

المنحى التكاملي لإدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

**The Integrated trend of Knowledge Management and
Comprehensive Quality Management in the educational
institutions**

د.محمد ابراهيم القداح

جامعة البلقاء التطبيقية – الأردن

ملخص

هدفت هذه الورقة إلى تحديد ملامح العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بصورة عامة، والجامعات بصورة خاصة، وبناء أنموذج مقترح يتضمن المبادئ الأساسية للمنحى التكاملي للإدارتين وصولاً إلى مخرجات تعليمية عالية الجودة ينعكس أداؤها على أسواق العمل بالإنتاجية العالية، وعلى المجتمعات بالتقدم والرفاه الاجتماعي . وقد وضحت الورقة العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ممثلة بالمقومات البنوية للإدارتين ، ومبادئ الدور التكاملي بينهما للوصول إلى الريادة والتميز في المؤسسات التعليمية

واتفاقا مع ذلك فقد أوصى الباحث بتحويل المؤسسات لتعليمية إلى بيئات حاضنة يتم فيها تبادل المعرفة ، وتحليلها ونقدها مما يؤدي إلى ظهور إبداعات معرفية ، وتشكيل ثقافة تنظيمية تقوم على أن إدارة المعرفة هي الأداة الفاعلة لضمان الجودة كي تكون معيارا لأداء الأفراد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة .

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract

This paper is aimed at determining the correlative relationship features between the knowledge management and the comprehensive quality management in the educational institutions in general, and universities in particular. It also aimed at building up a proposed model which includes the basic principles of the integrated trend of both managements raising up to the high quality educational outcomes which reflect its performance on the labor markets with high productivity, and on the societies with progress and social welfare. The paper, as well, has clarified the correlative relationship between the knowledge management and the comprehensive quality management represented in the structural components for both departments, and the principles of the integrated role between them raising up to the leadership and excellence in the educational institutions.

In line with this, the researcher recommended to transfer the educational institutions into incubating environments in which there could exchange knowledge, analyzing and criticizing it, the matter that leads to the appearance of cognitive innovations, and the formation of organizational culture which based on that knowledge management is the active instrument to guarantee quality so that it will be a standard for the individuals' performance of the teaching staff members, administrators and students.

Keywords: knowledge, Knowledge management, Total quality management

إن الارتقاء بالمؤسسات التربوية والتعليمية صار هدفا وأداة تسعى المجتمعات إلى استخدامها وصولا إلى التنمية المستدامة، ولذا فقد بدأت تلك المؤسسات بخطى متسارعة للتحويل من المنهجية التقليدية القائمة على تحقيق الحصاد المعرفي المجرد للمتعلمين إلى منهجية متكاملة تقوم على بناء الشخصية المتكاملة لهؤلاء المتعلمين استنادا إلى نتائج البحوث والدراسات المتعلقة باحتياجاتهم ، وقابلياتهم، وقدراتهم العقلية والجسمية والانفعالية، وقد تطلب ذلك إعادة شمولية للسياسات والأهداف، والاستراتيجيات الأدائية ، وطرق القياس والتقييم كي تتناسب مع التحولات العصرية نحو توظيف استراتيجيات التفكير، واستثمار إمكانات التكنولوجيا المتطورة، والاستجابة السريعة للنتائج المعرفية التي تتدفق على مدار الساعة.

ومن الجدير ذكره أن عالمنا المعاصر يشهد تحولا غير مسبوق في تدفق المعلومات ، وتطور أدوات التقنية والاتصال، ولذا فإن مشكلة الباحثين في هذا العصر قد صارت ذات طابع انتقائي يتمثل في الاختيار الصحيح للمعرفة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق، والنتائج المعرفية المتدفقة على مدار الساعة. كما تدفع هذه التحديات المؤسسات الإنتاجية إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الإبداع والابتكار، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، والتميز بالأداء، ولعل من تلك الاستراتيجيات التي ولدتها الثورة الرقمية، والتي أثبتت جدواها الاستراتيجيات المستندة إلى نظم إدارة المعرفة مما توجب على المنظمات - نتيجة لذلك - العمل على اكتشاف المعرفة وتخزينها في بيئتها الداخلية، والعمل على مشاركتها في مناخ تنظيمي داعم، وبيئة تفاعلية نشطة وصولا إلى تحقيق الغايات المنشودة.

كما تبرز أهمية إدارة المعرفة في رسالتها التي تقوم على توجيه عمليات المعرفة، وتحقيق فاعليتها عن طريق إيجاد توليفات معرفية جديدة استنادا إلى ما هو متوافر في الجامعة من بيانات ومعلومات، مما يؤدي إلى إطلاق الطاقات الفكرية، وتنشيط القدرات التفكيرية لدى المتعلمين، وتنمية مهاراتهم بصورة تكفل لهم التعامل مع المتغيرات المستجدة، والتنبؤ بآثارها، وتطوير السبل الكفيلة باستثمارها نحو الأفضل (Laudon & Laudon, 2010).

من جانب آخر فإن تلك التطورات التي تواجه الإنسانية قد مهدت الطريق لتوظيف إدارة الجودة الشاملة باعتبارها ضرورة ملحة في إدارة الفرد لذاته، ومهامه وشؤونه الحياتية، كما أنها ضرورة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية على تنوعها، وبخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية التي تمثل العمود الفقري للمجتمعات، والمعيار الأبرز لنجاحها وتقدمها وصولا إلى أعلى درجات التشبع النفسي والمعنوي والعملي (سرحان، 2012).

وينظر إلى الجودة الشاملة على أنها مفهوم إداري عصري يستند إليه في المزج بين الأساليب الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين (Weller, 2000). وتمثل الجودة في قدرة المنتج، أو الخدمة المقدمة على تلبية احتياجات المستهلك بالصورة والدرجة التي يتوقعها، وربما زيادة عنها لأن المستهلك أو الزبون يبحث عن هذا المنتج، أو هذه الخدمة أنى وجدها، وبالصورة التي يراها لازمة له، ومن هنا تأتي ضرورة سعي المؤسسات إلى تحقيق الريادة، والميزة التنافسية للوصول إلى رضا المستهلك، وهذا لا يمكن أن يتأتى بمنأى عن البحث عن المعرفة الجديدة، وتطبيقها أديا لأن كل معرفة جديدة تشكل إضافة نوعية، وقيما مضافة في أداء الأفراد ونتاجاتهم، ولاسيما في المؤسسات المعنية بإعداد الأفراد،

وتشكيل الشخصيات الإنسانية؛ إذ يتسابق أولياء الأمور إلى غايات نبيلة تتمثل في شخصيات أبنائهم علميا وخلقية وسلوكيا.

العلاقة الارتباطية من وجهة نظر الباحثين :

يلاحظ المهتمون بالمدارس الإدارية الحديثة العلاقة البنيوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة؛ فهي من حيث المبدأ علاقة بين الإنسان والمعلومات؛ إذ أن التعامل مع الإنسان أدواته المعرفة، والتعامل مع المعلومات، والنماذج والتصاميم تعامل مع الجودة الشاملة.

وتأتي العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من سعي المفهومين إلى التميز؛ فالإنفجار المعرفي، والتطور التقني أحدث لدى المتعلمين احتياجات تعليمية غير معهودة، وأظهر تحديات كبيرة لمخططي السياسات التربوية والتعليمية ، وتتمثل في بناء استراتيجية مطورة لاستثمار المعرفة وتوظيف التكنولوجيا في الأداء. وقد أكدت دراسة المحاميد (2008) على وجود علاقة إيجابية بين الرتب العلمية في الجامعات من حيث السعي في الحصول عليها من قبل أعضاء هيئة التدريس، وضمان الجودة في الجامعات الأردنية. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والجامعات؛ إذ أنها تسهم في تنمية مهارات الفرد في حل المشكلات، واستخدام التقنيات الحديثة في التفاعل مع العالم الخارجي ، والإفادة مما لديه من معارف واستراتيجيات تعمل على تطوير الأداء التعليمي في المدارس والجامعات (عاصم، 2010).

ويرى سكارمي (2002) Skyrme أن التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المعرفة لا يتمثل بالأدوات والتسهيلات والتكنولوجيا، وإنما بالإنسان القائم عليها من حيث خبراته، وقدرته على الإبداع، واتساق سلوكياته مع الثقافة المنظمة مما يتطلب تبني مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهو تنمية قدرات الأفراد من خلال التدريب المستمر لغايات التحسين المستمر.

كما أظهرت دراسة باسردة (2006) وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وأثرا دالا إحصائيا لهذه العلاقة على أداء الأفراد، وروحهم المعنوية.

وأشار كل من بلقوم ولعرج (2010) إلى أن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة تتمثل في أن المنظمات المتطورة التي تهدف إلى تحقيق الجودة هي التي تتوجه إلى الاهتمام بإدارة المعرفة، ولاسيما في ما يتعلق بالاقتصاد المعرفي الذي يتطلب جودة، ومستوى عاليا من المعرفة للحفاظ على الميزة التنافسية، كما أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الواعية، والتحسين المستمر هي أدوات تحقيق الجودة الشاملة ، كما أنها وسائل فعالة لإدارة المعرفة.

كما أكد الطهراوي (2017) على أن الديمومة والاستمرارية في عالم يخضع للتغير المستمر لا يحققه إلا تبني المنظمات لنظام إدار الجودة الشاملة الذي لا يمكن تطبيقه بالصورة المفترضة إلا باتخاذ عمليات إدارة المعرفة منهجا للأداء، وذلك لما تشكله من ميزة تنافسية تتحقق عن طريق إبداع المعرفة وابتكارها، مما يجعلها عاملا يصعب تقليده أو محاكاته؛ فقد أضحت المعرفة حجر الأساس للأساليب الإدارية في المنظمات الناجحة.

ومن الجدر ذكره أن إدارة المعرفة تتبنى الأصالة والابتكار، والتكيف، واستراتيجيات تعلم المجموعات، وتبادل المعرفة، والاستفادة من الخبرات النوعية لدى الأفراد مما يسهم في خلق معارف جديدة يمكن تحويلها من سلع وخدمات ذات قيم اقتصادية، وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يعتبر التطوير والتحسين المستمرين أحد مبادئها الرئيسة، والذي تسعى فيه إلى تجويد أدائها، وتطويره يوماً بعد يوم عن طريق توظيف المعرفة الجديدة في البرامج التدريبية، والندوات العلمية، واستقدام الخبراء المتخصصين.

استدلالات وتوجهات :

نتيجة لظهور مؤشرات استدلالية واضحة عن العلاقة بين الإدارتين فقد حدثت نقلات نوعية في النظم التربوية والتعليمية من حيث رؤيتها، ورسالتها وأهدافها، وقد ترجم ذلك إلى تبني سياسات قائمة على المبادئ الآتية:

1. ضرورة الإقلاع عن عمليات التدريس في المؤسسات التعليمية، وتحويل تلك المؤسسات إلى حاضنات تعليمية، وبيئات نشطة يتفاعل فيها المتعلمون مع المعرفة، ويتدربون على المهارة، ويمارسون عمليات البحث بشغف وحيوية.
2. إعمال العقل، وتوظيف استراتيجيات التفكير والتفكير الإبداعي في تنفيذ النشاطات التعليمية كحل المشكلات، والاستقصاء، والقبعات الست، والذكاءات المتعددة، والتخيل التأملي، والإثارة العشوائية، والخرائط الذهنية والمعرفية.

3. تشجيع المبادرات الإبداعية، والحلول غير النمطية، والخروج عن المألوف في معالجة المعرفة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
4. تكليف المتعلمين بالبحث عن المعرفة في مصادرها، وإعداد مشاريع ونماذج، وأبحاث من إنتاجهم.
5. تعزيز المبادرات الإبداعية، والأخذ بأيدي الطلبة الموهوبين والمفوقين لتحقيق المزيد من التميز، والإنجاز النوعي.
6. بناء ثقافة منظمية قائمة على تعظيم دور المعرفة في تقدم الأمم والمجتمعات، وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة سعياً إلى التحسين والتطوير المستمرين أداء وإنتاجية، وتنمية القيم المتعلقة بالعمل الجماعي، والفريق المتكامل.
7. الاستثمار الأمثل للمستجدات المعرفية المتتابعة على مدار الساعة، وما توفره التكنولوجيا المتقدمة من خدمات تنعكس على تجويد الأداء المؤسسي.

مقومات بنيوية :

يتطلب نجاح عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية العمل على ما يلي :

1. **البنية التحتية :** وذلك بإنشاء بناء إداري خاص بإدارة المعرفة يتصف ببنية تحتية ذات مواصفات خاصة تنبثق من عمليات إدارة المعرفة، ويتم فيها استخدام أدوات وفنون إدارة المعرفة لتسهيل عمليات تناقل المعرفة، وتنظيمها وتداولها، وتوظيفها في الأداء المؤسسي، واستخدام الأدوات التقنية اللازمة لإدارة المعرفة من قواعد البيانات، ونظم دعم القرار وتخطيط الموارد، والذكاء الاصطناعي ، وتنقيب المواقع الالكترونية والإنترنت.

2. الخرائط المعرفية : إن الخطوات الإجرائية في تنفيذ المهام الأكاديمية والإدارية والأنشطة المنبثقة عنها تتم بالاستناد إلى خريطة معرفية واضحة المعالم تشكل مرجعية للأفراد في الرجوع إليها ، والاسترشاد بها حتى أنها يمكن أن تتبلور لديهم على شكل ثقافة تنظيمية يتم الالتزام بها، ويتفق ذلك مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على نمطية محددة المعالم في الأداء ، ومواصفات مفترضة للإنتاجية .

3. نظام المعلومات : إن بنوك المعلومات ومخازن المعرفة المتوافرة في الجامعات تمثل أحد أصولها الهامة، إذ يتم الرجوع إليها، وتوظيف محتوياتها في عمليات التخطيط والتطوير والرقابة، والمتابعة والتقييم ؛ فهي أداتها الفاعلة في تجويد الأداء، وضبط الجودة في تلك المؤسسات .

4. الشراكة الحقيقية مع أسواق العمل: فالمؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات منها هي المورد الأساسي لسوق العمل؛ ولذا فإنه لا بد أن تتجاوز العلاقة بين الجامعات (المنتج) وأسواق العمل (المستهلك) حدود التقييم والتنسيق إلى الشراكة الفعلية، ولا سيما في مجالات التخطيط والتقييم ؛ فأسواق العمل هي الزبون وهي التي تحدد خصائص الخريجين المهنية، وسماتهم الشخصية ؛ فهذا مطلبها ، ولذا لابد من تشكيل لجان مشتركة من الجامعات، وأرباب العمل لإعادة بناء الخطط في ضوء المستجدات المعرفية، والمعايير العالمية للخريجين في مختلف التخصصات الإنسانية و العلمية والتقنية، وبذلك سيتحقق مبدأ آخر من مبادئ الجودة الشاملة وهو رضا العملاء.

5. التدريب المستمر؛ فالتدريب حاجة مستمرة لدى كافة الأفراد مهما ارتقت مناصبهم، ومهما كانت مؤهلاتهم، وسبب ذلك عائد إلى التجدد المعرفي غير المسبوق، مما يعني ضرورة امتلاك الأفراد لمهارات متطورة في الاتصال،

والتخطيط والقيادة، وهذا يتطلب أساسى للوصول إلى عمل أدائى متكامل فى جوهره، وفى طريقة تنفيذه، ويلتقى ذلك مع مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التدريب المستمر لغايات التحسين المستمر.

6. المتابعة والتقييم: تتعرض هذه العملية من العمليات الإدارية كغيرها من العمليات الإدارية إلى تعديلات وتغييرات سببها التدفق المعرفى فى هذا المجال ، وتطور مواصفات الخريجين، كما أنها تستند الآن إلى معايير عالمية فى الإنتاجية، ومحكات ومؤشرات ومقارنات بمؤسسات أخرى، وعند تراجع مستوى خريجها فى ضوء تلك المعايير والمحكات فإنها ستفقد الزبائن مما يعنى فقدانها كلياً لرؤية إدارة الجودة الشاملة .

دور إدارة المعرفة فى تطبيق الجودة الشاملة :

إن توظيف عمليات إدارة المعرفة فى المؤسسات التعليمية يترك تأثيرات إيجابية فى تحقيق أهداف الجودة فى تلك المؤسسات، ويتضح ذلك فيما يلى :

1. أنها تؤدي إلى زيادة فى جودة الإنتاجية فى المؤسسات التعليمية نتيجة لتعرض المتعلمين إلى خبرات نوعية متطورة من المعرفة المتجددة.

2. تطوير مستوى أداء الأفراد من أكاديميين وإداريين مما ينعكس على نموهم المهني، وكفايتهم الوظيفية، وهذا يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على دخولهم، وسمعتهم الوظيفية مما يسهم فى تسابق المؤسسات التعليمية على استقطابهم .

3. تحقيق رضا الزبائن من طلبة وأولياء أمور، ومؤسسات مدنية وأسواق عمل؛ إذ أن كثيرا من تلك الأسواق تعمل على استقدام وتوظيف خريجي جامعة ما، أو معهد مهني ما لما تشكل لديهم من صورة حول أداء تلك الجامعة وخريجها

4. تحقيق قدرة المؤسسة التعليمية على الاستثمار الأمثل لمواردها المادية، ورأسمالها البشري مما يسهم في الحد من عمليات الهدر، وتقليل الكلفة وصولا إلى الكفاية الإنتاجية بأفضل مستويات الفعالية .

ويلاحظ هنا أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر مبدأ أساسيا من مبادئها للمحافظة على الزبائن، بل واستقطاب زبائن جدد من داخل البلاد وخارجها يتكامل مع فلسفة إدارة المعرفة وعملياتها التي تسعى إلى استقطاب المعرفة، وابتكار معارف جديدة لتوظيفها بصورة تنعكس إيجابيا على أدائها ومخرجاتها، وهذا بدوره يصب في بوتقة المبدأ المحوري لإدارة الجودة الشاملة، وهو التحسين المستمر.

ملامح الدور التكاملي لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول إن إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة تتكاملان في الرؤية والأهداف التي تنطلق إليها المؤسسات نحو التميز، و يمكن بلورة ملامح هذا الدور على النحو الآتي:

1. أن إدارة المعرفة تسهم بصورة واضحة في تحقيق الكفاءة التي تشير إلى إنجاز العمليات بأقل ما يمكن من الكلفة (المال، الوقت، الجهد المبذول)، وتوفير مردود مالي، ولا سيما في القطاع الخاص، وقد أدى ذلك إلى خلق وإيجاد ما يسمى بصناعة المعرفة التي صارت هدفا استراتيجيا للمؤسسات الإنتاجية على تنوعها.

2. أنها تسهم في تحقيق الفاعلية؛ إذ تتحقق الأهداف المخطط لها بصورة جلية، ويمكن ملاحظة ذلك عن طريق مؤشرات استدلالية تتصل بجودة خريجي الجامعات وكفائاتهم المهنية، ومؤشرات دالة على جودة الأنشطة

والفعاليات التدريسية والإدارية في الجامعة، وهذا يصب في بوتقة الجودة التنافسية التي تؤثر إيجاباً على سمعة الجامعات، واستقطابها للطلبة، كما أنها تساعد في الوقت ذاته أصحاب القرار على اتخاذ القرارات الحكيمة في الوقت المناسب.

3. أن الخبرة النوعية المتجددة لدى كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وانعكاساتها الإيجابية على الطلبة تؤدي إلى ولادة استراتيجيات وأساليب عمل جديدة يتم فيها إنجاز المهمات بالطريقة الأفضل، وبالحد الأدنى من الأخطاء.

4. أن إدارة المعرفة تنمي لدى الأفراد والمؤسسات الجامعية مهارة التكيف السريع تبعاً للظروف المستجدة، والمعارف المتدفقة دون هدر للزمن اللازم لمتطلبات التحول، وهذا يمكنها من المحافظة على مكتسبات الجودة واستمرارها (Brokmann,Ashley,2002).

5. أن إدارة المعرفة تعمل على تفعيل عملية تداول المعرفة باستخدام استراتيجية التعلم الجماعي، وتتخذ الإجراءات الكفيلة بتنشيط التشارك المعرفي، وتبادل الخبرات، وانتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة مشتركة، ويلتقي هذا مع مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على عمل الفرق والمجموعات المتخصصة في إنجاز مهمة جزئية في إطار متكامل من المهمات التي تصب في الهدف الرئيس.

وتمثل الجودة شكلاً مثالياً من أشكال الأداء التعاوني القائم على تحريك المواهب، وتنشيط الاستعدادات، وتوظيف القدرات لكل من الإدارة والعاملين، وذلك باستخدام فرق العمل المتكاملة، ولذا فهي تقوم على ثلاثة مقومات أساسية هي الإدارة التشاركية والتحسين المستمر في العمليات، واستخدام استراتيجية فرق العمل (بجهد وبدير، 2006).

6. أن الوصول إلى الجودة الجوهرية في المنظمة يقوم على استشراف الحاجات المستقبلية للزبائن، وتوظيف الإمكانيات التقنية اللازمة كالمساحة الضوئية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهذا كله لا يمكن أن يتأتى إلا عن طريق إدارة المعرفة، وأدواتها الفريدة في خلق التميز والتفوق على المنظمات المنافسة، والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن؛ "فالجودة الجوهرية القائمة على المعرفة تكون سياقية ذات طابع ذاتي - داخلي في المنظمة مما يجعل منها معرفة غير قابلة للاستنساخ أو التقليد بسهولة" (نجم، 2008، 160).

المبادئ الأساسية للمنحى التكاملي :

يستند الأداء المتناغم والمتكامل لإدارة المعرفة وإدارة الجودة إلى جملة من المبادئ التي يفترض الالتزام بها في المؤسسات التعليمية، وأهمها:

أ. الرؤية المشتركة: وتتمثل في البحث عن المعرفة التي وجدت وتوظيفها، وإنتاجها بهدف تجويد الأداء بكفاية وفاعلية.

ب. الرسالة المشتركة: باستثمار المعرفة المتجددة للوصول إلى مخرجات تمتلك كفايات مهنية رفيعة في حقول الإنتاج المتنوعة.

ج. الأهداف المشتركة: وتتمثل في الوصول إلى الريادية والتميز بتوظيف النتائج المعرفية التي يتم تداولها، وإنتاجها في تحقيق توقعات المتعلمين، وأولياء الأمور، وأسواق العمل.

د. التخطيط الاستراتيجي : ينطلق بناء هذه الخطة من رؤية الجامعة ورسالتها، والأهداف التي تصبو إلى الوصول

إليها، "وقد أكد جويل باركر Joel Parker في هذا الصدد على أن رؤية بلا عمل هي مجرد حلم، وأن

عملا بلا رؤية مضيعة للوقت، وأن رؤية بعمل قادر على تغيير العالم" (درة وجرادات، 2014، 32).

ولعل إدارة المعرفة هي الاستراتيجية الناجعة في تحقيق هذه المرامي؛ إذ أن النتائج البحثية التي تفرز تفسيرات

للظواهر الطبيعية والإنسانية بحاجة إلى خطط عملية إجرائية لاستثمارها، وتوظيفها بما فيه مصلحة الإنسان

وسعادته، وهذا يحتاج إلى منهجية جديدة تتمثل في الاستثمار الأمثل لنتائج البحوث والدراسات، والسعي إلى

نتائج معرفية جديدة يتم توظيفها في تعديل تلك الخطط و مساراتها.

ويلاحظ هنا أن بناء الخطة الاستراتيجية يستدعي العمل على تأهيل القائمين على المراكز القيادية والإدارية

من عمداء ورؤساء أقسام بتعريضهم إلى تدريب متنوع حول التخطيط الاستراتيجي، والمستقبلات، وكيفية ربط

الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، وربط خطط الأقسام والوحدات الإدارية بالأهداف الاستراتيجية، وتقييم أداء

الأفراد استنادا إلى طبيعة المهمات الموكولة إليهم.

من جانب آخر فإن المخطط الاستراتيجي بحاجة إلى امتلاك مهارة التنبؤ القائمة على الذكاء التأملي، والتفكير

التصوري. ويشار هنا أن هذه المهارة لا يمكن أن تؤتي أكلها إلا إن كانت قائمة على بيانات دقيقة وشاملة لأنها

في هذه الحال ستقود إلى توقعات صحيحة، أو قريبة من الصحة وهذا يؤدي إلى نجاح الخطة وتحقيقها لمراميها

المنشودة (القداح، 2015).

هـ. القيادة الإبداعية: نظرا لما يواجهه عالم الألفية الثالثة من متغيرات مفصلية تتحكم في توجيه هذا العالم نحو آفاق جديدة، فإن المؤسسات التعليمية، - وبخاصة الجامعات منها - بحاجة إلى قادة قادرين على تتبع تلك المتغيرات، وأثر كل منها على الحياة الإنسانية، وذلك بتبني عمليات إدارة المعرفة بحكم أن المعرفة هي المادة التي يتحقق عن طريقها الإبداع والتميز الذي لا يمكن الوصول إليه إلا بتداول المعرفة، والتناجات البحثية، وبراءات الاختراع، وغيرها (عواد، 2018)؛ فالقيادة مصدر إلهام للأفراد، يسرون وراءها، ويسعون إلى تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النجاح والتفوق انطلاقا من ثقتهم بقدرات القائد، وتوجهاته.

ويتطلب ذلك تبني استراتيجية النظام المفتوح القائم على الاتصال الشبكي بين الوحدات الإدارية في ما بينها، والأقسام الأكاديمية، والفرق أو المجموعات المنبثقة عنها، وذلك في إطار من الشفافية، والعدالة التنظيمية مما يسهم في تبادل المعارف، والخبرات، كما يساعد ذلك على تحول تلقائي لكثير من المعارف الضمنية المخترنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة يستفيد منها زملاؤهم، كما أنها في النهاية ستصب في بوتقة رأس المال الفكري للجامعة.

و. الثقافة التنظيمية : وذلك بالعمل على بناء ثقافة تنظيمية تؤمن مبادئها بأهمية المعرفة، وضرورة البحث عنها، وتناقلها بين الأفراد وصولا إلى أداء متناغم ومتكامل بين الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية في الجامعة.

ز. العمل الجماعي : ويكون بأداء متسق ومتناغم تنفذه الفرق والجماعات المتخصصة في إنجاز مهمات محددة لها، ومن مفاتيح نجاح هذا المبدأ عمليات التشارك المعرفي، ونظام الاتصال الشبكي المفتوح بين الأقسام الأكاديمية، والوحدات الإدارية في الجامعة.

ح. التنقيب عن المعرفة : وذلك بالبحث عن المعرفة في مصادرها المتنوعة من قواعد بيانات، ومكتبات، ومراكز

بحث وتطوير، وخبراء ومتخصصين، إضافة إلى المعرفة المخزنة لدى الأفراد

على شكل معرفة ضمنية؛ إذ يعتبر هؤلاء الأفراد مرجعية مهنية متخصصة في حقولهم.

ط. التشارك المعرفي : تمثل هذه العملية الأداة الفاعلة لعمليات إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تنامي المعرفة،

وتعاظمها لدى جميع الأطراف في الجامعة عن طريق المشاركة الفاعلة في تبادل الأفكار، والخبرات والمهارات،

والممارسات المهنية.

ويعرف السيد (2013) هذه العملية بأنها توزيع للمعارف، وتناقلها وتقاسمها، ونشرها لتكون متاحة لكافة

الأفراد في المؤسسات، ولذا فهي تتيح الاستفادة من الموارد الذهنية، وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطوير

والإبداع.

ويرى زمد (2000) Zmud أن أحد أبرز أسباب التركيز على المشاركة المعرفية بحد ذاتها أنها لا تؤدي إلى

أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة

تكلفة باهظة.

ويكون ذلك بنقل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة؛ إذ تُعد هذه العملية خطوة

حاسمة نحو تحقيق عملية التشارك داخل الجامعة. ويبين كوكاس (2002) Kokas أن عملية انتقال المعرفة تعني

إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب بالشكل المناسب، والكلفة المناسبة.

ي. **توظيف المعرفة** : ويكون عن طريق تشكيل فرق متخصصة من الأكاديميين والإداريين، والطلبة لتطوير عمل الجامعة بحيث يطال عمليات التدريس في توظيف التكنولوجيا المتقدمة، واستراتيجيات التعلم القائم على التفكير والتفكير الإبداعي، كما يتصل بالبحوث والدراسات النوعية من حيث إجراءاتها، وتوظيف نتائجها، وتوصياتها المتفق عليها من قبل تلك الفرق المتخصصة، ويضاف إلى ذلك الفرق المتخصصة بخدمة المجتمع المحلي، وتقييم سوق العمل، وتقديم الخدمات المتبادلة بين الجامعة والمؤسسات المدنية من حولها.

ك. **إنتاج المعرفة** : تستند هذه العملية إلى عمليات التشارك المعرفي؛ إذ يتم فيها تبادل الآراء حول مفاهيمها ومبادئها، وتعميمها، وتطرح من قبل المتخصصين تفسيرات متنوعة قد تبدو متفجرة حيناً، ومختلفة في أحيان أخرى مما يسهم في الوصول إلى آراء مشتركة، كما يمكن أن تقود إلى أفكار جديدة، ومعارف جديدة لم تكن موجودة قبل عمليات التشارك، وهذا يعني أنها عملية داعمة للإبداع، والتميز في الجامعات.

ل. **التدريب المستمر** : يتم تطوير عمليات إدارة المعرفة لدى الأكاديميين والإداريين والطلبة، وذلك من خلال الدورات التدريبية المتواصلة تبعاً لعمليات التدفق المعرفي المتخصصة في شتى الحقول، والوصول إلى استنتاجات، وتصورات تنعكس على الخطط التدريسية للتخصصات، والعمليات الإدارية المساندة.

م. **التحسين المستمر** : وذلك بتبني معايير عالمية لقياس الأداء الأكاديمي والإداري، واعتمادها مرجعية لقياس الأداء، ومن المستحسن أن تكون هذه المعايير معلنة للعاملين في الجامعة من أكاديميين وإداريين لأنها تسهم في تنامي مهارة التقويم الذاتي، وتبنيها من قبلهم، إضافة إلى توظيف معطيات التغذية الراجعة مرحلياً أثناء العمليات لتعظيم المؤشرات الإيجابية، ومعالجة الاختلالات أولاً بأول قبل استفحالها.

إن المعرفة مفتاح التجديد والتطوير في المؤسسات لأن التجديد والتطوير لا يتأتى إلى عن طريق معرفة جديدة قام على إنتاجها العنصر البشري الذي يتفاعل مع المعرفة ، ومن جانب آخر فإنها ستعمل على إنجاز مهماتها بصورة خلاقة مبتكرة، كما أنها تقدم حلولاً إبداعية للمشكلات المعترضة ، ومن الأمثلة على ذلك ما وفرته المعرفة من ابتكارات إبداعية في مجال التكنولوجيا مما أدى إلى تجويد المخرجات، وتوفير الوقت، وإنجاز المهمات بصورة متطورة.

ن. رأس المال الفكري : ويقوم على المعرفة التي يتم إبداعها ، وإنتاجها في البحوث والدراسات، والتحول الفعال للمعرفة؛ فحينما يكون مالك المعرفة قادراً وراغباً في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يشارك فيها الأفراد الآخرون فهذا يعني انتقالها من معرفة فردية إلى معرفة منظمة تسهم في بناء رأس مال فكري تنعكس على الجامعة أداء ومخرجات، كما تشكل صورة ناصعة، وسمعة طيبة على المستويين المحلي والعالمي.

خاتمة :

إن الاستناد إلى تلك المبادئ والمكونات السابقة في إدارة المعرفة، وتطبيقها بالصورة المفترضة سيؤدي إلى مكتسبات تعود على الأفراد، والجامعات، والمجتمعات الحاضنة لها بأن واحد، ومن أهم تلك المكتسبات:

- تخريج أجيال تؤمن بالمعرفة أداة للتقدم، وتمتلك المهارة، وتحقق أداء رفيعاً في مجالاتها المهنية.
- بناء رأس مال فكري زاخر بالخبرات النوعية، والمعرفة المتجددة يسهم في تطور الجامعات، ورياديتها.
- تحقيق مردود مالي مرتفع نتيجة امتلاك الجامعة لميزة تنافسية عالية، وتحقيقها لقيم مضافة قد تتجاوز حدود أهدافها المخططة.

- الوصول إلى مستويات مرجوة من التحضر، والرفاه الاجتماعي، والالتزام بأخلاقيات المهن، والتعامل الإنساني؛ إذ

لا خير في معرفة تتناول على معايير منظومة القيم الإنسانية !!

التوصيات: استنادا إلى ما طرحته الورقة من مبادئ وعلاقات بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية يوصي الباحث بما يلي :

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإيمان بالمعرفة، وتجدها باعتبارها السلعة الأكثر قيمة

وأهمية في انعكاسها على التقدم الاقتصادي للمجتمع.

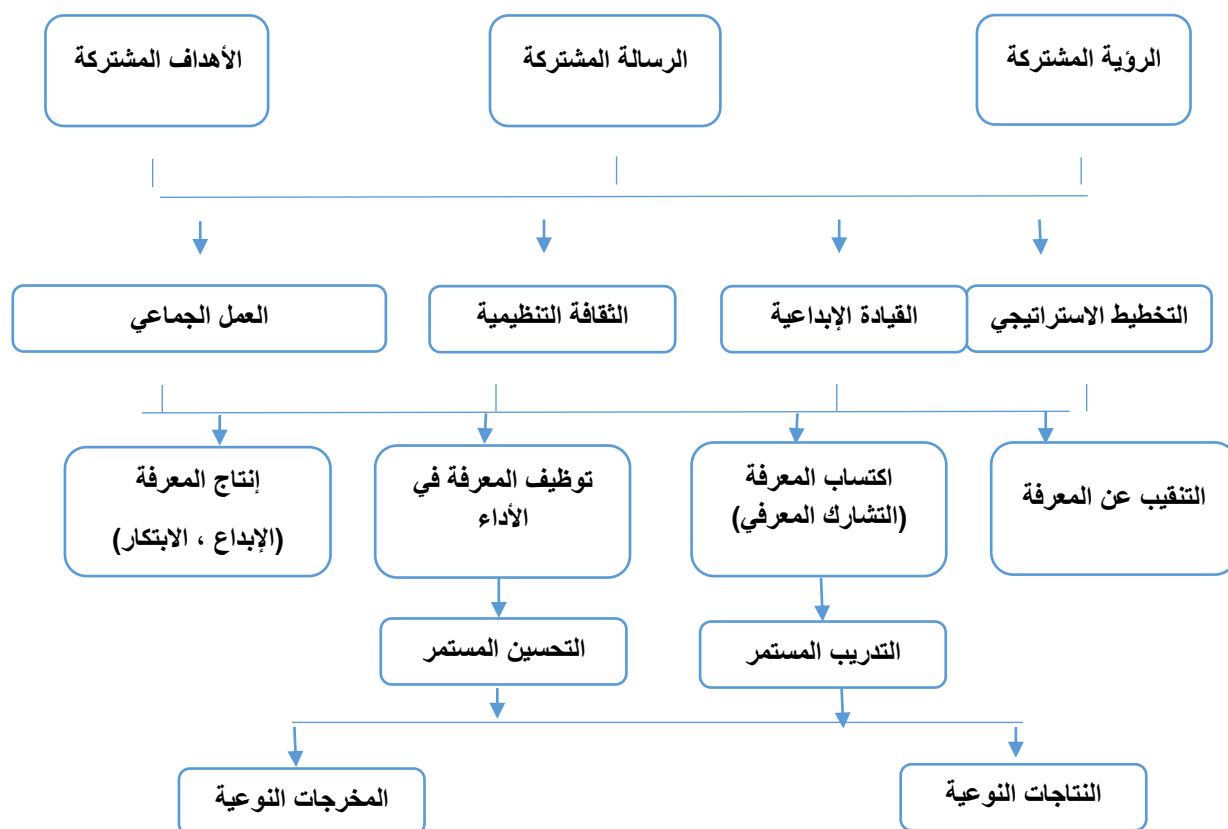
- تحويل المؤسسات التعليمية إلى بيئات حاضنة تطبق فيها عمليات البحث عن المعرفة واكتسابها،

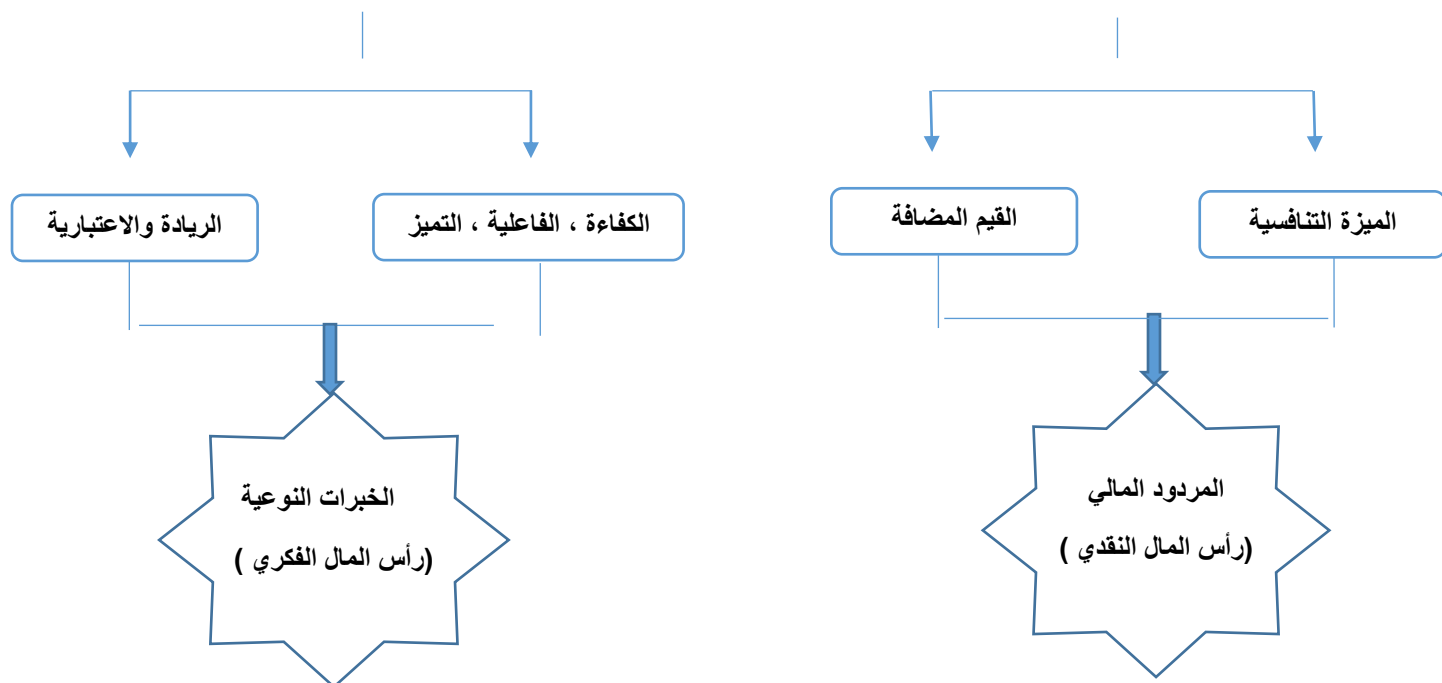
وتحليلها وتخزينها، وتوظيفها في النشاطات التعليمية.

- تبني استراتيجية التدريب المستمر لاستثمار المعرفة الجديدة في تطوير العمليات وصولا إلى مخرجات

نوعية متميزة.

أنموذج المنحى التكاملي لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة





المراجع :

- باسردة، توفيق علي. (2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة أثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية). رسالة دكتوراة غير منشورة: جامعة دمشق
- بلقوم، فريد & لعرج الطاهر. (2010). مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق إدارة المعرفة. بحث مقدم للملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة. من 13 - 14 ديسمبر. جامعة الطاهر مولاي: بسعيدة - الجزائر .
- جاد الرب، سيد محجوب. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- درة، عبدالباري وجرادات ناصر. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- السرحان، فتحي. (2012). إدارة الجودة الشاملة - الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة. القاهرة: مكتبة الشريف للنشر والتوزيع.
- الطهراوي، محمود (2017). إدارة المعرفة وتطبيقات الجودة الشاملة. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
- عاصم، شحادة علي. (2010). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. جامعة ورقلة الجزائر. مجلة الباحث. عدد 7.

- عواد، أحمد زياد .(2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت: المفرق. الأردن.
- القداح، محمد .(2015). مهارات الحياة. عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
- مجاهد، محمد وبدير إسماعيل.(2006). الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي المنصورة: دار المكتبة المصرية.
- المحاميد، ربا .(2008). دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية للجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- نجم، عبود .(2008). إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط 2 . عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- Brganza, Ashley.(2002). Knowledge Management During Radical Change: Appling Process Oriented Approach international. **Journal of entrepreneurship and Innovation Management**. vol 2 N.4 – 5.
- Coakes, E. (2003).**Knowledge Management: Current Issues and challenges**. USA: Idea Group publishing.
- Laudon K. Laudon J. (2010). **Management Information System**, International Edition. ninth Edition, Person Prentice Hall.
- Skyrme, D. j & Amidon, D. M (2002).**Creating the Knowledge – Based Business Intelligence**. N: Martin, K,et AL(eds) Knowledge Management. Best Practices in Europe. Springer. N .Y.
- Weller, L. D (2000).School Attendance problems: Using That TQM Tools to Identify root causes. **Journal of Educational Administration**.
- Zmud, R. W. (2004). **Framing the Domain of IT management: projecting the Future Throw the past**. Ohio. pinnflex educational resources.