطالب قادراً على الاتصال بجامعات العالم المرتبطة بالشبكة العالمية ويغرق في مكتباتها ويحاور طلبة تلك الجامعات ويتبادل معهم الخبرات، حيث ساعدت التكنولوجيا الحديثة في التغلب على المسافات الواسعة والمواقع الجغرافية المتباعدة (معاينة، ٢٠٠٨). ونتيجة لذلك ظهرت في الجامعات طرق جديدة للبحث عن القدرات الموجودة لدى العاملين فيها، وذلك إما من خلال تشجيع انتقال المعرفة المتوفرة لديها أو من خلال الحوافز، أو من خلال توفير المستلزمات المطلوبة لتنمية قدراتهم، فالجامعات العالمية تتميز من خلال موظفيها ذوي الإطلاع الواسع الذين يدركون الأهداف العريضة لجامعتهم والقضايا التي تهمها، والذين يمكن تسميتهم بالخبراء أو الأصول المعرفية. وبالتالي فإن المعرفة ليست جواهر ثمينة يحتفظ بها ويشرف عليها شخص بعينه بقدر ما هي جملة من المعلومات والتدابير والإجراءات والحقائق التي يجب أن تسير ضمن برنامج مشترك تعاوني اتصالي تقني. وقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرات والقدرات والمهارات الإنسانية من الموارد الأساسية غير الملموسة، فهي أعلى الموارد التي تعتمد عليها النظم المؤسسية في المجتمعات المختلفة لتقديم الخدمات أو زيادة المعدلات الإنتاجية، وبالتالي لكي تتميز عن مثيلاتها (الزيبيدي، ٢٠٠٧).

ويرى كلا من ويلين وهانقير (Wheelen & Hunger, 200: 340) أن الجامعة يتعين عليها أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق نجاحها، فهو أساس الوصول إلى الإبداع الإداري، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله الجامعة خزنها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية فيها، ويبتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة، ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، ويوضح دركر (Drucker, 1998: 155) أنه لا بد أن يكون هنالك إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلاً عن تحديد احتياجات سوق العمل، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات. كما تشير كلا من ويت وماير (Wit & Meyer, 1998: 70- 74) أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيين لمخيلتهم في توليد حلول

غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعاً منها. فالتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول أنه إذا أرادت الجامعات أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة، وحتى يكون التحول والتغيير دائماً للأفضل وحثي تنتقل الجامعة إلى الوضع الأفضل ومن الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير والتقدم التقني والاداري، فلا بد للبحث عن أساليب إبداعية في العمل الإداري؛ لأن الإبداع هو الذي يوجد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة، والإدارة المبدعة هي التي تواجه التحديات والتهديدات المعاصرة، وهي التي تخرج عن العمل التقليدي بل تتسع وتنطلق لتضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وهي أيضاً التي تستحدث البرامج الجديدة في أدائها وتنمي في الأفراد المرونة في التفكير واكتشاف الأفكار الجديدة وغير ذلك مما يساهم في الابداع الاداري.

• مشكلة الدراسة :

في الآونة الأخيرة يشهد العالم تحولاً غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات فالمجتمع اليوم يتسم بتدفق المعرفة الإنسانية، وتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية، والثقافية، والاجتماعية، وتعاظم يوماً بعد يوم الإبداعات التكنولوجية، والطموحات الاقتصادية؛ بل إن ملامح هذا العصر تتحدد من خلال قدرة الأفراد على استخدام كل من: المعلومات، والمعرفة في مجالات الحياة المختلفة. ويتطلب هذا الكم الهائل من المعلومات، والمعارف المتدفقة والمتركمة أسلوباً إدارياً قادراً على تنظيم المعرفة، وترتيبها، واختيار المعرفة التي تناسب المنظمة، وتعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الممكنة إتباعها لتحقيق ذلك في الوقت الذي صارت فيه الحصيلة المعرفية من أهم مرتكزات الاقتصاد المعرفي.

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقي عناية متزايدة من قبل المعنيين في إدارة الأعمال، كما صارت هناك توجهات نحو تطبيق إدارة المعرفة في المجالات التربوية؛ من منطلق أن عمليات إدارة المعرفة – الممثلة في تنظيم المعرفة، وترتيبها وتوليدها – تسعى إلى إتاحة المعلومات التي تحتاجها المنظمة في أي وقت؛ مما يقود حتماً إلى زيادة كفاية عمليات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وفاعلية تلك العمليات. (Brewer, & Brower, 2010: 330 – 331)

ومن ذلك فإن الجامعات تمثل محور الاتصال المعرفي، والتقدم الثقافي والوعي العلمي، والرقي الاجتماعي، وتقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية، وترقية المناخ الأكاديمي ومساندة الرغبات التعليمية، ورفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان، والابتكار بما يعود على المجتمعات بالنفع

وعلى العالم بالأمال المنشودة. ولكي يقوم عضو هيئة التدريس بدوره المهم بكفاءة، واقتدار لا بد إن يتمتع بقدر كاف من القدرات، والكفايات التعليمية ذلك لأن وظيفة عضو هيئة التدريس لم تعد قاصرة على تزويد الطلاب بالمعلومات، والحقائق كما كان في السابق بل تعدتها إلى أن أصبحت عملية تربوية شاملة لجميع جوانب نمو الشخصية لدى الطالب في صورها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية (العتيبي، ٢٠٠٢).

وتعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي - بخاصة الجامعات - من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجا لتطبيق المفهوم؛ مقارنة بغيرها من المنظمات؛ انطلاقا من طبيعة الدور المنوط بها في المجتمع؛ إذ إن مؤسسات التعليم العالي - بمختلف أنواعها وأنماطها - هي المسئولة عن تهيئة الكوادر البشرية - المؤهلة والمدرّبة وإعدادها وهي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة؛ سواء كان ذلك على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص؛ مما يستلزم ضرورة العناية بتبني المفاهيم، والأساليب، والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في رفع مستوى الأداء (التعليمي، والبحثي، والابتكاري)، والارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها. (أبو خضير، ٢٠٠٩: ١٤).

وعندما تعاني المؤسسات الجامعية من المشكلات التي تتمثل في البيروقراطية والروتين والجمود وعدم وضوح الرؤية والتأكيد المفرط على إتباع الصيغ الرسمية، وعدم إتاحة المجال للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية لمشكلات العمل المتراكمة، كما يواجه رؤساء الأقسام العديد من الأزمات الجامعية (إدارية، وفنية، وإنسانية، وبيئية) ويختلف كل منهم في التعامل مع هذه الأزمات فمنهم من يتعامل مع الأزمات التي تحدث في القسم وفق اللوائح والأنظمة الإدارية، ومنهم المدير المبدع الذي يحاول إيجاد حولا أخرى بعيدا عن القيود الإدارية، ولو اقتضى الأمر الخروج عن المألوف. (ماهر أحمد، عمر مرسى، ٢٠١٢: ٢٧٣). ومن هنا فإن مواجهة هذه المشكلات يتطلب تغيير الأساليب الإدارية التقليدية السائدة وإتباع طرائق وأساليب جديدة تتبنى مبدأ الإبداع والابتكار والاهتمام بتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأشخاص المبدعين القادرين على حل المشكلات المختلفة التي تعاني منها المؤسسات الجامعية ورفع كفاءتها الإدارية وزيادة قدرتها (فوزية العوفي، ١٤٢٦: ١٧) وتؤكد العديد من الدراسات (الملاك والأثري، ٢٠٠٢: ٨)، (العمري، ٢٠٠٤: ١٢)، (الصباغ، ٢٠٠٢: ٩)، (kang، كانج، ٢٠٠٣: ١٩)، (Janzon، جانزون، ٢٠٠٣: ٢٥). إلى أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق عددا من الفوائد منها تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية

تحسين الإبداع وسرعة الاستجابة، وزيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء .

تعتبر المتغيرات التي يتصدى لها هذا البحث (إدارة المعرفة والإبداع الإداري) من الموضوعات التي أزداد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة وعلى صعيد المنظمات المختلفة مهما كان نوعها خصوصا في الجامعات حيث ظهرت أفكار ورؤى جديدة في هذا الجانب مثل تقنية المعلومات الإدارية والجامعات الافتراضية وغيرها ومازال الاهتمام بها على الصعيد النظري متزايدا فتعميق المعرفة وزيادة الإبداع أصبحت أهداف أساسية لعمل الجامعات التي هي بالأساس خزين المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة تؤدي دورا فعالا في عملية الإبداع (Marina, 2007، مارين) من خلال المساعدة في إيجاد أدوات وبوابات وعمليات لخلق المعرفة الضمنية ومشاركتها في المنظمة. علاوة على ذلك، تساعد إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، وتؤدي إلى تسهيل التعاون أثناء عملية الإبداع. وكذلك، فإنها تضمن إمكانية الدخول إلى المعرفة الضمنية والصريحة المستخدمة في عملية الإبداع، فتضمن تدفق المعرفة المستخدمة في عملية الإبداع، وتعمل على تزويد قواعد وأدوات وعمليات لضمان تكامل قاعدة المعرفة التنظيمية. ويمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تحديد الفجوات الموجودة في قاعدة المعرفة، وملئها تمهيدا لعملية الإبداع، وبناء المقدرات والكفاءات التي تحتاجها العملية الإبداعية. إضافة إلى المحافظة على معدل نمو ثابت لقاعدة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة الضمنية والصريحة. وأخيرا، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تؤدي إلى خلق ثقافة موجهة بالمعرفة التي يمكن من خلالها احتضان الإبداع .

وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس:

ما دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الادارية بمؤسسات التعليم العالي ؟

ومنها تتفرع تساؤلات الدراسة:

- ◀ ما هي الاطر النظرية والفكرية لمفاهيم ادارة المعرفة ؟
- ◀ ماهي الاطر النظرية والفكرية لمفاهيم الابداع الاداري ؟
- ◀ ما النماذج العالمية لتحقيق متطلبات ادارة المعرفة ؟
- ◀ ماهي اسهامات ادارة المعرفة في تنمية الابداع للقيادات الادارية ؟
- ◀ ما التصور المقترح لتنمية القدرات الابداعية للقيادات الادارية في ضوء ادارة المعرفة ؟

• أهداف الدراسة :

- ◀ التعرف على المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة في الفكر الإداري المعاصر وعلاقتها بالتنمية الإبداع للقيادات الادارية.

- ◀ القاء الضوء على النماذج العالمية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
- ◀ التعرف على طبيعة دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع لدى القيادات الادارية بمؤسسات التعليم العالي.
- ◀ وضع تصور مقترح لتفعيل مدخل إدارة المعرفة بحيث تسهم بدور فعال في تنمية الإبداع للقيادات الإدارية لرفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي وزيادة قدرتها التنافسية.

• أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية هذه الدراسة من الملاحظات والاقتراحات الواردة في أدبيات الموضوع وذلك على النحو الآتي:
- ◀ لا شك في أن ممارسة إدارة المعرفة تساعد على تهيئة ثقافة إبداعية تقود إلى تقديم الخدمات التعليمية المقدمة حالياً بطريقة جديدة، أو حتى تطوير خدمات جديدة كلياً.
- ◀ تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً حديثاً أصبح يمس جوهر أعمال مؤسسات التعليم العالي، فهي بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها.
- ◀ نظراً للتغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي حيث جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع وبخاصة مؤسسات التعليم العالي التي تعد أهم حقل يمكن استثماره في عصر المعرفة.

• منهج الدراسة :

- استخدم في هذا البحث المنهج التحليل الوصفي لمناسبتة لموضوع الدراسة وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها للتعرف على ضرورة ادارة المعرفة في تغيير استراتيجيات نظام التعليم العالي بهدف ايجاد بيئة تستثمر امكانات القيادات الادارية وتسعى للتطوير والتجديد، مما ينعكس ايجابا على تنمية الابداع للقيادات الادارية، وكذلك وضع تصور مقترح لتنمية الابداع الاداري للقيادات الجامعية لتحسين جودة أدائهم ورفع كفاءتهم لمواكبة عصر الاقتصاد المعرفي.

• مصطلحات الدراسة :

التعريف الإجرائي لـ :

• إدارة المعرفة :

- هو : " مجموع العمليات النظامية التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على توليد المعرفة وابتكارها، وتنظيمها، واستخدامها، وتداولها وإتاحتها للجميع داخل وخارج المؤسسة لتحسين الأداء وزيادة كفاءة استخدام رأس المال الفكر بالمؤسسة " .

• **التنمية الابداعية :**

هو: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية"

• **خطوات السير في الدراسة :**

تسير الدراسة بعد عرض الإطار العام وفقاً للمحاور الآتية:
 ◀ المحور الأول: يتناول مفاهيم الفكر التربوي ضمن اطر ادارة المعرفة والابداع الاداري.

◀ المحور الثاني: يتناول بعض النماذج العالمية في مجال ادارة المعرفة لتلبية متطلبات التنمية.

◀ المحور الثالث: يتناول ادارة المعرفة وعلاقتها بتنمية قدرات الابداع الاداري للقيادات الادارية.

◀ المحور الرابع: يتناول تصور مقترح لتنمية القدرات الابداعية القيادية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء ادارة المعرفة.

• **الدراسات والبحوث ذات الصلة :**

بناء على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالاتجاهات العالمية في ادارة المعرفة والابداع الاداري ، تم وضع الدراسات السابقة في الاعتبار للاستفادة منها في تحديد وبلورة المشكلة والوقوف على أبعادها ، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات والبحوث المتعلقة ادارة المعرفة والابداع الاداري في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة وذلك في تسلسل تاريخي من الأقدم إلى الأحدث .

• **أولاً: الدراسات العربية:**

دراسة حسن ، مرسى (٢٠١٢) بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية بجامعة أسيوط) :وهدف إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط؛ بحيث تسهم بدور فعال في تنمية مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والعاملين بما يسهم في رفع كفاءة جامعة أسيوط وزيادة قدرتها التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : اتفاق معظم أفراد العينة على توافر الثقافة التنظيمية للجامعة، وأن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري مما يؤكد أن توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للقيادات الإدارية وزيادة قدرتهم على العمل. وتوصل الباحثان إلى تصور مقترح يقوم على ضرورة تنمية استراتيجية رأس المال المعرفي / الإبداعي في المؤسسات الجامعية، وتنامي دور القيادات الإدارية ومنحهم دور أكبر لاتخاذ القرارات التربوية والإدارية الرشيدة من أجل إحداث التغير المستقبلي لمواكبة العصر

كذلك ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المبدعة في ممارسات القيادات الإدارية.

دراسة حنونة، العوضي (٢٠١١) بعنوان (تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة جامعة القدس المفتوحة) تهدف هذه الدراسة الحالية إلى تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مبنيًا على مراجعة وفحص مجموعة من الدراسات النظرية والأدبيات المنشورة في الكتب والمجلات ذات الصلة وتضمنت الدراسة مبحثين أساسيين الأول يتضمن الملامح الأساسية لمدخل إدارة المعرفة أما المبحث الثاني يتناول إدارة المعرفة في التعليم العالي ومبررات تطبيقها ومجالات وخطوات التطبيق، وتوصلا إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والتي من أهمها الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل ونشر المعرفة، وبنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة، وأسس تنظيمية تتصف بالمرونة، كما تتطلب دعم والتزام الإدارة العليا لمشروع إدارة المعرفة، وتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية المساندة والداعمة لمفهوم إدارة المعرفة، وكانت من أهم التوصيات وضع نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم، والإسهام بفاعلية في أنشطة إدارة المعرفة .

أجرى كل من كراسنة والخليلي دراسة (٢٠٠٩) بعنوان (مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية) هدفت إلى معرفة واقع ممارسات وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة على عينة مكونة من (١٠٦) مبحوثًا وتوصلت الدراسة إلى: إن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاطات تخزين المعرفة ونشرها وتبادلها وتهذيب المعرفة والتي تبين أن درجة ممارستها متوسطة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي وحيازة المعرفة وتهذيبها وتخزينها وتوثيقها والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة ونشرها وتبادلها وتنميتها، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

دراسة محمد (٢٠٠٩) بعنوان: (أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية). هدفت الدراسة إلى تحديد أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية، والمسئوليات المرتبطة بها؛ والتي قد تسهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الأدوار المقترحة، والمسئوليات المرتبطة بها دون المستوى المأمول، كما رأى أعضاء العينة أهمية كبيرة لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية

الأدوار، والمسئوليات التي اقترحتها الدراسة لتطوير العمل الجامعي، ولتحقيق مدخل إدارة المعرفة، ووضعت الدراسة مجموعة من المسئوليات، والمهام المأمولة من رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ لتحقيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية ومتطلبات أدائهم هذه المسئوليات والمهام، فضلاً على تقديم مجموعة من البحوث المقترحة.

دراسة أبو خضير (٢٠٠٩) بعنوان: (تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات). هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري؛ لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؛ مبنياً على مراجعة مجموعة من الدراسات النظرية، والتجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم، وفحصها. فضلاً عن تقديم بعض التوصيات التي من أهمها: تقديم تصور مقترح لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصيات أخرى تعبر عن رؤية الباحث في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة الوظيفي (٢٠٠٩) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء وتم اعتماد الاستبانة كمنهجية وأداة رئيسية في عملية جمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل القيادات الجامعية تضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها، كذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين جميع عمليات المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة، كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة وتشجيعها والعمل على تبنيها، والاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها.

أما دراسة الغامدي (٢٠٠٨) بعنوان (إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة) هدفت إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من: الإداريات ورئيسات الأقسام، وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها في جهاز الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية، ومدى الاختلاف بين وجهات النظر لهذه الفئات.. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة قد حظيت بدرجة اهتمام ضعيف. وأن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة كانت ضعيفة.

جاءت دراسة الكندي (٢٠٠٨) بعنوان (متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية") بهدف التعرف إلى الأسس النظرية والفكرية

لإدارة المعرفة، وإلى معرفة درجة توافر عدد من متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة في هذه الدراسة تم التركيز على إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي وشملت عينة الدراسة (٨٦) مبحوثاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة.

جاءت دراسة معاينة (٢٠٠٨) بعنوان: (إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية) التي هدفت إلى الالتقاء الضوء ببعض النظم كما اشار الى نماذج عالمية لإدارة المعرفة، والانظمة بمؤسسات التعليم العالي والأنماط التي من الممكن أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي في الأردن بشكل خاص، والوطن العربي بشكل عام. ومن هذه النماذج مؤسسات التعليم العالي الافتراضية والاستثمارية أو المنتجة. واقترحت الدراسة تحويل مؤسسات التعليم العالي إلى مؤسسات تعليم مستمر، والأخذ بمبدأ التربية المستمرة فيما يتصل بسياسة الالتحاق بهذا التعليم، وتوفير المرونة؛ لمواجهة حاجات السوق، والمجتمع والحاجات المتجددة للعمالة، والعناية بتنوع أشكال التعليم؛ مثل: التعليم عن بعد، والتعليم الافتراضي، وتوصلت الدراسة إلى أنه برغم أهمية إدارة المعرفة فالجامعات الأردنية لا تزال غير قادرة على توظيف هذا المجال في جامعتها. والذي لا يزال يواجه العديد من التحديات خصوصاً فيما يتعلق بالتكنولوجي وتوظيف المعرفة في التعليم العالي.

دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٨) بعنوان: تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة (تصور مقترح). هدف الباحث إلى التوصل إلى مفهوم إدارة المعرفة، ومدخلها، وعملياتها، ومحدداتها، ورصد الواقع الحالي للأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في مصر، والتعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري في تلك المدارس، وأخيراً وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية العامة بمصر. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطوير الأداء وتطبيق إدارة المعرفة، وأوصى بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم هذا المدخل، لرفع كفاءة الأداء الإداري.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (أشرف Ashraf، 2012): حيث هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة (KM) والقدرة الإبداعية في جامعتين هما الجامعة الأمريكية في القاهرة وجامعة المنصورة من حيث البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة والبناء، والتكنولوجيا)، وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة)، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من أعضاء

هيئة التدريس في الكليات المختلفة داخل الجامعتين، ويتكون الاستبيان من محورين الأول يتناول البنية التحتية للمعرفة وعمليات المعرفة والابتكار في (٦٥) عبارة، والمحور الثاني يتناول معلومات عن أعضاء هيئة التدريس ووضعهم الأكاديمي، وأظهرت النتائج أن جامعة المنصورة أقل إبداعية مقارنة بالجامعة الأمريكية لأنها تحتوي على إدارة معرفية أقل في بنيتها التحتية؛ الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض عمليات الإدارة المعرفة، أيضا بينت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، والابتكار.

أما دراسة (تاتين وكينتو Tatiana and Kianto (2011): فقد هدفت إلى اختبار الإبداع من وجهة النظر القائمة على المعرفة لاستكشاف أثر عمليات إدارة المعرفة وكثافة المعرفة في أداء الإبداع. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع عمليات إدارة المعرفة لها تأثير مفيد على الإبداع، ولكن عملية تكوين المعرفة تعد الأكثر تأثيرا. إضافة إلى ذلك، تتوسط عملية خلق المعرفة بشكل كامل العلاقة بين توثيق، ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، واكتساب المعرفة الخارجية وأداء الإبداع. وبينت نتائج الدراسة أن كثافة المعرفة تزيد جميع عمليات إدارة المعرفة، فضلا عن أنها تؤدي دورا وسيطا للعلاقة بين توثيق ومشاركة المعرفة وخلق المعرفة.

أجرى كيرليفاج Kerlavaj et al (2010): دراسة بعنوان: "ثقافة التعلم التنظيمي والثقافة الإبداعية والإبداع في الشركات الكورية الشمالية"، وقد هدفت إلى عرض نموذج واختباره لتحسين الإبداعية، بناء على أثر ثقافة التعلم التنظيمي. وتألفت عناصر عملية التعلم التنظيمي من اكتساب المعلومات وتفسير المعلومات، والتغيرات العقلية والسلوكية. أما الإبداعية فاحتوت الثقافة الإبداعية والإبداع الفني: (إبداع منتج)، أو خدمة، والإبداع الإداري: (إبداع عملية).. وأظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التعلم التنظيمي لها تأثير مباشر وإيجابي وقوي على الإبداع الفني والإداري.

دراسة بريرو وبرور (Brewer., & Brower. 2010) بعنوان: إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، والتعليم العالي. هدفت الدراسة إلى الربط بين إدارة المعرفة KM، وإدارة الموارد البشرية KRM والإفادة منها، وتوصلت الدراسة إلى إفادة مؤسسات التعليم العالي من نظم المعلومات، ومحاولة تطوير معلومات العاملين والإفادة من نشاطات الموارد البشرية، والبرامج، والمناهج في تطوير المعلومات والمهارات، وقدرات الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي، وتحسينها، وتقويمها.

دراسة موس، جلوريا (Moss, Gloria et al., 2007) بعنوان إدارة المعرفة في التعليم العالي دراسة مقارنة بين الثقافة الفردية، والجماعية: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ثقافة العمل - بنوعها الفردي، والجماعي - في عمليات إدارة

المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. وطبقت الدراسة التجريبية على مجموعتين الأولى: هدفت إلى توليد نظرية جديدة تشمل وجهات نظر في التعليم العالي والثقافة الفردية، والثانية هدفت إلى اجتياز هذه النظرية الجديدة، وخلصت الدراسة إلى أن غياب العمل الجماعي في المرحلة الأولى أدى إلى الشعور بالعزلة وانخفاض جودة مخرجات البحث، أما في الحالة الثانية: فكان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في العمل الجماعي، وزيارة مخرجات البحوث وأكد البحث أهمية العمل الجماعي في تسهيل تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة جلوريا، تيرفيسكا (Gloet & Terzioviski, 2004) بعنوان: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى الاستفادة من نموذج إدارة المعرفة المستند إلى تكنولوجيا المعلومات (IT)، وإدارة الموارد البشرية (HRM): يمكن الاعتماد عليه؛ كأداة للتنبؤ داخل الجماعات بالاحتياجات من الموارد البشرية، وقياس العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة، والأداء الابتكاري، كما أشار الباحثان إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة المستندة إلى مزج تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، والأداء الابتكاري؛ ومن هذا يلاحظ أن المنظمات تكافح للتوصل إلى مدخل متكامل لإدارة المعرفة؛ لتعظيم الأداء الابتكاري.

دراسة جون، ميلام (Milam, John., 2001) بعنوان: إدارة المعرفة في التعليم العالي: هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؛ فيجب أن تسعى هذه المنظمات إلى معرفة ما يعرفه الآخرون (Know what they Know)، كما تهدف إلى تنظيم المعلومات، ومشاركتها في كافة عناصر المنظمة التي تؤدي إلى الاستخدام الفعال للمعلومات. وطبقت الدراسة مجموعة من الاستبيانات على العاملين في الجامعة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج: أهمها: أن نسبة الموظفين الذين لا يملكون وقتاً لإدارة المعرفة بلغت ٤١٪ أما بالنسبة للثقافة الحاضرة فلم تشجع إدارة المعرفة وبلغت نسبتها ٣٦.٦٪. أما بالنسبة لقلة الفهم بأهمية إدارة المعرفة فبلغت نسبته ٢٤٪ وأما قلة المشاركة فبلغت نسبتها ٣٦.٦٪ وضرورة صقل مهارات المعرفة بلغت نسبته ٢٢.٧٪، وأخيراً قلة التمويل بلغت نسبته ٢١.٨٪.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات التي قد تفيد في وضع التصور المقترح وذلك على الوجه التالي:

أن تحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات لتحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف التي تعيشها منظمات اليوم والتي تمتاز بالعديد من المتغيرات (العولمة، المنافسة، الثورة الرقمية، التجارة الإلكترونية، الأزمات المالية... الخ) التي تفرض على منظمات الأعمال العديد

من التحديات المحلية والعالمية، وتدفع هذه التحديات بمؤسسات التعليم العالي إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء .

ومن خلال عرض الدراسات السابقة ساهم ذلك في التعرف على ادارة المعرفة وأهدافها وخصائصها ونماذج تطبيقه في مختلف دول العالم . وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتناول آثار وانعكاسات ادارة المعرفة على تنمية الابداع للقيادات الجامعية، كما إنها تقدم تصور مقترح لتنمية الابداع للقيادات بمؤسسات التعليم العالي في ظل اتجاه ادارة المعرفة من خلال الاستفادة من التوجهات العالمية الحديثة .

• المحور الأول: يتناول مفاهيم الفكر التربوي في أطر ادارة المعرفة والإبداع الإداري :

• مفهوم إدارة المعرفة:

عرفتها (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ٢٠٠٤ : ٦) بأنها "جملة الأساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل " . ويرى (Hackett ، هاكيت ٢٠٠٣ م : ٦) أن إدارة المعرفة " مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات ، الوثائق ، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين " .

ويعرفها (Rosenberg ، روزينبرج ، ٢٠٠١ م : ٦٦) على أنها إيجاد وتخزين ومشاركة في المعلومات المفيدة وممارسة وتبصر في المجتمعات وعبر المجتمعات التي تتشابه في الاهتمامات والاحتياجات . كما عرفها (Marwick ، مارويك ٢٠٠١ م : ٢٤) على أنها " الاسم المعطى لمجموعة من الأعمال النظامية والمرئية والتي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها " كما عرف (أبو عابد ، ٢٠٠٥ : ٦) إدارة المعرفة بأنها: " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وتحوي ل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة ، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي " .

ومما سبق يتضح أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة ، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية . ولذا ترى الباحثة أن المنظمات التربوية في أشد الحاجة لهذا النمط الإداري نظرا لما تملكه من مخزون هائل من المعارف المتراكمة كذلك لما لها من دور في تنمية وتطوير الكوادر البشرية التي تشكل رأس المال الفكري للمجتمع .

• أهمية إدارة المعرفة :

- يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية (عليان، ٢٠٠٨ : ٥٦):
- « تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها، والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
 - « تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .كم تحدد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
 - « توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات ، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة .
 - « تعد أداة تحفيز للمؤسسات، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة ..
 - « ويضيف (حجازي، ٢٠٠٥) إلى النقاط التالية فيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة:
 - ✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات ، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل .
 - ✓ تحسين الإبداع داخل المؤسسة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة الأخذة بالازدياد . (حجازي، ٢٠٠٥ : ٣٥ - ٣٦)

• عناصر إدارة المعرفة:

ينظر إلى إدارة المعرفة بأنواعها، على أنها نتاج لعناصر متعددة كما في الشكل رقم (١)، من أهمها:



شكل (١) (أبو عابد، ٢٠٠٥ : ١٦ - ١٧). تصنيف من الباحثة

• تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة وعلى ضوء ما ذلك فقد اقتصر هذه الدراسة على أهم عمليات إدارة المعرفة (خزن وتنظيم المعرفة . توليد المعرفة . تطبيق المعرفة ، تداول المعرفة) . وستتناول أهم عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

جدول (١) أهم عمليات إدارة المعرفة

<p>يقصد بتنظيم المعرفة: تصميم وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة واسترجاعها آليا تحقيقا للتكامل المعرفي . وإدارة المعرفة عبارة عن أنشطة للاستثمار في المعرفة، ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحديد فجوة المعرفة فيها وتحسين استخدامها أو تطوير آلية لإنشاء معرفة جديدة، ومن ثم تحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد والتداول والاستخدام وهذه العملية لا تتوقف لأنها مرتبطة بدورة حياة المعرفة المتجددة والمستمرة. (العتيبي ١٤٢٨ ص - ٨٠)</p>	<p>خزن وتنظيم المعرفة:</p>
<p>يقصد بتوليد المعرفة إبداع أو إيجاد معرفة جديدة غير مسبوقة وهذا لا يتم إلا عن طريق الأفراد لأن المعرفة الضمنية التي يحتفظ بها الأشخاص هي أساس عملية توليد المعرفة. وبمعنى آخر هي تلك العمليات التي تعنى الحصول على المعرفة وامتلاكها من خلال طرق مختلفة مثل: الأسر Capturing، أي الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين أو الشراء المباشر Direct buying أو التوظيف لمن يفترض أنهم يمتلكونها، أو الابتكار Creating، أي الوصول إلى معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة. (الشرييني - ٢٠١١ ص ١٣)</p>	<p>❖ توليد المعرفة:</p>
<p>ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماما كبيرا لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة ، استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين .</p>	<p>❖ تطبيق المعرفة:</p>
<p>تسعى كل المنظمات إلى الاستفادة من المعرفة لتحقيق معادلة المعرفة الجديدة المتمثلة في " المعرفة + القوة " لذا كان على المنظمات أن تشرك الآخرين في معرفتها لتتضاعف. ويرى نجم أن تقاسم المعرفة يمثل مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة، ويجعلها تعمل بجميع أفرادها، ويقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة في المنظمة . نلاحظ أن الرأيين السابقين يشيران إلى أهمية عملية تداول المعرفة وما تعكسه هذه العملية على المؤسسة من أثر ، حيث أنها تدعم رصيد المؤسسة المعرفي وتحقق للمؤسسة ميزة التنافس بما توفره من قوة . (العتيبي ١٤٢٨ ، ص ٨٩)</p>	<p>❖ تداول المعرفة:</p>

ويشير دركر (Drucker) لا بد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المعرفة المختلفة ، التي تدخل في عملية الإبداع المتحققة عن توظيف المعرفة. فكما حدد البرتو (Alberto) مدى علاقة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع وأهميتها في نجاح المنافسة بين المنظمات، فضلا عن دور هذه العلاقة في تصميم استراتيجيات المنافسة ، وذلك لارتباط خصائص الأفراد بتطوير المعرفة، وهذا ما يدعم إبداع المنظمة من ثم قدراتها التنافسية. تختلف المنظمات اليابانية عن المنظمات الأمريكية في أنظمتها المعرفية، حيث تقوم بتغيير معلوماتها باستمرار، ونجاح المنظمة يرتبط باستثمار ما تعرفه، وتقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وتسعى للتميز في الساحة التنافسية والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مبدعيها في صناعة الإبداعات والابتكارات الجديدة.

في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية المنظمة، كما أصبح واضحا أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع ، وهذا ما يتضمن حديثنا عن تنمية الإبداع لدى القيادات في الاسطر التالية.

• مفهوم الإبداع :

وجد الباحثون صعوبة في تعريف الإبداع وذلك لأن الإبداع ظاهرة معقدة وأهو جملة من الظواهر ذات وجوه متعددة ولهذا يبدو من الصعب أن نصل إلى تعريف محدود ومتفق عليه خصوصاً أن بعض تعريفاته جاءت لتعلق أهمية على بعد معين من أبعاد الإبداع (عملية الإبداع - النتاج الإبداعي - الشخصية المبدعة - الوسط والمناخ والإبداعي) وجاء بعضها يؤكد بعداً آخر . فتارة يعرف الإبداع كاستعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد وذو قيمة وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعداد أو قدرة بل عملية يتحقق النتاج من خلالها ومرة ثالثة يرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما . (عبد العال ، ١٤٢٥هـ ، ص ٦٥) . وقد تناول منسي (١٤٢٩هـ) عدد من التعاريف التي قدمها عدد من الباحثين حيث تكشف عن تفاوت الآراء وعدم الاتفاق على مفهوم واحد حول الإبداع وذلك كما يلي (ص١٦-١٧) .

• تعريف دريفيدال Drevedahl :

قدرة الأفراد على إنتاج تعبيرات وأشياء وأفكار بأي صورة بحيث تتميز بالجدة أو الحداثة . تعريف روجرز Rogers : إنتاج جديد يتوصل إليه الفرد من تفاعله مع المثيرات البيئية المتاحة . تعريف والاش وكوجان Walloch and kogan : قدرة الأفراد على إنتاج تداعيات معرفية ذات مستوى فريد . (جروان ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٢) . ونعتبر هذه التعريفات ما هي إلا عدد محدود من خضم كبير تتعدد فيه التعريفات وتختلف فلا يوجد اتفاق حول تعريف محدد يذكر هيجان (١٤٢٠هـ) أنه ربما يعود ذلك الاختلاف حول مفهوم الإبداع إلى صعوبة وتعقد ظاهرة الإبداع كموضوع للبحث وتعدد الحقول والمجالات التي تطرقت إلى هذه الظاهرة بالبحث والدراسة (ص١٢) . كما يعرف الإبداع الإداري " بأن عملية مركبة تتضمن تفكير مرن غير جامد يؤدي إلى التطوير وقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير (المعلم ، ٢٠٠٢م ، ص ١٢) .

• مهام القائد الإبداعي :

تلعب القيادة الادارية دوراً كبيراً في إنجاح العملية التعليمية لما تقوم به من مهام جسميه حيث إن تحقيق الأهداف المرجوة تتوقف بالدرجة الأولى على القيادة الواعية ونستطيع القول إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة لا يجب أن تنحصر في إطار تقليدي بل يجب أن تتسع وتتكامل ليضمها إطار عريض يشمل (مصطفى ، ٢٠٠١م ، ص ٤٢٠) .

◀ رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها .

◀ تصميم رسالة المنظمة تأسيساً على قراءة واستشراق المتغيرات البيئية .

◀ بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية .

◀ زراعة الابتكار قيمة واتجاه وسلوكاً ضمن ثقافة المنظمة .
 ◀ أن يطور قدرات القيادة في تابعة ويشير دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي وتحفيز جميع العاملين دائماً نحو التميز والاختلافه .

• تنمية الإبداع الإداري:

يجمع علماء النفس والتربية والباحثون في مجال ميدان الإبداع وتنميته على أهمية تحفيز الإبداع وتنميته والتدريب عليه وفق أساليب عديدة ، أملين من ذلك الاهتمام والتدريب على إعداد عقول مفكرة مبدعة قادرة على معالجة مشاكل الحياة الكثيرة والمتنوعة والمعقدة بأساليب غير تقليدية (عبد النور، ١٩٩٨م، ص ١٨) وتؤكد نتائج العديد من الدراسات على أهمية توفر جو اجتماعي داخل المنظمة والوحدات الإدارية بها يتسم بالحرية وتبادل الرأي وتزايد التشجيع والدافعية ، والتنافس ، لكي يساعد ذلك على تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد . من المقومات الأساسية لتنمية الإبداع الإداري والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية المكونة له ما يلي:

◀ الانتماء التنظيمي : والانتماء التنظيمي يعبر عن علاقة الترابط والمحبة التي تجمع بين الفرد وبين أفراد المنظمة التي يعمل بها . وعلى الإداري الناجح والمبدع أن يبث ويعزز قيم الانتماء والولاء وحب العمل لدى الأفراد العاملين معه ، فهو يولد لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات التي يفرضها عليهم التغيير ، وتدفعهم إلى الإبداع ، مما يساهم في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة (محمود ، ١٩٩٠ م، ص ٣٩)

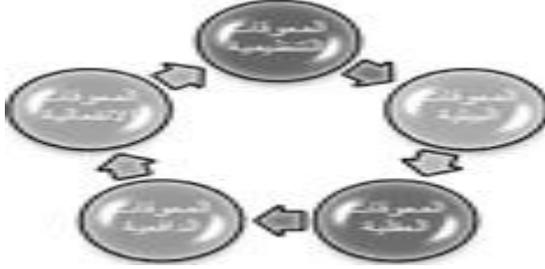
◀ حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة بأسلوب مبدع: إن حل المشكلات بأسلوب مبدع لا يعني فقط اكتشاف المشكلات ، ومين ثم التعامل معها ومحاولة إيجاد البدائل المبدعة المناسبة لحلها تمهيدا لاختيار البديل الأفضل ، بل تعني أيضا خلق المشكلات وبنائها من العدم ، ومن ثم الإسهام في حلها بأسلوب مبدع، ويتمثل ذلك في طرح بعض علامات الاستفهام حول عنصر من عناصر العمل أو احد أساليبه في مجال ما من مجالات العمل في المستقبل ، ومن ثم محاولة إيجاد سيناريو مقترح مناسب ومبدع لمواجهة هذه المشكلة وحلها والاستفادة منها لصالح العمل (عساف ، ١٩٩٥ ، ص ٤٧ - ٤٨)

◀ العمل كفريق: وهو يعني قدرة الأفراد العاملين داخل المنظمة على التعاون والعمل في انسجام وتوافق مع بعضهم البعض من جهة، أو مع الإدارة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المشتركة. (القرينوتي، ١٩٩٣، ص ٢٧٨). وإن السمة المميزة للإدارة الجديدة المبدعة هي العمل من خلال فريق العمل (Team work) ، لأن النتائج الأفضل تتولد من التفاعل الإيجابي بين وجهات نظر متعددة ومتباينة ، وخاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. (عساف ، ١٩٩٥ ، ص ٤٨ - ٤٩)

• معوقات الإبداع الإداري:

يواجه عملية الإبداع العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد ويمكن تصنيف هذه المعوقات

إلى خمس مجموعات والتي يوضحها الشكل رقم (٢) (توفيق، ٢٠٠٣م، ص ص ١٤-١٦) تصميم من الباحثة.



شكل (٢) (توفيق، ٢٠٠٣م، ص ص ١٤-١٦) تصميم من الباحثة

من الشكل (٢) يتضح أن معوقات الإبداع خمسة ويمكن توضيحها كما يلي:
المعوقات التنظيمية: يؤدي تحديد اللوائح والقوانين والتعليمات للأفراد العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع بل يجعلهم يتهربون من تحمل المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.

المعوقات البيئية: تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع أو الحد من القدرات الإبداعية، فإذا كانت البيئة التي يعايشها الفرد بيئة سمحة مرنة، تخدم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره.. أما إذا كانت الظروف الثقافية العامة وخاصة العادات والتقاليد والعرف تضغط على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (توفيق، ٢٠٠٣م، ص ص ١٤-١٦).

المعوقات العقلية: يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل... وغيرها، ويعتبر الإدراك الحسي الدعامة الأولى للمعرفة الإنسانية، بيد أنه كثيرا ما يتعرض إدراكنا للناس والأشياء من حولنا لبعض المشكلات مثل: ضيق الإدراك : حيث نرى الأشياء ناقصة أو لا ندرك كل أبعادها. من جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.

المعوقات الدفاعية: يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه، وهي التي تدفعه أيضا إلى التفكير في الجديد والتعبير عنه. ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة عملية الإبداع ووضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة والمبتكرة.

« المعوقات الانفعالية: يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفير عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة والاستقلال في التفكير وعدم المغالاة في الانفعالات مثل الخوف أو القلق التي قد تتسبب في الحد من الإبداع، فالخوف يقيد تفكيرنا، ويمنعنا من السعي وراء الجديد، كما يسبب الانطواء على النفس والاختلال في تكييف الفرد وكذلك نقص الثقة بالنفس والقصور في عملية الإبداع.

• المحور الثاني: يتناول بعض النماذج العالمية في مجال إدارة المعرفة لتلبية متطلبات التنمية:

لا بد من إيضاح مفهوم النماذج، فهي ببساطة توضيحات تصويرية وهي عبارة عن أجزاء هامة لحياتنا اليومية. فلا جدال في اعتبارها همزة الوصل بين الجانب المعنوي والعلمي للمعرفة، وهي الصلة بين النظرية والتنظيمات المختلفة في المجالات المعرفية المتعددة، ويمثل بناء النموذج سواء على المستوى العالمي أو المحلي في مجال المعرفة إحدى طرق تقليل الفروق التي توجد حالياً بين المعرفة النظرية للأساتذة والقادة والعلماء والاهتمامات اليومية للذين يطبقون المعرفة في أعمالهم الميدانية والعملية المستمرة.

مهما يكن من أمر فالنموذج يعتبر مرادفاً للنظرية، فهو إطار تصوري وخطة نظرية، حيث يبدأ بناء النموذج بجمع المفاهيم المرتبطة ذات الأهمية في الموقف المراد بحثه وينتهي عندما يتيح نظام أو نموذج ذو أفكار متصلة يحسن فهم الموقف، وباختصار فإنه يمكن استبدال كلمة نظرية بكلمة نموذج.

وعلى هذا، فإن النموذج يمكن أن يعرف على أنه إطار ذهني مجرد يتكون من مجموعة ومفاهيم متشابكة ومتفاعلة، والذي له القدرة على تفسير اتجاهات يمكن تقسيمها، وعلاقات متبادلة تسود العالم الواقع.

وعلى ضوء هذه المقدمة من المستطاع عرض بعض النماذج العالمية لقياس واقع إدارة المعرفة.. والاستعانة بها وتطبيقها (شودة، ٢٠٠٣، ١٣٤).

• أولاً: نموذج جامبلي 1998 Gumbley :

يتكون هذا النموذج من خمس نقاط اساسية:

« إيجاد بيئة عمل تساعد على نقل المعارف والخبرات.

« التعرف على المصادر الرئيسية للخبرات والمعارف.

« التدريب والتطوير.

« إيجاد معارف وسطية.

« إيجاد تكنولوجيا مناسبة.

• ثانياً: نموذج جرانوفيتز: 1995 Grenovetter:

ويسمى نموذج التكامل. ومن الملاحظ أن مفهوم التكامل كما استخدمه جرانوفيتز يشير إلى كيفية تأثير السلوك والمؤسسات بشبكة العلاقات

الاجتماعية، فعلى المستوى الإدراكي تؤكد فكرة الاستقرار الاجتماعي "الطبيعة الضمنية" للمعرفة الإنسانية، والعلاقة الديناميكية بين التعليم الفردي،

والجماعي على "المستوى التنظيمي" نجدها تركز على الكيفية التي تشكل بها المبادئ التنظيمية للمنشأة للهيكل الاجتماعي للتنسيق والسلوكيات، وأدوار العمل للأعضاء التنظيمية والتي من خلالها تترسخ معرفه المنشأة، أما على المستوى المجتمعي، فإنها تجذب الانتباه إلى الأسلوب الذي من خلاله تقوم المؤسسات المجتمعية بتشكيل الأنماط التنظيمية وقواعد التنسيق، وتسعى دراسة النماذج المقدمة فيما يلي ذلك إلى دمج المستويات المختلفة للتحليلات فى إطار واحد مترابط .

• ثالثاً نموذج Wig ويغ :

أولاً : نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية .يتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية وهي:

« مرحلة تطوير وإعداد المعرفة Knowledge development : يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.

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

« مرحلة تهذيب المعرفة Knowledge Refinement : في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة Knowledge Bases وهذا يجعل المعرفة قادر على تحقيق المنافع للمنظمة .

« مرحلة توزيع ونشر المعرفة Knowledge Distribution and Deployment : خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات .

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

• **التمكين من المعرفة:**

إن الهدف من هذه النماذج الخمسة كمحاولة لقياس إدارة المعرفة هو التمكين من المعرفة في عقول الأفراد العاملة. ويقصد بالتمكين Empowerment لغويا أو حرفيا اكتساب القوة أو النفوذ The Gaining of Power، ومن المعروف أن القوة والنفوذ مفهوم أوسع من السلطة Authority فبينما تشير السلطة المستمدة من المركز الوظيفي للشخص إلى الحق في التصرف وإصدار الأوامر للآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، تجد أن النفوذ/القوة Power تعنى إمكانية الفرد في التأثير على القرارات ولذلك فإن السلطة هي جزء من إطار أوسع هو النفوذ، ولكن ليس بالضرورة أن يملك الفرد سلطة رسمية حتى يكون لديه مثل هذا التأثير.

مهما يكن من أمر فإن التمكين من إدارة المعرفة يأخذ عدة أشكال، ويتحقق بعدة وسائل... أهمها تفويض السلطات والتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات وكذلك تكنولوجيا المعرفة.

وحتى يحقق التمكين من إدارة المعرفة فعاليته، لابد من توفير معلومات عن الإنجازات المحققة، حيث أن الإعلان عن هذه النجاحات يساعد المنظمة في تحقيق نجاحات أخرى في المستقبل، ويحقق مزيد من الالتزام والدافعية للأفراد، بالإضافة إلى عدم حجب الحقائق والتقييم الإعلامي، وعدم اتباع سياسة الشفافية. فإن تمكين الإنسان من المعرفة لا يتوقف عند هذا الحد، بل يتعداه إلى ضرورة نشرها وتقاسمها مع الآخرين، أي تمكين الجميع من الولوج والنفوذ إلى المعرفة الجماعية من خلال شبكة تبادل المعارف والخبرات والمهارات والكفاءات. (الخطيب، ٢٠٠٠، ٢٣٠)

• **المحور الثالث: يتناول إدارة المعرفة وعلاقتها بالتنمية قدرات الإبداع للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي :**

برر البرتو (Alberto, 2000: 88) العلاقة بين "إدارة العلاقة" وتعزيز الإبداع وأهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية؛ فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر، (المعلومات الخاصة بزبائنها ومجهزها والمنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية مرتكزة على خزينها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى إبداعياتها. (Elsie, 1999: 300). ويبين شتيرنبرغ (Sternberg) نقلا عن (ناديا هايل السرور، ٢٠٠٢: ٤٦) أن الإنتاجية الإبداعية عند العاملين المبدعين تعتمد على معايير ستة أساسية كما موضح في الشكل رقم (٣) :



شكل (٣) يوضح أن الإنتاجية الإبداعية عند العاملين المبدعين تعتمد على معايير ستة أساسية

ويرى (Daft, 2001: 352) أن البرامج الجديدة كـ "إدارة المعرفة" و "المشاركة في المعلومات" تحفز على الإبداع وتمكن المنظمات من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها، كما تهيئ أدوات للتغيير الاستراتيجي الكبير، وتحقيق الإبداع السريع والمستمر في التكنولوجيا والمنتجات والعمليات والخدمات. أما (Whitley, 2000) فيرى أن قابلية المنظمات في تطوير الإبداعات (جزئية أو مضافة) تتباين إلى حد كبير تبعا لتباين قابليتها في توليد وتطبيق المعرفة، وأن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الإيجابي للإبداعات المنظمة (صلاح الدين عواد الكبيسي، ٢٠٠٢: ١١٨). وتسهم إدارة المعرفة في تحقيق تنمية الإبداع الإداري للمؤسسات التعليم العالي من خلال انعكاساتها على الأبعاد المختلفة للإبداع كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي نتطرق لتأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد (Drucker, 1999, 73):

• أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الطريقة الأولى وفيها تستطيع إدارة المعرفة توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد فإن هذا التعلم يفرض تأثيره على عملية نمو مؤسسات التعليم باضطراد، ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في مؤسسات التعليم هو جعلهم أكثر مرونة، إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات مؤسسات التعليم ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) ودمج المعرفة (internalization) وجعلهم متفاعلين اجتماعيا Socialization ومتشاركين في التطبيقات. (بوسهوة، عبد الله، ٢٠١١: ١٣)

• أثر إدارة المعرفة زيادة كفاءة العمليات:

تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية، إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة والصيانة والخدمات البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة؛ إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة Knowledge التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية؛ ذلك لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفصال خططها الإنتاجية (Drucker, 1999, 73).

• أثر إدارة المعرفة على تحسين المخرجات:

تؤثر إدارة المعرفة على المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها مؤسسات التعليم وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة (Value- Added Products) والمنتجات المستندة على المعرفة (Knowledge- Based Products) هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة؛ حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة (Drucker, 1999: 73)، كما تؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى. نستخلص مما تقدم أن إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء مؤسسات التعليم بأثر إيجابية مختلفة يمكن إيجازها على الشكل رقم (٤) الآتي:



ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٢: ١١٤) أن "إدارة المعرفة" تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة وبما يحفز الإبداع ويروج المعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، ودورها في صنع القرارات. والمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتخليها عن الهياكل التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة، وتبني هياكل تصلح لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة والمعبّر عنها بشبكة خلايا مرنة ومتصلة مع بعضها، وبما يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة، والتي لا تعرف الثبات على حال .

وفي إطار ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية التنظيمية، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع التنظيمي، ومن ذلك يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادأة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جداً في العائدات ومتطلبات المجتمع واحتياجات أسواق العمل وينطبق هذا بلا شك على المؤسسات التربوية وعلى رأسها الجامعات.

• متطلبات سلوكيات القيادات الجامعية في إدارة المعرفة :

قد ينظر إلى الإدارة الجامعية على أنها معنية بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة، والإمكانات المادية، والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما القيادة الجامعية فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، من حيث كونها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون على مستوى أرفع بكثير يمكن من خلاله أن يدرك الغايات والأهداف الكبرى، وأن يلعب دوره على المستويين، رسم السياسات وتنفيذها، ودفع العمل إلى الأمام، وأن يتطور من أساليبه وطرائقه.

• القيادة وإدارة التميز:

يشير عديد من نماذج التميز إلى أن القيادة هي إحدى متغيرات التميز وركن مهم من أركانه؛ إذ تعد القيادة الفاعلة في أداء الأدوار، والممارسات تميزاً بالنسبة للمؤسسة. ويكمن الأساس في التميز؛ في قيادة التفكير، والتطوير، وتوجيه العمليات، واتخاذ القرارات، وإيجابية العناية بالموارد البشرية، وتمكينهم من الأداء بحرية تمكنهم من الإبداع، والابتكار، والمشاركة في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات، وبناء الجودة (السلمي، ٢٠٠٢: ٢٢).

وتسعى القيادات الجامعية بتطبيق إدارة المعرفة إلى جعل الإدارات الجامعية صالحة للمستقبل Fit For the Future؛ فهي تحتاج ما هو أهم من المال؛ حيث تحتاج إدارة مميزة تتصف بعدة صفات:

« أن تكون مبدعة Innovative؛ وتكون الإدارة الجامعية مبدعة إذا اجتمعت إبداعاتها مع ابداعات العاملين مع وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع؛ فالإنجازات العظيمة هي نتاج التحرر من الرقابة - التفكير والعمل، والاستعمال الذكي للتكنولوجيا .

« أن تكون تنافسية Competitive؛ فلن يعتمد التمويل الحكومي للجامعات في المستقبل على أداء الجامعة مهماتها فحسب؛ وإنما على أدائها في البحث والتدريس، وإعداد العلماء، وتكوين ميزة تنافسية على المستويين: الوطني والعالمي؛ ولذلك سيتوقف دعم الحكومات على مقدار ما تقدمه الجامعة من مكاسب للأفراد، والمجتمع .

« أن تكون شفافة Transparent؛ الجامعة المبدعة ذات الميزة التنافسية يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية في تحديد نقاط ضعفها، وقوتها ومقدار ما أنفقت على البرامج، والخدمات، ومقدار الأرباح، وترتيبها، مقارنة بالجامعات الأخرى .

« أن تتجه نحو الجودة Quality – Oriented؛ تشتمل الجودة جميع جوانب العمل في الجامعة؛ من التشريعات، والبرامج العلمية، والتدريبية، والبحثية والهيكل التنظيمية، والامتحانات، وأساليب تقويم الأداء الفني، والإداري والأكاديمي .

« أن تكون عالمية International؛ يجب أن تكون جامعة المستقبل عالمية التوجه عن طريق تنويع برامجها، واختيار أكثرها ملاءمة للبيئة، والسوق العالمي والوطني؛ وهذا يحقق فائدة كبيرة للدولة؛ بأن يجعلها بؤرة عناية الطلاب في كل أنحاء العالم، وهؤلاء الطلاب هم سفراء الغد، وقادة المستقبل. (معاينة، ٢٠٠٨: ١٠٤ - ١٠٥) .

كما تؤدي القيادات الجامعية دوراً مهماً في تطوير استراتيجية المعرفة؛ أي: تركيز موارد الجامعة على نمط المعرفة الذي تحتاجه، لإدارة عمليات المعرفة وتحسين قدرات إدارة المعرفة، وممارستها، وبناء ثقافة المعرفة، ومراقبة فاعليتها ويمكن توضيح دور القيادة في إدارة المعرفة في عدة نقاط، نوضحها فيما يأتي:

• تشكيل فريق عمل إدارة المعرفة:

تحتاج إدارة المعرفة قيادة واعية قادرة على تشكيل، واختيار فريق العمل الذي سيجري عمليات إدارة المعرفة، بدءاً من تشخيص المعرفة وإنهاء بتطبيقها. إن القائد الذي يشكل فرق العمل هو المسئول - أولاً، وأخيراً - عن عمل كل فريق، وعن نجاح عمل الفريق، أو فشله؛ وهذا يعني أن القائد مسئول عن الإشراف على عمل كل فريق؛ وليس على قيادته؛ لأن القائد - عادة - يفوض السلطة لقائد الفريق بعد توضيحات المهمات، والإجراءات، والأهداف، وتحديد موعد بدء العمل، وانتهائه، وعليه أن يعطي التغذية الراجعة باستمرار. (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٤٧) .

• **التركيز على إنتاج المعرفة، وابتكارها:**

تسعى القيادات الجامعية، إلى الانتقال من حفظ المعلومة، ونقلها إلى إنتاج المعرفة، وابتكارها، والتركيز على الأساليب غير التقليدية في التدريس الجامعي، والمهارات الإبداعية، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس إلى استبدال الورشة التعليمية بدور إدارة الصف، والتحول من دور الملحق إلى دور قائد الفريق الإبداعي، وكذلك مبدأ التحالفات الاستراتيجية، وإنتاج برامج عالمية مشتركة، والعمل على نشر المقررات إلكترونياً.

• **وضع سياسة معلوماتية واضحة:**

يتوقف نجاح القائد في إدارة المعرفة على مدى وضوح السياسة المعلوماتية ويقصد بها: القوانين، والأنظمة، والسياسات العامة التي تشجع - أو لا تشجع - أو تنظم إنشاء المعلومات، واستخدامها، واختزانها وتوصيلها؛ ومن ثم تتصل بالمتغيرات المجتمعية، والسياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والقانونية؛ فهي تتضمن مجموعة من المحاور التي تحدد مجاله؛ مثل سياسة إدارة موارد المعلومات الحكومية، وممارستها، وسياسة كشف المعلومات، وأوانشائها وسرية المعلومات، والخصوصية، وتشريعات الحاسب، والملكية الفردية، وتتضمن سياسة المعلومات خمسة مجالات فرعية؛ هي: حماية المعلومات، وحرية النفاذ العام للمعلومات الرسمية، ومجتمع المعلومات، والبنية البحثية. (إسماعيل، ٢٠١٠: ١٤٧ - ١٤٨).

• **هيكلية المعرفة:**

إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الجامعة في تعريف المعلومات والخبرات، واختيارها إلى العاملين، والمستفيدين من الخدمة التعليمية، والتي عادة تكون موجودة بطريقة غير منظمة، وغير مهيكلة، ويوضح توفيق (٢٠١٠: ٢٨٨) أن هيكلية المعرفة تؤدي عديداً من الفوائد؛ منها:

حل المشكلات بطريقة علمية، وفعالة - التعليم الديناميكي، والمستمر - التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرارات.

وحدد بسيوني (٢٠١٠: ٥٢٦) عدة آليات يمكن - من خلالها - هيكلية المعرفة وهي: وجود استراتيجية، وأسلوب، وخطة واضحة لبناء إدارة المعرفة - التوسع في مصادر المعرفة الداخلية والخارجية. - تشجيع عملية الإبداع، والعمل الجماعي، وتعزيزها - التكامل مع باقي أنظمة المعلومات الموجودة في المؤسسة - آلية قياس مدى نجاح هذه التكنولوجيا (العائد المادي - جودة الأداء) - دعم النموذج الدوري المتكرر لبناء إدارة المعرفة، وتنفيذها، وتتضمن ذلك: (وجود المعرفة، واقتناءها، واستنباطها، وتدقيقها، وحفظها، وإدارتها، ونشرها).

وحدد (محمد، ٢٠٠٩: ص٧٦) أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية المطلوبة لتحقيق إدارة المعرفة في الجامعات؛ في أربعة أدوار تضمن كل منها عدداً

من المسؤوليات؛ وهذه الأدوار هي: (دوره إداري - دوره كقائد - دوره كعالم وباحث - دوره كمطور لأعضاء هيئة التدريس) .

• مهام قائد المعرفة:

- أضاف (حجازي، ٢٠٠٥، ص٦٧) أن دور قائد المعرفة مركب، ومتعدد الوجوه ويتضمن أداء المهمات الآتية:
- ◀ الدفاع عن المعرفة، أو الترويج لها؛ حيث تتطلب التغييرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، دفاعاً قوياً.
- ◀ تصميم البنية التحتية للمعرفة، وتنظيمها، ومراقبتها، بما يشمل ذلك من مكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية التنظيمية المستندة إلى المعرفة.
- ◀ توفير المدخلات المهمة في عملية توليد المعرفة، واستخدامها في مختلف مستويات الجامعة، وتسهيل الجهود لتحسين تلك العمليات.
- ◀ تصميم مداخل ترميز المعرفة، وتنفيذها، وما يستلزمه ذلك من رسم خارطة معرفية، وتصميم نماذج مستقبلية خاصة بإدارة المعرفة.
- ◀ قيادة تطوير استراتيجية المعرفة؛ أي: تركيز موارد الجامعة على نمط المعرفة الذي تحتاجه؛ لإدارة عمليات المعرفة.
- ◀ بناء ثقافة المعرفة في الجامعة.

وبذلك تصير إدارة المعرفة طريقة تمكن القيادات الجامعية من تطوير مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تحديد المعرفة، وإيجادها، وتطويرها واستخدامها، وتيسير استرجاعها؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتحسين قدرة الجامعة للاستجابة مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة وإكسابها الميزة التنافسية.

• **الحوار الرابع: يتناول التصور المقترح لتنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية في ضوء إدارة المعرفة :**

لقد أصبح عملية التنمية الإبداع للقائد الجامعي ضرورة أساسية يفرضها العصر المعرفي والتكنولوجي، والتي تتطلب من القائد أن يكون على اتصال دائم بالمستجدات في مجال تخصصه، وأن يجدد معلوماته ومهاراته بشكل مستمر بحيث يساير الاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته.

وفي ضوء أدبيات الدراسة التي تناولت إدارة المعرفة وعلاقتها بتنمية الإبداع للقائد بشكل خاص، وأوجه الاستفادة من الدول المتقدمة في هذا المجال، تقدم الدراسة تصور مقترح تتكون من فلسفة وأهداف ومتطلبات وخطوات إجرائية يمكن تبنيها لتفعيل دور إدارة المعرفة وأثرها على التنمية الإبداع للقائد الجامعي، ويتم تناول ذلك بشيء من التفصيل فيما يلي:

• **فلسفة التصور المقترح:**

تقوم فلسفة الرؤية المقترحة على أن الجامعات الحكومية ربما تدرك أن ضمان بقائها واستمراريتها يكون في مواكبتها للتقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي، لا

سيما في ظل وجود منافسة قوية بين الجامعات الحكومية من جهة، وأن بعض الجامعات الحكومية مستحدثة حديثاً من جهة أخرى، ولهذا فإنها تسعى إلى إثبات وجودها من الناحية العلمية. ولهذا تسعى الجامعات إلى الحفاظ على النوعية والجودة، لذا يتوجب على مؤسسات التعليم العالي تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها.

كما تقوم فلسفة الرؤية المقترحة أيضاً على أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي من أحد المؤثرات المحفزة على تحسين أداء القيادات الجامعية بشكل عام، ويُسهم ذلك في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والأنسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمؤسسات التعليمية؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات. وهذا يدل على أن توظيف المعرفة بشكل ضوابط ومعايير واتجاهات تدفع القيادات نحو الاهتمام بتحقيق أهدافهم والوصول إلى درجة عالية من الأداء، كما توفر المعرفة الأساس الذي ينطلق منه القيادات نحو البحث عن الحقائق واكتشافها، والأسلوب المنطقي في التحليل والاستنباط وحل المشاكل مما يساعد على تحقيق أهداف على مستوى التنظيم.

• أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح إلى إعطاء الأولوية بتحسين وتطوير جوانب الإبداع الإداري للقيادات الإدارية، بما يسهم في رفع كفاءة المنظومة الجامعية وزيادة القدرة على إنجاز الأعمال بسرعة وبدقة وكفاءة عالية وذلك من خلال:
- « تفعيل إدارة المعرفة كنظام لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعة، لما لها العديد من الجوانب الإيجابية من أهمها: زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدراتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار.
- « عرض أفضل متطلبات سلوكيات القيادة الإبداعية كنمط قيادي يتفق ومتغيرات عصر المعرفة من جانب، والتعامل مع كافة العاملين بالمنظومة الجامعية من جانب آخر.
- « تهيئة بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتكوين ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة وإيجاد ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها.

• أسس ومنطلقات التصور المقترح:

- يقوم التصور المقترح على عدة منطلقات هي:
- « يعتبر إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا ،بمواكبة التطور للاتجاه العالمي نحو الاستثمار في المعرفة ، بغرض الاستفادة من رأس المال الفكري للقيادات بمؤسسات التعليم العالي ، وتنميته هذه الثروة ، وتفعيل دورها في بناء وتطوير المجتمع .
 - « تتيح إدارة المعرفة للمنظمات قيمة كبيرة، وأدت إلى ابتكار المخرجات الفكرية كما أنها ضرورية لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام وتطوير قدرات العاملين فيها والحفاظ عليها.
 - « التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة المبدعة التي تؤكد على الإبداع كقيمة أخلاقية في ممارسات القيادات الإدارية والتربوية بالمؤسسات الجامعية.
 - « تحدي المعرفة الإنسانية وارتباطها بتحقيق مطالب مجتمع المعرفة والتنافس الدولي للأفكار، مما يتطلب أدوارا جديدة بمؤسسات التعليم الجامعي بصفة عامة، والقيادات التربوية بها بصفة خاصة.
 - « تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، وتنامي دور القيادات الإدارية، ومنحهم دور أكبر لاتخاذ القرارات التربوية الرشيدة من أجل إحداث التغير المستقبلي مواكبة لروح العصر والمستجدات التربوية العالمية.
 - « تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.

• إجراءات تطبيق التصور المقترح:

- يمكن تطبيق التصور المقترح من خلال تحديد العديد من متطلبات تفعيل نظام إدارة المعرفة في تنمية القدرات الابداعية للقيادات بمؤسسات التعليم العالي:
- « تسهيل تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بالأقسام المختلفة بالجامعة بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.
 - « مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به كثروة كبيرة تزيد من النجاح أو تحول الفشل إلى نجاح.
 - « القيام على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية، بمنح العاملين بالجامعة الحرية التامة في استخدام

معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراكهم لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدراء للمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

« تجهيز مواقع العمل حتى تكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه.

« تعزيز الدعم المادي والتنظيمي لفرق العمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية. وتصميم استراتيجيات إيجاد البنى التحتية وتعزيزها لتنمية الإبداع. وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على التشارك في المعرفة وتطبيقها ودعم ثقافة تبادل المعرفة بينهم.

« ضرورة اختيار القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.

« على القيادة للجامعة أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل والأنظمة، بحيث تصبح هياكل أفقية تمكن من تدفق المعرفة وأساليب العمل، بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.

« الالتزام بطرق تحقيق بيئة نموذجية للإبداع من خلال : الالتزام نحو هدف سامي للمنظمة ، وتبني طريقة خاصة لمعالجة المشكلات مع الاستعداد الدائم لمحاضرات (دوافع) تحسين الإبداع والاستعداد لاستخدام أفضل أدوات وأساليب لتنمية الإبداع مع اختيار أفضل تدريب ممكن لكل أعضاء المؤسسة .

« أن يؤمن بالتحول من التعليم التقليدي إلى التعلم الخلاق الإبداعي مع التأكيد على مفهوم الإبداع كقيمة أخلاقية في ممارسات القيادة الإدارية والتربوية بالمؤسسات التعليمية .

« العمل على تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام الأكاديميين على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل، والعمل على تجزئة مهام العمل، وتشجيع وتدريب رؤساء الأقسام على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وكذلك تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام والمديرين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.

« تقديم دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة. وعقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير

- أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع ماديا ومعنويا .
- ◀ ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المدراء بخبرات جديدة متطورة من مستوى أدائهم، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
- ◀ أن يشجع التغيير والتجديد والأفكار الجديدة التي يشارك بها العاملين من خلال المواقف والاجتماعات ضمانا لتحسين العملية التعليمية. من ثم تخطي نظم العمل التقليدية لمسايرة التطورات العالمية والتغير التحويلي والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي ، ليصل إلى الإجراء الابتكاري والإبداع الإداري في العملية التعليمية .
- ◀ أن يعمل على مواكبة التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة التي تساعد على ممارسة الإبداع الإداري في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات.
- ◀ أن يتم اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية المتميزة والتعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لديهم (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) (عمال المعرفة Workers Knowledge) وتنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز .
- ◀ أن يركز على الأنشطة والعمليات المعرفية (Knowledge Based) وهى التي تنتج قيمة مضافة أعلى (High Value Added) من خلال تحقيق التكامل بين الموارد البشرية المبدعة وتقنيات المعلومات وتحقيق أهداف الجامعة باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي .
- ◀ أن يعمل على تصميم برامج تدريبية تستند على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية ، واعتماد مبدأ المشاركة بالإبداع والمقترحات وفي تنظيم صنع العمل الجماعي والتوجيه نحو تطوير الإبداع وتنميته.
- **التوصيات العامة :**

- في ضوء عرض الاطار النظري ونتائج الدراسات السابقة والتصور المقترح تقدم الدراسة بعض التوصيات الآتية:
- ◀ ان يقدم مركز تطوير الكادر الاكاديمي مسئولية تدريب القيادات فى الجامعة على إدارة المعرفة، وتدرج فى المصفوفة التدريبية فى المركز وتقدم ورش عمل وبرامج تدريبية لأي أستاذ يتولى منسبا إداريا، وقياديا فى الجامعة.
- ◀ تطوير دور القيادة الجامعية؛ من خلال تبني القيادة الجامعية لمفهوم إدارة المعرفة، والتزام ممارساته، وابتكار طرق، وأساليب جديدة، من شأنها تطوير المهارات المعرفية، وتشجيع العمل الجماعي، وحفز الإبداع، والابتكار

من الإدارات الجامعية العليا، والعمل على توفير آليات مناسبة؛ لقياس مهارات الأفراد في إطار إدارة المعرفة.

« اعداد خطة استراتيجية لإدارة المعرفة؛ لتصبح دليلاً، ومرشداً للجامعة تتناسب مع رسالة الجامعة، وأهدافها؛ بحيث تتضمن رؤية واضحة، وشاملة على كل من المستويين النظري، والعملي؛ تستند إلى معرفة تنظيمية واستراتيجيات إدارية، وهياكل تنظيمية مرنة، وتتضمن الخطة - أيضاً - رسالة ومبادئ إرشادية، واستراتيجيات، وأهداف، وأولويات معرفية محددة. وربط مختلف هذه الاستراتيجيات و البرامج بسياسات تشجيع و تفعيل الإبداع.

« تصميم وحدة، أو جهة إدارية في الجامعة تحت اسم "هيئة إدارة المعرفة" تتدرج في الهيكل التنظيمي، وتتلخص مهمتها في رسم السياسات العامة المتعلقة بإطلاق مبادرات إدارة المعرفة في مختلف الدوائر العامة، وتنفيذها ومراقبة ذلك.

« تهيئة المناخ المناسب لإحداث الإدارات الجامعية أنظمة المكافآت، والحوافز المادية والمعنوية؛ التي من شأنها العمل على تشجيع تطبيق إدارة المعرفة المتعلقة بتشخيص المعرفة، وتوفير البيئة التقنية التحتية، ببرامج تدريبية وتعليمية في مجال إدارة المعرفة و الإبداع) لدعم البحث العلمي في إنشاء المعرفة و تفعيل الأفكار الإبداعية.

• المراجع:

- إبراهيم، زكريا سليمان. (٢٠٠٨) : " تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة تصور مقترح.:" رسالة ماجستير، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين المصري (٢٠٠٤): لسان العرب، ط٣، بيروت، دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٨). فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسرع. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو خضير، إيمان سعود. (٢٠٠٩)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات. بحث مقدم إلى: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- إسماعيل، محمد أحمد. (يناير، ٢٠١٠) دور الثقافة المعلوماتية في تفعيل أداء القطاع التعليمي. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٧. العدد ٢١،
- أشرف، محمد. السعيد، أحمد (٢٠٠٩): " أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية " بحث منشور في : مؤتمر مركز الدراسات التربوية التعليم في مطلع الألفية الثالثة - الجودة الإتاحة - التعليم مدى الحياة مركز الدراسات التربوية: جامعة القاهرة.
- البيلوي، حسن حسين وحسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٧) إدارة المعرفة في التعليم الإسكندرية: دار الوفاء.

- بسيوني، عبد الحميد (٢٠١٠). المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- بو سهوة نذير، بوعلي، عبد الله (٢٠١١): دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، لمقام في جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، خلال الفترة ١٨ - ١٩ مايو ٢٠١١م.
- توفيق، سريع (٢٠٠٦): تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة دائرة على الأداء، رسالة دكتوراه، غير منشورة. دمشق.
- توفيق، إسماعيل (٢٠١٠) إدارة المعرفة التحديات التطبيقات، والحلول عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جروان، أنور محمد (٢٠٠٢) العمليات المعرفية وتناول المعلومات الكتاب الثالث مستخلصات البحوث والدراسات العربية في علم النفس المعرفي. القاهرة مكتبة الإنجلو.
- حجازي، هيثم علي إبراهيم (٢٠٠٥) قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية.
- حسن ماهر، مرسي، محمد (٢٠١٢): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية بجامعة أسيوط"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٢٨ العدد الثاني.
- حسين عجلان حسين (٢٠٠٨): استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: دار إثراء للنشر.
- حسين، علي عبد ربه (٢٠١١) تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، المجلد ٢١، العدد الثالث.
- القريوتي، حمد قاسم (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حنونه، سامي. العوضي، رأفت (٢٠١١): "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة.
- خضير، حمود محمد (٢٠١٠): منظمة المعرفة، ط١، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خليل، عطا الله وراذ (٢٠٠٥) دور إدارة المعرفة في تطوير التعليم المحاسبي المجلة العلمية للتجارة جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني.
- دركر، بيتر (٢٠٠٧م): إدارة الإبداع، ترجمة خالد عامر. دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٧.
- الربيعي، سعيد بن حمد (٢٠٠٨) التعليم العالي في عصر المعرفة - التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- سامره، أحمد علي (٢٠١٢): "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون.
- السلمى علي (٢٠٠٢) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمى، علي (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي القاهرة: دار غريب.

- السلمي، سعود حميد (٢٠١٠): نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة: دراسة تحليلية، مجلة التربية، العدد
- السيد، السيد عبد العاطي (١٩٩٨) علم اجتماع المعرفة الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الشربيني، الهالالي احمد (٢٠١١): إدارة رأس المال الفكري وقيامه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد ٢٢
- الشربيني، عزة أحمد (٢٠٠٧) إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الثاني..
- الشمري، فهيد عايض (٢٠٠٢م): المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: شركة نجد التجارية.
- شنودة، إميل فهمي (٢٠٠٣): " اسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العليا للتعليم المصري قبل الجامعي"، دراسة عينية، المؤتمر السنوي الحادي عشر.
- الصباغ، عماد (٢٠٠٣) إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، جامعة قطر الدوحة، ندوة - إدارة المعرفة متاحة على النت .
- الطيب حسن (١٩٩٨م): محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، الإداري، عدد ٥٥، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.
- عاشور، محمد علي (٢٠١٠) درجة استخدام مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة أربد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجلة جامعة الشارقة، المجلد ٧.
- عبد الحافظ، علي (٢٠١١): " نموذج مقترح لتطوير التعليم في ضوء مدخل إدارة المعرفة" مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الخامس..
- العتيبي، ياسر بن تركي (٢٠٠٧): " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية" دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عليان، سعود حميد (٢٠١٠): نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة: دراسة تحليلية، مجلة التربية، العدد ٢٧.
- العمري، غسان عيسى (٢٠٠٤) : الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
- العمري، غسان عيسى (٢٠٠٨): نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.عمان.
- العواد، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥م): واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم عبد المعطي، عساف (١٩٩٥)، "الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، مجلة الإداري، السنة (١٧) العدد (٦٢)، مسقط، معهد الإدارة العامة .
- العوي، فوزية (١٤٢٦): مدي تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- الغامدي، نوال سعيد (٢٠٠٨): "إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفارس، سليمان (٢٠١٠): دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، دمشق، العدد الثاني.
- القاسمي، ابراهيم عبدالعزيز (٢٠٠٢): إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ٢٦- ٢٨ إبريل، جامعة الزيتونة، الأردن.
- عبدالنور، كاظم محمد (١٩٩٨): "تحفيز التفكير الإبداعي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٢٧)، بغداد الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية".
- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٢): "أدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- الكبيسي صلاح الدين (٢٠٠٥م): "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- كراسنة، عبد الفتاح عبد الرحمن، والخليلي. سمية محمد (٢٠٠٩): "مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، دراسة منشورة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (٥)، عدد (٣).
- الكندي، نادية عبدالله (٢٠٠٨): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس" دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- اللوزي، موسى (٢٠١٠): إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي، من بحوث، مؤتمر تطوير رأس المال البشري وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية قطاع التخطيط والتطوير، الكويت ١٨- ٢٠ يناير.
- المحاميد . ربا (٢٠٠٤): دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن.
- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤): عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية "جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ٢٦- ٢٨ نيسان، عمان الأردن.
- محجوب، بسمان فيصل. (٢٠٠٣). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر.
- المطاعني، علي بن حمد بن علي، (٢٠٠٨): "بناء نموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعلم العالي في سلطنة عمان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المغازي، محمد عزة (٢٠٠٢) إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة، المجلد الحادي والثلاثون، العدد (٢).
- معاينة، عادل سالم (٢٠٠٨): "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد الثالث، أكتوبر.
- الملاك . ساهرة، الأثري، احمد (٢٠٠٢): إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٨)، العدد (٢٦).

- منسي . محمد (١٤٢٨هـ): " إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة. " رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة أم القرى .
- هاشم ، نهلة عبد القادر (٢٠٠٩): "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١١)، العدد (٣٨).
- هيجان ، عبد الرحمن ، (١٤٢٠ هـ) : " معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية " العدد ١ ، الإدارة العامة .
- الوظيفي ، كامل شكير (٢٠٠٩): " أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء " ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية .
- Ashraf Mohamed Numair,(2012):"The Relationship Between Knowledge Management and Innovation: Empirical Study on Higher Education Institutions in Egypt ", A Thesis submitted for The Degree of Master, School of Global Affairs and Public Policy The American University in Cairo.
- Brewer, Peggy D., & Brower, Kristen L., (2010). Knowledge management, human resource management and highre education: a theoretical model. Journal of Education for Business, Vol. 85
- Brewer, Peggy D., & Brower, Kristen L., (2010). Knowledge management, human resource management and highre education: a theoretical model. Journal of Education for Business, Vol. 85
- Daft, R., (2001): Organization: Theory & Design, 7th ed., South Western College Publishing, (USA)
- Drucker, P., (1999): "Knowledge - Worker Productivity: The Biggest Challenge", California Management Review, V (41), N (2).
- Duffy, J., (2000):"Knowledge Management: To be or Not to be", Information Management Journal, January.
- Gloet, M., & Terziovski, M., (2004). "Exploring the relationship between knowledge management and innovation performance. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 10 (6).
- Kerlavaj. M., Song, J.H., Lee, Y. 2010. Organizational learning Culture, Innovative Culture and Innova-tions in South Korean Firms. Ex-pert Systems with Applications, 37(9): 6390-6403
- Lang, J. C. ,(2001,) "Managerial concerns in knowledge management", The Journal of Knowledge Management,Vol. 5 No.1.
- Milam, John H., Jr, (2001). Knowledge Management for higher education, Institute for Education Policy Studied, Washington, 4-10.

- Moss G., Kuback K., Ilerish M. & Gunn R. (2007) Knowledge management in higher Education a comparison of individualistic and collectivist cultures. European Journal of Education, Vol.42.
- Ngoc, Pham. Thi, Bich, (2005): an empirical study of knowledge transfer within Vietnam's IT companies, Working Paper: University Hanoi, Switzerland
- Tatiana Andreeva, Aino Kianto. 2011. - Knowledge Processes, knowledge-in- tension and Innovation: a moderated Mediation Analysis. Journal of Knowledge Management, 15(6) 1016-1034.
- Thomke, S., & Hippel, E.V., (2002): "Customers as Innovators: Any Way to Create Value, Harvard Business Review, April
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., (2000), "Strategic Management & Business Policy", 7th ed., Addison Wesley Longman, (USA.)
- Wiig & Karl M., (1993). Knowledge Management Foundations: thinking about thinking / how People and organizations create, Represent and use Knowledge. U.S.A., Schema presses Learners' Perspectives on the Use of the E-portfolio in Learning and Assessment.

