

# إدارة المعرفة

في المؤسسات التعليمية

الريادة والتفوق

الدكتور

محمد ابراهيم القداح



# إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية (الريادة والتفوق)

الدكتور  
محمد ابراهيم القداح  
جامعة البلقاء التطبيقية



الطبعة الأولى

2021

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: ( 2021 / 2 / 1003 )  
القداح، محمد ابراهيم  
إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: الريادة والتفوق / محمد ابراهيم القداح.  
- عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2021 .  
(318) ص

ر.إ. : ( 2021 / 2 / 1003 )  
الواصفات: / إدارة المعرفة // إدارة المعلومات // المؤسسات التعليمية // التطوير التربوي /  
\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 371  
(ردمك) 7 - 818 - 978-9957-91- ISBN

جميع الحقوق محفوظة للناسر



## دار وائل للنشر والتوزيع

دار وائل للنشر عمان - الأردن - الجبيهة - شارع الجمعية العلمية الملكية  
مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية

E-Mail : [sales@darwael.com](mailto:sales@darwael.com) - [wael@darwael.com](mailto:wael@darwael.com)

TEL +962 6 533583 7

FAX: +962 6 5331661

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناسر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## قائمة المحتويات

الموضوع الصفحة

\*\*\*\*\*

- إهداء ..... 3
- شكر وتقدير ..... 5
- فهرس المحتويات ..... 7
- فهرس الأشكال ..... 15
- تقديم الكتاب ..... 17
- مقدمة المؤلف ..... 23

### الفصل الأول

#### المعرفة - مفهومها - نشأتها - طبيعتها - مداخلها - أنواعها

- مقدمة ..... 31
- مفهوم المعرفة ..... 33
- خصائص المعرفة ..... 34
- طبيعة المعرفة ..... 36
- مراحل الوصول إلى المعرفة ..... 37
- أهمية المعرفة ..... 39
- مداخل المعرفة ..... 40
- أنواع المعرفة ..... 42
- قيادة المعرفة ..... 46
- المعرفة والخبرة ..... 47
- المعرفة والتربية ..... 48
- مفاهيم وعلاقات ..... 48

52	دلالات واستنتاجات.....
----	------------------------

## الفصل الثاني

### إدارة المعرفة

57	مقدمة.....
58	مفهوم إدارة المعرفة.....
60	نشأة إدارة المعرفة.....
61	أهمية إدارة المعرفة.....
63	البنية التحتية لإدارة المعرفة.....
65	العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة.....
66	أدوات معالجة المعرفة.....
67	فوائد منتظرة.....
67	مفاهيم ومصطلحات.....
68	تقييم نظام إدارة المعرفة.....
69	مقاييس إدارة المعرفة.....
70	تساؤلات واستدلالات.....
71	معوقات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.....

## الفصل الثالث

### عمليات إدارة المعرفة

77	مقدمة.....
78	أبعاد إدارة المعرفة.....
78	البنية التحتية لعمليات إدارة المعرفة.....
80	عمليات إدارة المعرفة.....
80	التقريب عن المعرفة.....
81	مفهوم التقريب عن المعرفة.....

82	- أهمية عملية التنقيب عن المعرفة.....
82	- خطوات عملية التنقيب عن المعرفة.....
83	- مصادر المعرفة.....
85	- استراتيجيات التنقيب عن المعرفة.....
87	- اكتساب المعرفة.....
90	- أدوات اكتساب المعرفة.....
94	- طرق اكتساب المعرفة.....
97	- تطبيق المعرفة.....
99	- مراحل تطبيق المعرفة.....
101	- المقومات الأساسية لتطبيق المعرفة.....
104	- معوقات تطبيق المعرفة.....
104	- تخزين المعرفة.....
105	- آليات تجميع المعرفة.....
111	- الإجراءات الوقائية اللازمة.....
113	- إبداع المعرفة.....
116	- مقومات الإبداع.....
117	- مراحل عملية الإبداع.....
118	- سمات الفرد المبدع.....
118	- المهارات العقلية للأفراد المبدعين.....
119	- مؤشرات استدلالية.....
119	- تقويم عمليات إدارة المعرفة.....

## الفصل الرابع

### التشارك المعرفي

123	مقدمة.....	-
124	مفهوم التشارك المعرفي.....	-
127	مسوغات التشارك المعرفي.....	-
129	أهمية التشارك المعرفي.....	-
131	أهداف التشارك المعرفي.....	-
131	المقومات الأساسية للتشارك المعرفي.....	-
135	مجالات وصور التشارك المعرفي.....	-
139	استراتيجيات التشارك المعرفي.....	-
139	نظام مشاركة المعرفة.....	-
141	التشارك المعرفي والإبداع.....	-
142	فوائد ومكتسبات.....	-
143	معوقات التشارك المعرفي.....	-

## الفصل الخامس

### استراتيجيات إدارة المعرفة

149	مقدمة.....	-
150	مفهوم الاستراتيجية.....	-
152	أهمية استراتيجية إدارة المعرفة.....	-
153	بناء الخطة الاستراتيجية.....	-
155	التطورات المرحلية لاستراتيجية إدارة المعرفة.....	-
156	أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة.....	-
158	مستويات الاستراتيجية.....	-
159	بناء استراتيجيات المعرفة.....	-

- بناء أنموذج مقترح لاستراتيجية المعرفة..... 160

## الفصل السادس

### أثر إدارة المعرفة على المؤسسات التعليمية والأفراد

- مقدمة..... 165
- أهداف إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية..... 166
- قواعد ومتطلبات..... 168
- الآثار المتوقعة لإدارة المعرفة على المؤسسات..... 169
- عوائد ومكتسبات..... 171
- المؤسسات المعرفية..... 172
- أهمية المؤسسة المعرفية..... 173
- متطلبات التحول إلى المؤسسة المعرفية..... 173
- بناء المؤسسة المعرفية..... 174
- أثر إدارة المعرفة على الأفراد..... 176
- مقدمة..... 176
- نظرة استثمارية..... 176
- الآثار المتوقعة لإدارة المعرفة على الأفراد..... 177

## الفصل السابع

### المنظمة المتعلمة

- مقدمة..... 183
- مراحل ظهور المنظمة المتعلمة..... 184
- مفهوم المنظمة المتعلمة..... 185
- أبعاد المنظمة المتعلمة..... 186
- أهمية المنظمة المتعلمة..... 187
- أهداف المنظمة المتعلمة..... 188



189	- خصائص المنظمة المتعلمة.....
190	- استراتيجيات التحول إلى المنظمة المتعلمة.....
193	- معوقات التحول إلى المنظمة المتعلمة.....
194	- مفاهيم وعلاقات.....
198	- المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية.....

## الفصل الثامن

### رأس المال الفكري

203	- مقدمة.....
204	- مفهوم رأس المال الفكري.....
206	- مراحل ظهور رأس المال الفكري.....
207	- أنواع رأس المال الفكري.....
208	- مقومات رأس المال الفكري.....
210	- أهمية رأس المال الفكري.....
211	- خصائص رأس المال الفكري.....
212	- مفاهيم وعلاقات.....
215	- قياس رأس المال الفكري.....
216	- عوائق تنمية رأس المال الفكري.....
218	- متطلبات تطوير رأس المال الفكري.....

## الفصل التاسع

### الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة

223	- مقدمة.....
224	- مفهوم الاقتصاد المعرفي.....
227	- أهمية الاقتصاد المعرفي.....

228	- خصائص الاقتصاد المعرفي.....
229	- البنى التكوينية للاقتصاد المعرفي .....
234	- متطلبات أساسية .....
236	- فوائد الاقتصاد المعرفي.....
237	- مفاهيم ومصطلحات.....
240	- أنموذج مقترح للاقتصاد المعرفي.....
242	- الأنظمة التعليمية والاقتصاد المعرفي.....
246	- مجتمع المعرفة.....
246	- مقدمة.....
247	- مفهوم مجتمع المعرفة.....
247	- مقومات مجتمع المعرفة.....
250	- أبعاد مجتمع المعرفة.....
253	- الأنظمة التعليمية ومجتمع المعرفة.....

## الفصل العاشر

### إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

257	- مقدمة.....
258	- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....
259	- مسوغات وأهداف.....
261	- أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.....
263	- ثورة المعلومات والاتصالات.....
264	- المراحل الزمنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....
265	- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النظم التعليمية.....
266	- إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.....
268	- أنظمة المعرفة.....

- المنتجات المفترضة في المؤسسات التعليمية ..... 269
- كلمة أخيرة ..... 272

### الفصل الحادي عشر

#### إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

- مقدمة ..... 275
- مشكلة وحلول ..... 275
- العلاقة الارتباطية من وجهة نظر الباحثين ..... 278
- استدلالات وتوجهات ..... 280
- مقومات بنيوية ..... 281
- دور إدارة المعرفة في تطبيق الجودة الشاملة ..... 283
- ملامح الدور التكاملي لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ..... 284
- المبادئ الأساسية للمنحى التكاملي ..... 286
- أنموذج المنحى التكاملي لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ..... 291
- كلمة أخيرة ..... 293

### قائمة المراجع

- المراجع العربية ..... 297
- المراجع الأجنبية ..... 308
- مفاهيم ومصطلحات ..... 313

## فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة
*****	
شكل (1) الإضافات المعرفية.....	37
شكل (2) دورة المعرفة.....	39
شكل (3) المعرفة والقرار.....	52
شكل (4) خريطة مفاهيمية لعمليات التغيير.....	64
شكل (5) التحول الداخلي للمعرفة.....	88
شكل (6) تطور المواصلات عبر الزمن.....	108
شكل (7) الإبداع المعرفي.....	114
شكل (8) أنموذج استراتيجية إدارة المعرفة.....	161
شكل (9) أثر إدارة المعرفة على المؤسسات التعليمية.....	169
شكل (10) المنظمة المعرفية.....	195
شكل (11) خريطة معرفية لاستنتاج الحكمة من البيانات.....	198
شكل (12) أنموذج عمال المعرفة.....	238
شكل (13) أنموذج اقتصاد المعرفة.....	241
شكل (14) أنموذج المنحى التكاملي لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .	292

## تقديم

بقلم معالي الاستاذ الدكتور راتب السعود

الجامعة الأردنية

منذ مطلع هذا القرن الحادي والعشرين، دخلت أمتنا العربية في دوامة من الأحداث التي تعمقت في عام 2011، وهو العام الذي شهد ما أسموه (الربيع العربي)، وكان بعضهم يبشّر به على أنه الفوضى الخلاقة. ولعلنا لا نبالغ إن قلنا: إن الأمة العربية اليوم تعيش في أكثر الحقب في تاريخها دقة وحساسية وأهمية، وتواجه تحديات جساما، لا تعيق تقدمها فحسب، بل تمنع استقرارها وتطورها وازدهارها، وبالتالي تقصد عليها حياتها، وتهدد وجودها واستمرارها. لقد بات كثير من الدول العربية يعيش في إطار مربع الموت؛ الجهل والفقر والمرض والفوضى.

وقد أضحت أمتنا تعيش ظروفًا قاسية، تشبه إلى حد بعيد ظروف المسلمين في واقعة الخندق، من هلع وجزع وشتات وحيرة وضياح، صوّرها رب العزة حينما قال: **چ د ڈ ڈ ڈ ژ ژ ژ ک ک ک گ گ گ چ** (الأحزاب/10). إنه نفق يبدو طويلاً ومظلماً، ولكن ما من نفق دون ضوء في نهايته. وعليه، فإن الواقع المظلم الذي تعيشه أمتنا العربية اليوم يجب أن لا يدفعنا إلى اليأس والقنوط. وإن في التاريخ لعبرة. فقد دُمّرت اليابان وألمانيا في الحرب العالمية الثانية، ولكنهما استطاعتا بعد أقل من ثلاثة عقود النهوض وكأن شيئاً لم يكن. وكذا الحال مع أمتنا العربية، فقد كبت أكثر من مرة، ولكنها سرعان ما نهضت. ودائما يبرز السؤال: من أين نبدأ؟

إننا من أشد المؤمنين بأن معركتنا ضد رباعي الموت الذي يسيطر على أمتنا تبدأ بكسر أهم حلقاته، ومهاجمة قوته الأولى وهي الجهل. إن الانتصار على الجهل معناه أن نبدأ بوضع التعليم في المكانة التي يستحق؛ فاليابان وألمانيا لم تسترجعا روح الحياة في أعقاب ذلك التسونامي السياسي الاقتصادي الاجتماعي العمراني الذي ضربهما عام 1945 إلا بالتعليم. أو ليس جديراً بأمتنا أن تتعلم منهما، وهي أمة (اقرأ)؟! لقد قطعت أمتنا في مجال التعليم العام أشواطاً يمكن البناء عليها. ولكن المطلوب اليوم هو التركيز على التعليم العالي.

ولعلنا لا نبالغ إن قلنا إن التعليم العالي (وتحديداً الجامعي منه) هو كلمة السر في نجاح أي دولة اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً، بل وسياسياً أيضاً. ومن هذا المنطلق، فإن الدول التي وضعت نصب أعينها الارتقاء بمستوى مجتمعاتها اقتصادياً، واجتماعياً، وعلمياً وحتى سياسياً، عمدت إلى الاهتمام بمستوى التعليم لديها بعامة، والتركيز على التعليم العالي بخاصة، ومن ثم تخصيص نسبة كبيرة من ميزانية الدولة للتعليم العالي والبحث العلمي، وإعطاء الجامعات دوراً كبيراً في رسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، وتقديم سيناريوهات متعددة للتعامل مع أي قضية سياسية، سواء كانت محلية وطنية أم خارجية دولية. ومعلوم أن التعليم العالي لا يكون عالياً حقاً، ولا تتحقق له الميزة التنافسية المنشودة، إلا إذا توافرت له قيادة راشدة وقوية ونزيهة ووطنية وأمينه، تحوّل مؤسساته إلى مؤسسات متعلمة.

على أننا لن نكلّ ولن نملّ من تأكيدنا على أننا من أشد المؤمنين بأن معركة أمتنا العربية ضد رباعي الموت: الجهل والفقر والمرض والفوضى، الذي بات يسيطر عليها تبدأ بكسر أهم حلقاته، ومهاجمة قوته الأولى وهي الجهل. إن الانتصار على الجهل معناه ان نلتفت إلى المعرفة، وأن نهتم بالبحث العلمي، وأن نركز على الجودة

في كل مفاصل أنظمتنا التعليمية. لقد باتت المعرفة اليوم هي السلاح الأقوى في أيدي الدول المتقدمة، ولقد بات معيار الغنى ليس ما لدى الدول من مصادر طبيعية وثروات وأموال، وإنما ما لديها من معرفة ومعلومات، لأن من يمتلك المعرفة والمعلومات يكون هو الأكبر قوة، والأكثر تميزاً، والأعلى تفوقاً.

إن الدول المتقدمة لم تصبح متقدمة بمحض الحظ أو الصدفة، أو حتى بفضل ما لديها من ثروات طبيعية، وإنما بفضل تطوير المعرفة، والتحول إلى مجتمع المعلومات. ذلك أن المعلومات هي المورد الحيوي الاستراتيجي الأهم من بين موارد التنمية بمختلف قطاعاتها، وقد أضحت ثروة وطنية لا تقل في أهميتها عن الموارد البشرية والطبيعية، وغدت الأداة الرئيسة التي تعتمد عليها الدول في جميع قراراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ومن أجل هذا فقد أناطت تلك الدول هذه المهمة الجليلة بالجامعات التي استحدثت مراكز أبحاث خاصة، بهدف إجراء الدراسات والأبحاث العلمية، حول جميع قطاعات المجتمع، والأهم من ذلك تخصيص الجزء الأكبر من تلك الدراسات إلى دول العالم المختلفة، مما يعينها على رسم سياساتها الخارجية تجاه تلك الدول.

لقد حظيت مراكز الأبحاث بخاصة، والجامعات بعامة في الدول المتقدمة باهتمام واسع المدى منذ مطلع ثمانينيات القرن العشرين، وأصبح لها دور مهم ورائد في قيادة سياسات تلك الدول المتقدمة تجاه العالم في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية. وقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة في تسريع نمو البيانات والمعلومات والمعرفة، وتخزينها، واسترجاعها، والمشاركة فيها، وتبادلها. وبالتالي فلم تعد المشكلة عند تلك الدول تتمثل في إنتاج المعرفة، أو الحصول عليها، بل أضحت في كيفية تنظيمها وإدارتها. ومن هنا ولد علم إدارة المعرفة.

وإدارة المعرفة علم حديث حظي باهتمام الباحثين منذ مطلع القرن الحادي والعشرين. فقد تجاوزت المجتمعات المتقدمة مسألة الحصول على المعرفة، وأدركت مؤسساتها أن المعرفة هي المخزون الاستراتيجي الأكثر أهمية. ومن أجل استثمار هذه المعرفة في تطوير الخدمات، وتحسين المنتجات، فلا بد من إدارتها بشكل فاعل وكفؤ. ذلك أن القضية لم تعد في الحصول على المعرفة فحسب، بل في حُسن استخدامها، وفي سهولة الوصول إليها، واسترجاعها، وتطبيقها.

إنه موضوع مهم وحيوي. ولابد لنا من الإحاطة به، وبتقنياته، وآلياته، وخطواته، وأهم نماذجه، وتعرف معيقات تطبيقه بغية اتخاذ سبيلاً في ضخ أكسجين الحياة لمنظمتنا، وإعطائها الدفعة القوية اللازمة لردم الفجوة المعرفية بين منظمتنا ومجتمعاتنا من جهة ومنظمات ومجتمعات الدول المتقدمة من جهة أخرى. لقد انبرى لهذه المهمة الصعبة الأخ والصدیق والزميل الدكتور محمد القدّاح.

وبحكم التخصص أولاً، وبحكم الخبرة في مجال التعليم التي امتدت لما يزيد على أربعة عقود ثانياً، فقد اتاحت لي فرصة الاطلاع على كثير من المؤلفات في موضوع إدارة المعرفة. ولكن ما شد انتباهي في هذا السفر الجديد ليس حداثّة الطرح، أو جدّة المصادر والمراجع، أو شمولية العناصر، بل محاولة المؤلف الإجابة عن أسئلة مهمة في هذا الموضوع، بطريقة إبداعية عبر فصول الكتاب الأحد عشر. لقد عمد المؤلف إلى تبسيط المفاهيم، وعرضها بأسلوب شيق، مُفرداً في الوقت ذاته مساحة لا يستهان بها من الكتاب لتوضيح أثر إدارة المعرفة على المؤسسات التعليمية والأفراد، وتطبيقاتها في هذه المؤسسات التعليمية، وهي تطبيقات تتمّ عن واسع المعرفة بخبايا النظام التربوي، وقدرة على الدمج الواعي بين الجانبين النظري والتطبيقي، ومن



يدقق النظر في فحوى الموضوعات والتفصيلات والمواقف المستوحاة وتطبيقاتها،  
سرعان ما يكتشف أنها اكتسبت رياديتها من واقعيتها.

لقد تعرفت إلى الزميل الكريم أثناء مرحلة الدراسات العليا، وزادت المعرفة  
أثناء لقاءاتنا وحواراتنا التربوية الكثيرة، وتعمق فهمي لشخصيته الأكاديمية عبر  
مشاركتنا في مناقشة الأطروحات الجامعية في جامعتنا الأم؛ الأردنية. لقد وجدته  
حريصاً على استلهام الفكر التربوي الحديث، ساعياً إلى الاستفادة من خبراته الطويلة في  
الميدان التربوي لصالح برهنة أن حداثة مفهوم إدارة المعرفة من جهة، وولادته في  
حقلي: الإدارة العامة، ونظم المعلومات الإدارية من جهة أخرى، لا يعني استحالة  
توظيفه لصالح أصالة الممارسة الإدارية التربوية. فقد تختلف السياقات، لكن واقع  
الإدارة التربوية يظل في جوهره هو نفسه. إن التغيير الجاد والحقيقي الذي ننشده  
جميعاً في مؤسساتنا التربوية يستدعي منا البحث في كل ما هو جديد، والاستفادة من  
الرؤى والأفكار العصرية، وخاصة تلك التي ثبت نجاحها في مجتمعات أخرى. إن  
التغيير المنشود يقتضي منا جميعاً إعادة النظر في طرائق تفكيرنا الخاصة بآليات  
تطوير مؤسساتنا التعليمية، وعدم التمترس خلف ضوابط الإدارة التقليدية.

وإني لأحسب أن هذا الكتاب، بموضوعه وتفصيلاته، يتدارك جزءاً من قصور  
واضح تعاني منه المكتبة الإدارية التربوية العربية في هذا الجانب. وكلّي أمل أن  
يكون هذا الكتاب إضافة نوعية للمكتبة التربوية العربية التي حان الوقت لرفدها  
بإصدارات تستحضر الأفكار الريادية، والممارسات الإدارية للقادة الإداريين في  
المؤسسات التربوية. إنني لأعتقد أن هذا الكتاب الذي بين أيدينا، يعد خطوة نتمنى أن  
تكون سبباً في إحداث حالة حراك وخلخلة قنوات. إن أهمية هذا الكتاب لا تقتصر  
على ممارسي الإدارة التربوية فحسب، بل إنه يشكّل عوناً للباحثين والدارسين،

وللقائمين على برامج التدريب، ولصناع السياسات التربوية بعد أن حان الوقت للتغيير في واقع الممارسة التربوية على المستوى العربي، وهو تغيير مقرون بالتطوير وليس هدفاً في حد ذاته، وإنما يندرج في سياق التطوير الهادف والممنهج.

وختاماً، فإنه ليعتريني شعور بالفخر وأنا أجد زميلاً عزيزاً ينشر كتاباً في موضوع حديث ومهم ونادر. وكم كنت سعيداً حين طلب إليّ المؤلف الفاضل تقديم هذا الكتاب، الذي سعدت بقراءته، ووجدت أن طريقة عرض محتوياته، وتسلسل فصوله، وموضوعات كل فصل فيه، قد بلورت شخصية واضحة المعالم لهذا الكتاب، الذي لا يعتريني الشك لحظة في أنه سوف يكون مرجعاً ودليلاً لكل من عقد النية على الاستزادة من علم نافع في مجال إدارة المعرفة، والمضي قدماً في سبيل التطوير، والله ولي التوفيق،،،،

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

أستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

رئيس الجمعية الأردنية للعلوم التربوية

وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأسبق