

حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية "نموذج مقترح"

إعداد

د/ عبد الرازق محمد زيان

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية- جامعة الإسكندرية

حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية "نموذج مقترح"

عبد الرازق محمد زيان

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، الإسكندرية، مصر.

البريد الإلكتروني: Zayan251@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى مناقشة أسس حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات، وبيان أبرز مقوماتها، وتقديم نموذجاً مقترحاً لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية باستخدام منهج البحث الوصفي، فعلى الرغم من أهمية عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، إلا أنها تواجه العديد من أوجه القصور التي تحد من فعالية تلك العمليات ومن قدرتها على تحقيق أهدافها التي تدور حول استثمار المعرفة وتنميتها وابداعها ومشاركتها، مما يتطلب ضبطاً لتلك العمليات لضمان قدرتها على تحقيق أهدافها. وتعد الحوكمة المؤسسية مدخلاً إدارياً معاصراً يمكن توظيفه في تحقيق حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، من خلال عدة أبعاد يمكن أن تسهم في تحقيق ذلك لعل أهمها: الشفافية والافصاح، المساءلة، المشاركة الفعالة، الإدارة المالية الرشيدة، العدالة والمساواة، الالتزام بالقانون، التمكين، الفعالية المؤسسية، وكلها أبعاد ذات ارتباط وثيق بالمعرفة وإدارتها بالجامعات. وأشتمل النموذج المقترح على عدة جوانب تتعلق بالافتراضات الأساسية التي ينطلق منها النموذج المقترح، والهياكل الحوكمية التي يتم من خلالها تحقيق حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات، والمراحل والإجراءات الخاصة بحوكمة عمليات إدارة المعرفة، ومتطلبات نجاح النموذج المقترح.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، إدارة المعرفة، الجامعات المصرية، نموذج.

Governance of Knowledge Management Processes in Egyptian Universities "A Proposed Model"

Abdelrazek, Mohamed Zayan

Educational Management and Polices of Education Dep. Faculty of Education- Alexandria Univrsty, Alexandria, Eygpt.

Email: Zayan251@gmail.com

Abstract:

The study aimed at discussing foundations of the governance of knowledge management processes in universities, clarifying the most prominent components, and providing a proposed model for the governance of knowledge management processes in Egyptian universities using the descriptive research method. Despite the importance of knowledge management processes in Egyptian universities, they face many obstacles that limit their effectiveness and ability to achieve their goals revolving around investing, developing, creating and sharing knowledge, which requires controlling these processes to ensure the ability to achieve their goals. Institutional governance is a contemporary management approach that can be used to achieve the governance of knowledge management processes in Egyptian universities through several dimensions that may contribute to achieving this; perhaps the most important of which are: transparency and disclosure, accountability, effective participation, good financial management, justice and equality, adherence to the law, empowerment, and Institutional effectiveness. All these dimensions are closely related to knowledge and its management processes at universities. The proposed model included several aspects related to the basic assumptions from which the proposed model is based, the governance structures through which the governance of knowledge management processes in universities is achieved, the stages and procedures for the governance of knowledge management processes, and the requirements for the success of the proposed model.

Keywords: corporate governance - knowledge management - Egyptian universities - Model.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

تمثل المعرفة مورداً استراتيجياً في كافة مؤسسات المجتمع ومنها الجامعات، إذ تعد المعرفة عصب الحياة الجامعية، ولبنتها الأولى، ومادتها الخام. ويؤثر حال المعرفة الراهنة بالجامعات كما و كيفاً في كافة جوانب العمل الإداري والأكاديمي بالجامعات، فلم تعد تقاس قوة الجامعة بعدد طلابها وخريجيتها. بل بما تمتلكه من عقول وما تسهم به من معارف متجددة ومبتكرة.

ومن هنا برزت العديد من المفاهيم مثل: "مجتمع المعرفة" و"اقتصاد المعرفة" و"مجتمعات التعلم"، و"مجتمعات الممارسة" وغيرها، وما صاحبها من تطبيقات وتجارب، والذي يعد أكبر دليل على أهمية المعرفة ودورها الحيوي في تقدم وارتقاء المجتمعات. وتؤدي الجامعات بمختلف أنواعها دوراً مهماً في هذا الصدد، إذ تعد الجامعات معقل المعرفة ومنازلها بما تمتلكه من كوادر بشرية وإمكانات علمية وتقنية يمكنها أن تسهم في إنتاج وتطوير المعرفة في كافة الحقول والتخصصات العلمية.

وتتغلغل المعرفة ضمن كافة أجزاء ومكونات الجامعة بهيكلها وعملياتها، فهي تعد أحد المدخلات المهمة، وفي نفس الوقت أحد المخرجات المهمة، فضلاً عن أنها محل كافة العمليات والأنشطة الجامعية الرامية إلى إتاحة التعليم والبحث العلمي وضمن جودتهما.

وتدار المعرفة في الجامعات من خلال العديد من الأنشطة والعمليات الرامية إلى نشر المعرفة ومشاركتها وإبداعها، عبر أنشطة التدريس والتدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته. وتتوقف جودة المعرفة الناتجة من تلك العمليات والأنشطة الجامعية على عمليات إدارة المعرفة ومدى احكامها وضبطها.

"ومهما تنوعت المنظورات المفاهيمية لإدارة المعرفة، فالواضح أن إدارة المعرفة تؤكد على تعزيز القدرة التنافسية للنظام التعليمي، وزيادة قدرته على العمل بكفاءة وفعالية وتعاضم قدرته الإبداعية وأيضاً الاستثمار طويل الأجل في الأصول المعرفية للنظام التعليمي" (شاكر محمد فتحي أحمد، ٢٠١٦: ١٢-١٣).

وعلى الرغم من ذلك، تواجه إدارة المعرفة بالجامعات - خاصة في الدول النامية ومنها الجامعات المصرية - من بعض أوجه القصور التي يمكن أن يرجع جزء كبير منها

إلى ضعف عمليات إدارة المعرفة بالجامعات، واحتياج تلك العمليات والأنشطة إلى التطوير.

ومن هنا بدأت الحاجة ملحة لأن يكون للجامعات السبق في تطبيق نظم الحوكمة، وأن تأخذ على عاتقها قيادة كافة أوجه الإصلاح والتطوير عبر الإسهام الفعال في تطبيق الحوكمة في كافة مؤسسات المجتمع.

وقد نظم منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية في شهر مارس عام ٢٠٠٧م مؤتمراً حول حوكمة التعليم الجامعي، وطرح المشاركون العديد من القضايا ذات الارتباط بحوكمة الجامعات ومبادئها، وقد أشار المؤتمر إلى أن: " الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح تعد من أهم مبادئ حوكمة التعليم الجامعي، ويجب أن ينصب الاهتمام على قضيتين لا يمكن الفصل بينهما وهما تنوع مصادر تمويل الجامعات، و حسن استغلال الموارد" (خورشيد، ويوسف، ٢٠٠٩: ٩٤).

وقد تبنت جامعة الشرق الأوسط -على سبيل المثال- مبادرة إنشاء مجلس حوكمة الجامعات العربية وذلك ضمن أعمال المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، وتم تفعيل تلك المبادرة وتشكيل مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية. وتضمنت أعمال المجلس إصدار دليل حوكمة الجامعات العربية والخطة الاستراتيجية لمجلس حوكمة الجامعات العربية ٢٠١٦-٢٠٢٠، متضمنة معايير ومؤشرات الحوكمة بالجامعات العربية.

ويرتبط مصطلح الحوكمة ببعض الإشكاليات، منها إشكالية مفهوم الحوكمة ذاته، سواء في علاقته بمفاهيم أخرى، خاصة الإدارة، أو في نطاق عمله الذي قد يضيق ليقصر على تأمين الأموال والاستثمارات، أو يتسع ليؤكد على ضرورة التوازن بين مصالح مشتركة لمجموعة الأطراف المعنية بممارسة الحوكمة. ورغم هذا وذاك، تعد الحوكمة مدخلاً معاصراً يمكن أن يسهم في تطوير ودعم أنشطة وعمليات إدارة المعرفة بما يحقق الفعالية والإبداع المعرفي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، إلا أنها تواجه العديد من أوجه القصور التي تحد من فعالية تلك العمليات ومن قدرتها على تحقيق

أهدافها التي يجب أن تتوجه نحو استثمار المعرفة وتنميتها وابداعها، مما يتطلب مراجعة وضبطاً لتلك العمليات لضمان قدرتها على تحقيق أهدافها.

وتشير الدراسات الى قصور عمليات ادارة المعرفة بالجامعات المصرية والحاجة لتبنى نموذج جديد لإدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية ، يمكن من خلاله مواجهة مشكلات وتحديات إدارة المعرفة الجامعية والتي منها: تحديات الرقمنة للجامعة، حيث تعتبر الرقمنة عاملاً أساسياً لتغيير الجامعة، وهي لا تعنى الاقتصار على الأدوات التكنولوجية ولكنها تمتد إلى التفكير في كيفية التحكم في الآليات والعمليات ومهارات الأفراد. كما أن استخدام الرقمنة في الجامعة يساعد على الاستجابة للأهداف الأساسية من نقل المعرفة وتنمية البحث العلمي، والتحكم والاتقان في العمل على الشبكة العالمية للمعرفة، ومواجهة المشكلات المتعلقة بتنظيم المعلومات وتحديد سياسة البث للمعرفة والحفاظ على الملكية الفكرية ، ودعم استقلالية وتشاركية المعرفة والتعاون مع مؤسسات أخرى للتحكم في التكلفة ، وإرضاء العملاء والمستفيدين من طلاب وعاملين وباحثين ، وتغيير شكل البيئة والمجتمع الجامعي (عبدالرازق، ٢٠١٠: ١٣٠-١٥٢).

كما أشارت دراسة دعاء محمود عبد الفتاح جوهر (٢٠٠٨) ، لأهم النتائج والعوامل التي تعوق ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية وهي: غياب الثقافة التنظيمية المشجعة على تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان أصولها المعرفية (أعضاء هيئة التدريس) إلى معرفة صريحة يمكن تبادلها ومشاركتها بينهم داخل الجامعة وخارجها، وضعف الاهتمام بفرق العمل والدراسات والبحوث التعاونية كمصدر هام في إحداث التعلم المستمر والتميز المعرفي ، من خلال ما تتيحه من فرص لتبادل المعرفة والخبرات وتكاملها ، ومن ثم تطوير الأداء. فضلاً عن قصور في نظم وإجراءات العمل بالجامعات ، والمتمثلة في نظم التعيين والترقي والمكافآت والحوافز والأجور المقدمة لعضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية بالشكل الذي يحقق الإبداع والتميز فيما يجريه عضو هيئة التدريس من بحوث عملية، وجمود الهيكل التنظيمي بالجامعات المصرية بما يعوق ممارسة عملية اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطويرها بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ضعف العلاقة والثقة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج ، بالشكل الذي يعوق معه عملية تطبيق معرفة عضو هيئة التدريس لخدمة المجتمع وحل مشكلاته. كما يبرز من بين هذه المعوقات، القصور الواضح في قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتيسير مهامهم الإدارية والتعليمية والبحثية والمجتمعية بما يحقق التطوير المنشود في أدائهم، وقصور في النظم المستخدمة في قياس الأداء التنظيمي وخاصة المرتبطة بممارسة عمليات إدارة المعرفة بين أعضاء المجتمع الأكاديميين بالجامعات (جوهر، ٢٠٠٨)

كما أسفرت أدبيات إدارة المعرفة عن الكثير من المعضلات الأخلاقية والاجتماعية فيما يتعلق بأوضاع المعرفة بالجامعات في ظل نمو وتطور المعارف وأدوات وشبكات الاتصال حيث أصبح لعمليات إدارة المعرفة - خاصة التخزين والتوزيع والابداع - مضامين مختلفة، ولعل أبرز تلك المعضلات ما يلي: " حاجة الجامعات الافتراضية والجامعات الدولية إلى فهم الثقافة واللغة الخاصة بمحيط عملها الذي تصل إليه، الحاجة إلى تعميق الفهم المشترك بين الطلاب والهيئة التعليمية، القضايا المتعلقة بحماية الملكية الفكرية، حقوق النشر والتأليف، تبعية الجامعات الصغيرة والكيانات العلمية القليلة العدد لهيمنة وسيطرة الجامعات الكبرى فيما يتعلق بانتاج المعرفة وتوزيعها، ضمان خصوصية الأفراد عند تبادل العرفه ومشاركتها، انتشار السرقات العلمية والانتحال، انتهاك حقوق النشر والتوزيع" (Da Silva, Alvarez and Rogreson, 2011:138).

وفي سياق الحديث عن حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، يتضح أن أزمات الجامعات هي أكبر من مجرد تراجع جامعاتنا المصرية حيث يتضح وجود أزمة ثلاثية الأبعاد تتمثل في: " أزمة في ثقافة البحث العلمي والميل إلى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المستوردة من الخارج، وأزمة في ثقافة تداول المعلومات ونشرها واستخدامها في إنتاج المعرفة، وأزمة في المؤسسات البحثية الفاعلة والكفيلة بإدارة التقدم العلمي والتكنولوجي" (خورشيد، ويوسف، ٢٠٠٩: ٤٦ - ٤٧).

ونظراً لأهمية حوكمة الجامعات فقد أوصى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: " باعتبار حوكمة الجامعات واحدة من المتطلبات الأساسية لاعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد " (مجلس حوكمة الجامعات العربية، ٢٠١٧: ١١-١٣).

وتشير الملاحظات والكتابات إلى أن المعارف الناتجة عن جزء غير قليل من البحوث العلمية لا توظف بالشكل الأمثل ولا تتفاعل مع مشكلات المجتمع الحقيقية وقد لا تلبي احتياجات الواقع الفعلية. ويؤكد على أن أزمنا الجامعية ليست أزمة مالية فقط، وإنما هي أزمة معرفية وثقافية وتكنولوجية.

وتمثل الحوكمة أحد أهم مضامين وتوجهات معظم المبادرات الإصلاحية الهادفة لتطوير التعليم الجامعي. وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتطوير التعليم الجامعي من خلال: " تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي في ظل حدة التغيرات والتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة وما يصاحبه من تداعيات

مختلفة بصورة مستمرة، وذلك من خلال التركيز على الرؤى والاستراتيجيات وأساليب التطوير والتحسين المستمر، والتي يأتي في مقدمتها الحوكمة المؤسسية" (ضحوي، والمليجي، ٢٠١١، ٤١).

ولقد أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير التعليم خاصة في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم ومنها، التوجه نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة بوصفها واحدة من الضرورات التي ستسمح للدول النامية من الخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم" (خورشيد، ويوسف، ٢٠٠٩: ٨٩).

وتعول المجتمعات على دور الجامعات في تشكيل المعرفة وإبداعها وإدارتها، وتحتاج المعرفة في علاقتها بالجامعة كمؤسسة تربوية للعديد من التدابير، منها ما يتعلق بتأسيس البنية المادية، ومنها ما يتعلق بالكوادر البشرية المؤهلة وذات الصلة بصناعتها، غير أن ذلك لا يمكن أن يتم بفاعلية دون إدارة رشيدة للمعطيات ذات الصلة بالمعرفة كافة، فإدارة المعرفة تواجهها عقبات تعيق تطبيقها في الجامعات، وقد تؤدي إلى فشل برامج إدارتها (العنزي، والحري، ٢٠١٥: ٧٠). الأمر الذي يتطلب توفير الإطار القانوني والتنظيمي الذي يمكن من خلاله ضبط وإحكام عمليات إدارة المعرفة بالجامعات.

وتعد الحوكمة مدخلاً معاصراً يمكن توظيفه في تحقيق حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات، من خلال عدة مبادئ يمكن أن تسهم في حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات لعل أهمها: الشفافية والإفصاح والمساءلة والمشاركة الفعالة والإدارة المالية الرشيدة، العدالة والمساواة، الالتزام بالقانون، التمكين، الفعالية المؤسسية، بما يمكن من مواجهة الفساد الإداري الأكاديمي وترشيد القرارات وصيانة الحقوق والالتزام بأحكام القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي في قطاعاته المختلفة، وكلها أبعاد ذات ارتباط وثيق بالمعرفة وإدارتها بالجامعات. عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات؟
- ما واقع حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية كما تكشف عنه الأدبيات؟

- ما النموذج المقترح لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تعرف أنسب آليات حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، وتقديم نموذج مقترح يحقق ذلك.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في المجال النظري فيما يلي:

- أهمية موضوع الدراسة في حد ذاته، فمحاولة البحث في حوكمة عمليات إدارة المعرفة يمكن أن يثرى الأدبيات العربية في مجال الحوكمة ، من خلال ما يمكن إضافته من أطر نظرية تسهم في فهم أعمق لهذا المدخل المعاصر.

- تدعيم الاطر النظرية المتاحة في مجال إدارة المعرفة خاصة في الجامعات وما يتعلق بها من أسس وعمليات.

- مواكبة استمرارية البحث في المجالات والموضوعات المعاصرة في موضوع حوكمة المعرفة.

- مناقشة بعض القضايا والإشكاليات ذات الارتباط بموضوع الدراسة بهدف محاولة التوضيح.

- أن الحوكمة أصبحت وسيلة أساسية لانتقال الجامعات نحو مرحلة جديدة من التطوير تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة على كافة مناحي العمل الجامعي.

كما تتضح أهمية الدراسة في المجال التطبيقي فيما يلي:

- السعي نحو مواكبة التوجهات العالمية الخاصة بحوكمة الجامعات بوجه عام.

- يمكن أن تفيد نتائج الدراسة القيادات الجامعية المعنية بإدارة المعرفة وحوكمة الجامعات في التخطيط لإدارة المعرفة وتحسين أنشطة التعليم وتطوير البحث العلمي وتحسين مخرجات الجامعات.

- توجيه نظر مجالس الحوكمة الجامعية لأهمية التعاطي مع إدارة المعرفة وإعادة النظر في عملياتها من خلال حوكمتها لتحقيق الأحكام والتميز المعرفي بالجامعات.

- مقابلة حاجة الجامعات والمجتمع المعاصر إلى نوعية جديدة من التفاعل مع المعرفة وفقاً لفكر الابداع والمشاركة وليس الاستهلاك والنقل، بما يعزز نتاجاتها ويمكن من إتاحتها للجميع.
- اتاحة الفرصة لكافة الكوادر البرية من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، للتعامل مع تحديات إدارة المعرفة بعيداً عن الطرق التقليدية، ومن خلال آليات جديدة لإنتاج وتطوير ونشر المعرفة والتفاعل معها.
- دعم امكانات الجامعات في مجال تلبية الطلب الاجتماعي على الانماط والمنتجات المعرفية الجديدة اللازمة لمجتمع المعرفة ومقتضياته.
- خدمة التوسع في الصيغ التعليمية الجديدة والتي تتطلب اشكالا مرنة من المحتوى المعرفي مثل: التعليم الموازي، التعليم المدمج، التعليم الإلكتروني، البرامج الخاصة، نظم التعليم والتقويم البديلة.
- الاسهام في تفعيل الدور البحثي والابتكاري للجامعات لخدمة متطلبات التنمية الشاملة.
- المشاركة في تحقيق معدلات اتاحة عالية للمعرفة لكافة المستفيدين.
- مصطلحات الدراسة:
- عمليات إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة أبعد بكثير من مجرد خزن ومعالجة البيانات ، إنها تتطلب الالتزام بخلق معارف جديدة ترتبط بالعمل ، ونشرها، وتضمينها في الخدمات والنظم المختلفة داخل المنظمة (Lemmergaard, 2009: 170). فهي تعنى: تلك الاستراتيجية التي تعكس قدرتها على المنافسة في مجال إنتاج المعرفة بما يدعم المستفيدين اقتصادياً ومعرفياً" (Hansen, Nohria and Tierney, 1999: 69). كما يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عملية تعلم فعالة ، تتعلق باكتشاف واستغلال ومشاركة المعرفة الانسانية الصريحة والضمنية من خلال استخدام وتوظيف التقنيات المناسبة والبيئة الثقافية لتحسين رأس المال البشرى والأداء التنظيمي (Ashok, 2004: 12). وهذا التعريف يؤكد على أبعاد إدارة المعرفة داخل المنظمات وهي: الثقافة، النظم والتقنيات، التعليم التنظيمي، حيث اكتشاف المعرفة ومشاركتها ، استراتيجيات رأس المال المعرفي والأداء التنظيمي.

ويستخلص مما سبق أن عمليات إدارة المعرفة تعنى: كل الأنشطة والمهام المتعلقة باكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتطبيقها، إنتاجها ومراجعتها ونقلها ومشاركتها بما يحقق أهداف الجامعة ويتواءم مع توجهاتها الاستراتيجية.

- الحوكمة المؤسسية:

تعرف الحوكمة **Governance** من الناحية اللغوية على أنها: "تظم وطرق إدارة والسيطرة التي توجه المؤسسات والمجتمعات" (**Online Cambridge english dictionary, 2019**). وتعرف لغوياً أيضاً على أنها: "عملية التحكم والسيطرة، أو سلطة التحكم والسيطرة، أو بنى وهياكل الحكم والسيطرة" (Longman, 2011: 760). كما تعنى: "المجلس الحاكم أو هيئة رسمية منوط بها المسؤولية الكاملة لإدارة وتسيير شؤون إحدى المؤسسات التربوية، وتخول صلاحيات تنفيذية للمديرين وتنصرف لرسم سياسة المؤسسة" (نجار، ٢٠٠٣: ٥٤٠).

ويعرف قاموس **Business Dictionary** الحوكمة اصطلاحياً بأنها: "إطار القواعد والممارسات التي تضمن العدالة والمحاسبية والشفافية بين مجموعة من الأطراف ذات العلاقة كالإداريين والحكومة وأصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة، كما تعنى التوزيع الرشيد للسلطات بما يضمن توازن مصالح كافة الأطراف المعنية" (**Online Business dictionary**).

كما تتعدد تعريفات مصطلح الحوكمة في الأدبيات، فتعرف على أنها: "البنية القانونية التي تحكم توزيع الحقوق والمسئوليات بين أصحاب المصلحة والمستفيدين والمديرين في المؤسسات العامة" (Aoki, 2000: 60). كما تعرف الحوكمة المؤسسية الفعالة "هي نشاط ذو قيمة مضافة، يكون مسئولاً عنه كل فرد في المنظمة، حيث يتحلى الجميع بالمسئولية الاجتماعية في مراقبة العمل والالتزام بتحقيق أهداف الحوكمة من تحسين لسمعة المنظمة وبناء الثقة بين مختلف الأطراف من أصحاب المصلحة، ودعم الجودة والتميز ومقابلة الاحتياجات القانونية والمحاسبية" (Bryson, 2011: 269). وتعنى حوكمة الجامعة القيادة والتنسيق والرقابة لمختلف نشاطات الجامعة من خلال هياكل الحوكمة الجامعية وآلياتها وعملياتها، وتهتم بكيفية بلوغ الجامعة لمخرجاتها المؤسسية من أجل إرضاء كافة الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة (Law, 2019: 7).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف مفهوم "الحوكمة" إجرائياً في الدراسة الراهنة بأنها: الإطار العام الموجه والمرشد والذي يمكن من خلاله التنسيق بين كافة الأطراف المعنية

والمستفيدة عبر هياكل مستقلة تلتزم بتحقيق أقصى درجات الشفافية والمشاركة والمساءلة والتمكين والترشيد والفعالية بهدف تحقيق السيطرة وضمان الجودة.

- حوكمة عمليات إدارة المعرفة:

ويقصد بها الباحث مجموعة الضوابط والإجراءات التي تشكل إطاراً موجهاً ومرشداً يمكن من خلاله تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالجامعات عبر هيكل إداري مستقل يحقق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مجال إدارة المعرفة الجامعية، ويهدف إلى السيطرة على عمليات إدارة المعرفة وتوجيهها بما يضمن جودتها.

- النموذج المقترح:

يمكن تعريف "النموذج المقترح" إجرائياً، بأنه: إطار مفاهيمي يمكن من خلاله تحديد افتراضات العمل الأساسية التي تنهض عليها الحوكمة، وهياكلها، وعملياتها وإجراءاتها، ومعاييرها، ومتطلباتها، بما يمكن الجامعات المصرية من مقابلة التزامات الحوكمة المؤسسية لعمليات إدارة المعرفة بها وفقاً للمبادئ الأساسية التي تنهض عليها الحوكمة المؤسسية، وهي: الشفافية والأفصاح، المساءلة، المشاركة الفعالة، الإدارة المالية الرشيدة، العدالة والمساواة، الالتزام بالقانون، التمكين، الفعالية المؤسسية.

- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على تقديم نموذج مقترح لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. كما تضمنت عمليات إدارة المعرفة في الجامعات العمليات التالية: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، تنظيم المعرفة، ابداع المعرفة، خزن المعرفة، استرجاع المعرفة، تطوير المعرفة، المشاركة بالمعرفة.

- منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي من خلال الإجراءات التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- كتابة الإطار النظري للدراسة.

- تقديم نموذج مقترح لتحقيق حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية

- تحكيم النموذج المقترح من خلال عرضه على بعض الخبراء من بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في تخصص الإدارة التعليمية، وصولاً للصورة النهائية للنموذج المقترح.

- الدراسات السابقة:

تناول العديد من الدراسات موضوعي الحوكمة وإدارة المعرفة في مجال التعليم العام والجامعي، ومن تلك الدراسات:

- دراسة (عوض : ٢٠١١): تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي. ومن أبرز نتائجها: أن تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة يتطلب تعبئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن هذه المتطلبات (هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة تشجع على تبنى إدارة المعرفة وأن يكون لديها القدرة على شرح الرؤية للآخرين وثقافة تنظيمية تتع لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم وإدارة المعرفة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن التعليم الجامعي في جميع جوانبه تقريباً يعتمد على السرد والذي يعتمد بدوره على ثقافة الذاكرة دون اهتمام يذكر بجوانب عملية التفكير وبالتالي فإن المتعلم لا يشغل عقله أو فكره كثيراً فيما يتعلمه ويقوم بحفظه دون تفكير في مضامينه. كما يغلب على روح العمل في مؤسسات التعليم العالي المنافسة غير الصحيحة التي لا تشجع روح التعاون والحوار والمناقشة البناءة حيث يغلب الصراع على الفكر الجامعي، وبخاصة داخل الأقسام العلمية مما يفقدها التواصل بين المدارس الفكرية المختلفة ويعرقل بدوره إثراء المعرفة العلمية داخل أروقتها الصريحة أو الخفية. وأن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من قدرة الجامعة على تطبيق هذا المدخل الإداري مثل عدم تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية واللازمة لنجاحها. وأن توظيف المعرفة في الجامعات يساهم في إيجاد مجتمع معرفي جديد قوامه رجال المعرفة وأدواته الإنتاجية والابتكارية وجميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية فيها مما يجعل ممارستها أكثر توافقاً مع معطيات العصر (عوض، ٢٠١١).

- دراسة (عيد: ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الجامعة البحثية في ظل مجتمع المعرفة، وتقديم أبرز التحولات والنماذج الخاصة بهذا المفهوم في دول آسيا. وأشارت الدراسة إلى السياقات الثلاثة للمنظومة المفاهيمية لمجتمع المعرفة وهي: الساق التنظيمي حيث العناية برأس المال المعرفي وانتاج ونشر المعرفة،

والسياق المجتمعي ويتعلق بالبنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، والسياق القانوني ويشمل البيئة السياسية والقانونية. كما قدمت الدراسة رؤية عامة للجامعات المعاصرة تضمنت أبعاد: الاستقصاء والبحث، التخصصية، التعليمية والمشاركة، المعلوماتية، الجودة، فعالية الإدارة. كما أشارت الدراسة لأسس الجامعات البحثية وهي: حرية البحث والباحث، التنمية البشرية، الدراسات البيئية، التدويل، المحاسبية. وأشارت الدراسة لأهمية هياكل الحوكمة ممثلة في مجالس الأمناء المنتخبة والهيئات الحكومية ومجالس الإدارة (عيد، ٢٠١٢).

- دراسة (سليمان: ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى قياس مدى تمكين المواطن المحلي كمدخل لتطبيق الحوكمة المحلية مع دراسة تطبيقية على الحالة المصرية. ومن أبرز نتائج الدراسة: أن تمكين المواطن المحلي سياسياً واجتماعياً واقتصادياً يمكن أن يكون مكوناً أساسياً في تعزيز تطبيق الحوكمة المحلية من خلال زيادة قدرة المواطن على الوصول إلى المعلومات، والمطالبة بمزيد من الشفافية والمشاركة في عملية صنع القرار المحلي، والتفاوض حول الخيارات والأولويات المحلية، والتأثير والتحكم في المؤسسات التي تؤثر في حياتهم ومساءلتها، وحسن استخدام الموارد، والالتزام بسيادة القانون (سليمان، ٢٠١٢).

- دراسة (Fullwood et al : ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على بروفایل اتجاهات الأكاديميين في الجامعات البريطانية نحو مشاركة المعرفة وعلاقتها ببعض المتغيرات ذات التأثير في أنشطة مشاركة المعرفة . وطبقت الدراسة على (١١) جامعة. ومن أبرز نتائجها: وجود اتجاهات إيجابية لدى الأكاديميين نحو مشاركة المعرفة ، واعتقاد الأكاديميين أن مشاركة المعرفة سوف يوسع يحسن من علاقتهم الأكاديمية ، كما يوفر فرصاً للنمو والترقي. وكانت استجابات المشاركين في الدراسة محايدة فيما يتعلق بتأثير الهيكل التنظيمي ونوعية القيادة الجامعية، ومستوى التقنية في مشاركة المعرفة. وأظهرت الدراسة أن لدى المشاركين انتماء قليل نسبياً نحو جامعاتهم، وارتفاع في مستوى الاستقلالية الذاتية لهم، كما أن انتمائهم لمجالهم الدراسي أعلى من انتمائهم لجامعاتهم (Fullwood, Rowley and Delbridge ,2013).

- دراسة (Arntzen et al :2014): هدفت الدراسة إلى توضيح ووصف مبادرة جامعة بانكوك في مجال إدارة المعرفة خاصة في مجال العلاقات مع الأساتذة ، ودعم بيئة التعلم . ومن أبرز نتائجها : أن تطبيق نظم إدارة المعرفة في جامعة بانكوك أدى إلى نتائج مشجعة ، كان أهمها انتشار نمط مجتمعات التعلم داخل الجامعة، ارتفاع مستوى التعاون والتواصل بين الطلاب والأساتذة ، دعم بيئة التعلم التنظيمي ، دعم عمليات مشاركة المعرفة (Arntzen, Worasina and Ribiere 2014).

- دراسة (حلاوة وطه: ٢٠١٤) : هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، ومن أبرز نتائجها: أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالمياً، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فعادة ما تأخذ العادات والتقاليد في حل المشاكل. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة (حلاوة، ٢٠١٤).
- دراسة (سليمان: ٢٠١٥) : هدفت الدراسة إلى : معرفة متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة، والتعرف على آليات تطبيقها، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن هناك قصوراً في إدارة التعليم الجامعي، حيث يتسم واقع الإدارة الجامعية بضعف وقلة توافر أبعاد الإدارة الجيدة، كما يعكس قصوراً واضحاً في الالتزام بالتميز الإداري، الأمر الذي يجعل الحاجة ماسة إلى استخدام المداخل الإدارية الحديثة، وتأتي إدارة المعرفة مدخلاً للتطوير وتحقيق التميز الإداري (سليمان ٢٠١٥).
- دراسة (عبدالهادي: ٢٠١٥) : هدفت الدراسة إلى توضيح الأسس الفكرية لإدارة المعرفة وتجارب بعض الدول، وأهم جهود الجامعات المصرية في مجال إدارة المعرفة، للوصول إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة. ومن أبرز نتائجها: أن ممارسة الجامعات المصرية لتطبيق المعرفة تواجه بعض المشكلات من أهمها : لم تراعى الجامعات في إنتاجها المعرفي طبيعة المشكلات التي يعانيها المجتمع المصري. القصور الواضح في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلي بين الجامعات المصرية فعلى الرغم من وجود خمس جامعات بمنطقة القاهرة الكبرى (القاهرة - عين شمس - حلوان - الأزهر - الجامعة الأمريكية)، إلا أنه لا يوجد على الإطلاق أي برامج لدرجات علمية مشتركة أو أي صورة حقيقية من صور التعاون العلمي في حقل البحوث والدراسات بينها (عبدالهادي، ٢٠١٥).
- دراسة (ناصر الدين: ٢٠١٦) : هدفت الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات ومراحل ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات عي كتلة متكاملة تحقق التوازن داخل العمل، والذي يؤدي فقدانها إلى خلل كبير في الجامعة، إذ يتوجب أن يشارك في الحوكمة مجلس الحوكمة المشكل من مجالس الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس والمديرون والطلاب وأعضاء من المجتمع المحلي. وبينت الدراسة أن للحوكمة ثلاث قواعد يجب أن تطبقها الجامعات بإحكام وهي: الشفافية والمساءلة والمشاركة. كما

قدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تطبيقها في الجامعات (ناصر الدين، ٢٠١٦).

- دراسة (سيد: ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس. ومن أبرز نتائج الدراسة: ضعف وجود الثقافة التنظيمية والمناخ الجامعي الداعم لجهود اصلاح وتفعيل الحوكمة، ضعف الشفافية في إتاحة المعلومات المتعلقة ببعض المجالات، ضعف استخدام الوسائط الالكترونية في التواصل بين الاقسام العلمية والإدارات داخل الكلية وبينها وبين الجامعة من جهة اخرى، ضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس كأحد مبادئ الحوكمة، ضعف الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الجوانب الادارية والمالية، ضعف الاستقلالية وغلبة الطابع المركزي على صنع القرارات، ضعف الوعي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بدور الكلية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة. كما قدمت الدراسة تصورا مقترحا تضمن توصيات واجراءات لتفعيل الحوكمة المؤسسية. (سيد، ٢٠١٦).

- دراسة (برقعان، و القرشي: ٢٠١٦) (٣٢): هدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الجامعات والتعرف على دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات. ومن أبرز نتائج الدراسة: أن الحوكمة الجذدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، أن حوكمة الجامعات تعد دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس حوكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه الجامعات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها(برقعان، والقرشي، ٢٠١٦).

- دراسة (صوالحة: ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، جامعة آل البيت كنموذج، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة آل البيت جاء بمستوى متوسط ككل، وكان أعلى مجال هو المساواة، يليه المساواة، ثم الفاعلية، ثم الشفافية، وجاءت المشاركة بأدنى متوسط وفي الترتيب الأخير (صوالحة، ٢٠١٧).

- دراسة (Ramirez & Tejada : ٢٠١٨) : هدفت الدراسة للتعرف على أهمية الحوكمة المؤسسية للجامعات الاسبانية في تحسين الشفافية والمحاسبية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن هناك اهتماما متزايدا من قبل الجامعات الاسبانية نحو تحسين الإدارة الجامعية من خلال مزيد من الافصاح والشفافية عن المعلومات والبيانات للأطراف المجتمعية، أن حوكمة الشركاء تعتبر جزءاً أساسياً من سياسات

الشفافية والمساءلة المجتمعية وتمكن من تحسين وتطوير الجامعات الإسبانية (Ramirez & Tejada : ٢٠١٨).

- دراسة (Liu & Yan : ٢٠١٨) : هدفت الدراسة للوصول لرؤية شاملة لهيكل الحوكمة الداخلية في الجامعات الصينية بناءً على بيانات مستمدة من اربعين مدير جامعة وثلاثة وثلاثين مدير معهد في الصين. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن نموذج الحوكمة في الجامعات الصينية عو نموذج الحوكمة الإدارية حيث يعين ويراقب جميع أعضاء مجلس الحوكمة من قبل الحكومة الصينية، أن الجامعات الصينية لاتزال تدار بأسلوب الإدارة المركزية من أعلى إلى أسفل مع سيطرة سياسية قوية، أن نموذج الحوكمة للجامعات الصينية يركز على اعطاء الاولوية للمصلحة الوطنية وفق رؤية الحكومة الصينية، الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الحوكمة الداخلية والمساءلة، الحاجة إلى ضرورة زيادة الاستقلالية المؤسسية وتطوير نظم إدارة المعرفة (Liu & Yan : ٢٠١٨).

- دراسة (الحكيم وآخرون: ٢٠١٩) : هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين حوكمة إدارة المعرفة والحكومة الالكترونية من وجهة نظر عينة من الموظفين بجامعة الكوفة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: وجود ارتباط طردي ومعنوي وتأثير موجب ومعنوي بين حوكمة إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية، وأن مستوى تبني حوكمة إدارة المعرفة بالجامعة ليس بالمستوى المطلوب (الحكيم وآخرون: ٢٠١٩).

- دراسة (Njiraine : ٢٠١٩) : هدفت الدراسة تقديم مجموعة من السبل المقترحة لتدعيم تبادل المعرفة الاكاديمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي في كينيا. ومن ابرز نتائجها: التأكيد على أهمية تدعيم ممارسات التبادل المعرفي بين الاكاديميين في مختلف مؤسسات التعليم العالي، أن مختلف مؤسسات التعليم العالي وعلى الرغم من الاستثمارات الموجهة نحو البنية التحتية المعلوماتية التي تيسر الوصول الحر للموارد الرقمية الا أن تبني ممارسات التبادل المعرفي بين الباحثين والاكاديميين لازال غير كاف، ضرورة تفعيل التوعية بتبادل المعرفة وتحفيز المستهدفين وأصحاب المصالح وانشاء كيان خاص بإدارة المعرفة وتشاركها وابداعها (Njiraine : ٢٠١٩).

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة إدارة المعرفة من عدة زوايا كان أبرزها مشكلاتها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات ، كما ركزت الدراسات في مجال الحوكمة على عدة جوانب كان أبرزها واقعها وهيكلها. وبهذا نحت الدراسات في موضوعي الحوكمة وإدارة

المعرفة نحو بحث علاقة كل منهما مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، وإبراز امكانية تطبيق كل منهما لتحقيق تحسينات تتعلق بمجال معين مثل: الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، أداء عضو هيئة التدريس، تطوير البرامج، إلى غير ذلك.

ومن أبرز نتائج الدراسات السابقة عرضها، التأكيد على دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة للجامعات وأهمها: غموض مفهوم الحوكمة، غياب الدعم المادي اللازم لتطبيق الحوكمة، ضعف الثقافة التنظيمية والمناخ الجامعي الداعم لجهود اصلاح وتفعيل الحوكمة، ضعف الشفافية في الجامعات، ضعف استخدام الوسائط الالكترونية والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وضعف الحرية الأكاديمية في الجامعات. كما أشارت الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة يمكن تطبيقها لتحسين العديد من الجوانب الإدارية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الإسهام العلمي في موضوع الدراسة، واختيار منهجية البحث وتحديد المصطلحات والأبعاد المرتبطة بالموضوع، فضلاً عن تأسيس مشكلة الدراسة وتحديد منطلقاتها.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تنطلق من أن هناك حاجة ملحة لإدارة المعرفة بطريقة فعالة في الجامعات، وأن هناك العديد من المشكلات التي تحول دون ذلك، كما تنطلق الدراسة من التسليم بدور الحوكمة المؤسسية وأهميتها بوصفها مدخلاً معاصراً أسهم في تطوير إجراءات وحلول ناجعة للعديد من المشكلات في الكثير من الميادين. وبالتالي تنفرد هذه الدراسة بمحاولة تطبيق الحوكمة المؤسسية على عمليات إدارة المعرفة الجامعية بهدف حوكمة تلك العمليات وتحقيق فعاليتها بما يعود على كافة الأطراف بالنفع. وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات.

الجزء الثاني: الإطار النظري:

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

بين الفرد مارشال Marshal A. عام 1890م، أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة، وأن المعرفة هي المحرك الأول للإنتاج. وبدأت إدارة المعرفة في الظهور منذ الثلاثينات من القرن العشرين، غير أن الاستخدام الفعلي لهذا المصطلح لأول مرة كان في بداية الثمانينات من القرن العشرين عندما أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة". ويعد كارل ويج Karl Wiig أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة عام ١٩٨٦م وقدم نموذجاً لعملياتها. وأسهم

بيتر دراكر P. Drucker. في نشأة وانتشار مصطلح "إدارة المعرفة"، عندما أشار إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً في المستقبل على المعرفة، وأن المنظمات الإنتاجية والخدمات ستكون من صناعات المعرفة، كما يعد من أوائل من أشاروا لمصطلح صانع أو موظف المعرفة Knowledge worker. ثم تطور المفهوم تدريجياً منذ بداية التسعينيات ليشير إلى الاستثمار في رأس المال البشري، حاملاً في طياته إدارة المعرفة كوظيفة إدارية وعملياتية تنظيمية، كما سعت العديد من المنظمات إلى تنفيذ ممارسات عديدة في إطار إدارة المعرفة.

ومن المعروف أنه على مستوى العالم، تتضاعف كمية المعلومات كل خمس سنوات، وتتضاعف قوة الحاسب الآلي كل سنتين على الأقل، وبالتالي فالمشكلة تكمن ليس في نقص المعلومات، بل في التعامل الذكي مع هذا الكم الهائل منها. وقد برزت تكنولوجيا المعلومات لتفرض نفسها كصناعة متعددة الجوانب ووسيلة لا غنى عنها للإنسان في مختلف مراحل عمره وفي أدائه لمختلف وظائفه، من اتخاذ القرار أو البحث والتنفيذ وحتى في حياته الشخصية (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٧٥-٧٦).

وعلى أثر الانتشار والتوسع في مفاهيم وتطبيقات إدارة المعرفة، أصبحت عمليات إدارة المعرفة تستهدف استخدام المعرفة لتحقيق أقصى درجات الجودة وأرفع مستويات الإتقان في العمل الجامعي، واستثمار كافة العناصر البشرية الحاضرة للمعرفة بغرض تحقيق التميز ودعم التنافسية.

١ - مفهوم إدارة المعرفة:

على الرغم من شيوع مصطلح إدارة المعرفة من خلال العديد من البحوث والتطبيقات في مختلف المجالات، إلا أن تعريف إدارة المعرفة ليس سهلاً بحال من الأحوال، فقد تناول الموضوع العديد من الكتاب والمفكرين وفقاً لتوجهاتهم العلمية واهتماماتهم، ومن ثم تعددت التعريفات.

ويلاحظ أن معظم أدبيات إدارة المعرفة تناولت الموضوع من منظور متسع حيث أشارت للمعرفة بوصفها تغطي كافة الجوانب التي تحتاج أي منظمة لمعرفتها من أجل إنجاز الأهداف والقيام بمهام وأنشطة العمل. أن اتساع مفهوم المعرفة وتنوعها بين معرفة رسمية وغير رسمية، ومعرفة صريحة وأخرى ضمنية، ومعرفة عادية وأخرى استراتيجية، فضلاً عن المعرفة - كيف "Know How" وما تضمنه من طيف واسع من المهارات والكفايات والقيم والاتجاهات وأساليب التفكير والعمل وتطوير الحلول وتحليل المواقف إلى غير ذلك، تشير إلى الذكاء والمهام الموجهة، والقدرة على الإنجاز. بينما المعرفة - ماذا

" Know What " تشير إلى امتلاك المعرفة أو حيازة وعاء المعرفة واستعارتها. وفي هذا الصدد أشار كل من Michael Polanyi و Gilbert Ryle إلى المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرة، يمتدان على متصل المعرفة من طرف إلى طرف، فهما ليسا كيانين منفصلين .

وأشار نوناكا وتاكوشي Nonaka and Takeuchi (١٩٩٥)، إلى أربعة نماذج ضمن نظرية إبداع المعرفة، يمكن من خلالها التحول بين أنماط المعرفة المختلفة وهي: "التطبيع الاجتماعي Socialization: حيث تتحول المعرفة الضمنية لمعرفة ضمنية مرة أخرى من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة. والإظهار Externalization : حيث تتحول المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة من خلال صياغة المفاهيم والنماذج والفروض والتشبيهات. والدمج Combination : حيث تتحول المعرفة الصريحة لمعرفة صريحة أخرى، كإعادة تنظيم المعرفة الصريحة مع معرفة أخرى صريحة ودمجها معاً. والتضمين Internalization: حيث تحويل المعرفة الصريحة لمعرفة ضمنية، من خلال الفهم والامتصاص والتشرب وفقاً لافتراضات الأفراد ومعارفهم الضمنية" (Franco,Di Virgillio and Di Pietro, 2014: 74-75).

وبالتالي تعد المعرفة بمثابة بنية يشكّلها الأفراد، تتألف من الفهم والمهارات ونتائج عمليات التفكير والفهم ومكتسبات الخبرة وخلصات التجارب. ورغم تعدد مفهومات وتصنيفات المعرفة، إلا أن مفهوم المعرفة الموزعة Distributed Knowledge يعتبر موجة جديدة تمخض عنها العديد من التطبيقات في مجال التعليم الجامعي لعل أبرزها التوجه نحو نظم إدارة المعرفة الموزعة Distributed Knowledge Management Systems (DKMS) ، والتعلم الموزع Distributed Learning .

ويدعم المعرفة الموزعة وتطبيقاتها المختلفة ميدان أساسيان: "أولهما: الاستقلالية، حيث يمكن لكل فرد التمتع بمستوى عال من الاستقلالية والحكم الذاتي في إدارة معارفه الخاصة. وثانيهما: التنسيق المشترك، حيث يتشارك الجميع المعرفة والفهم في السياقات المختلفة-138:2011 (Da Silva, Alvarez and Rogreson, 139).

لقد ولى زمن مستودعات البيانات ثنائية الطرف (العميل- الخادم) والتي اعتمدت على مركزية البيانات وتكاملها، وبدلاً من ذلك أخذت مستودعات البيانات ومخازن المعلومات في التوجه نحو اللامركزية والحركية و التفكك، من خلال ارتباط مجموعة من النظم الحاسوبية الطرفية التي تكفل مشاركة البيانات والتطبيقات والموارد المعرفية بين

العديد من المستفيدين وبما يحقق استقلالية كل منهم وحرية في ابداع ومشاركة المعرفة مع الآخرين (Firestone, 1997:2-3).

وتعنى إدارة المعرفة " العمل على تمكين الافراد وفرق العمل والمنظمات وشبكات العمل والمجتمعات ككل من إنشاء وتبادل ومشاركة المعرفة وفق منهجية منظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وزيادة فعالية العمليات وتحسين مستوى المنافسة والابتكار" (Klaus and Gita, 2018: 13). كما تشير إدارة المعرفة إلى " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى في الإنجاز" (السلمي، ٢٠٠٢: ٢٠٨).

والتعريف السابق يميل إلى توجيه عمليات وأنشطة إدارة المعرفة نحو التعامل مع المعارف الصريحة. ويرى الباحث أن إدارة المعرفة يجب أن تمتد للتعامل مع المعرفة الضمنية والموزعة تلك المعارف التي يمكن أن تحقق قيمة مضافة للجامعات والمجتمعات. عليه يمكن القول أن إدارة المعرفة تعنى توظيف مختلف الطرق والأدوات لاستخلاص المعرفة الكامنة أو الضمنية وإتاحتها ، بغرض خلق قيمة مضافة تسهم في تحقيق التميز والابداع المعرفي.

إن المنظور الواسع للمعرفة، والمناقشات المكثفة حول إدارتها، خاصة في الجامعات، يؤكد مراراً على مجموعة كبرى من الحقائق والاستنتاجات المعروفة سلفاً والتي يمكن أن يشير الباحث لأهمها على النحو التالي:

- أن وفرة المعلومات لا يعني بالضرورة وفرة المعرفة، فالمعلومات تتشكل من البيانات وتحتاج إلى معالجات لتتحول إلى معرفة. كما أن المعرفة تشكل الثروة الحقيقية للأفراد والمؤسسات، والقوة الناعمة للدول والمجتمعات.

- أن صعوبة الاتفاق على مفهوم محدد لإدارة المعرفة، قصر مفهوم إدارة المعرفة في بعض الكتابات على مجموعة أنشطة وعمليات خطية، بدءاً من اكتسابها حتى مشاركتها وابداعها.

- أن إدارة المعرفة وعملياتها يجب أن تركز على إدارة المعرفة الجوهرية، وليس أي معرفة، بل المعرفة التي تشكل قيمة مضافة للجامعة وللطالب وللخدمة التعليمية وللبحوث والمجتمع ككل.

- وجود قدر كبير من التنوع في وصف وتحليل عمليات إدارة المعرفة وما تنطوي عليه من مهام وأنشطة فرعية.

- ضرورة التفكير والتحرك في إدارة المعرفة بالجامعات صوب التعامل مع المعرفة الجديدة، المعرفة الموزعة والمعرفة الضمنية.

٢- إدارة المعرفة في الجامعات:

إن القيمة الحقيقية لإدارة المعرفة تكمن في أنها تعمل على الاستفادة من المكتسبات المعرفية ونقلها وإدارتها، فضلاً عن إعادة الاستخدام الفعال للمعرفة الراهنة المتاحة للمنظمة (Shelfer, 2004:422).

ويفرض التقدم المذهل الحادث في ميادين المعلوماتية والتقنية والاتصالات، الاهتمام بإدارة المعرفة. بوصفها سبيلاً أساسياً للتحويل نحو اقتصاد المعرفة. مما يعنى ضرورة الاهتمام ببيئة المعرفة وأدواتها وعملياتها ونظمها في كافة الأطر التنظيمية داخل المجتمع وعلى رأسها الجامعات.

وتمثل الإدارة الفعالة للمعرفة من خلال حوكمة عملياتها، وجهاً مهماً من أوجه استثمار المعرفة، يتحقق من خلاله زيادة في العائد المادي المتوقع من إنتاج وتشغيل وتبادل المعرفة، فضلاً عن خفض تكاليف عمليات إدارتها، والحد من الهدر المعرفي، وتحقيق الإبداع الذي يقود لتدفق الأفكار والابتكارات.

ويقصد بإدارة المعرفة في الجامعات العمل على تطوير المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمراكز البحث العلمي والهيئات العالمية التي تتعامل معها والخطط والبرامج التعليمية في الجامعات، والهدف من إدارة المعرفة في الجامعة هو ربط أعضاء هيئة التدريس ومخرجات الجامعة بما يسمى اقتصاد المعرفة (عبدالمنعم، ٢٠١٥: ٢).

والجامعة والمعرفة مفهومان متلازمان، حيث ارتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة، وعلى هذا الأساس ينظر للجامعة على أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع. ويقع على عاتقها مسئولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع (العيدروس، ٢٠١٢: ٧١٧). ولما كانت الجامعات منظمات معرفة تقوم على المعرفة وانتاجها ونشرها، فهي تحتاج إلى إدارة أصولها المعرفية حتى تستطيع أن تؤدى رسالتها بالشكل المطلوب. الأمر الذي أوجب تطبيق إدارة المعرفة والحرص على حوكمة عملياتها.

عليه يمكن القول أن إدارة المعرفة بالجامعات تعنى توظيف مختلف الطرق والأدوات المتاحة بالجامعات لاستخلاص المعرفة الكامنة أو الضمنية وإتاحتها لكافة

الأطراف المعنية، بغرض خلق قيمة مضافة للمعرفة الجامعية تسهم في تحقيق التميز والابداع.

٣- عمليات إدارة المعرفة:

وتعني مجموعة المراحل والخطوات التي يتألف منها نشاطات إدارة المعرفة. وهناك تصنيفات عديدة لعمليات إدارة المعرفة تتباين في خطواتها ومراحلها وأنشطتها الفرعية. ويمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة كما يلي (Watson, 2003: 14) :

- ١- اكتساب المعرفة **Acquiring** : ويتضمن أنشطة (التعلم **Learn** - الابداع **Create** - التعرف **Identify**).
- ٢- تحليل المعرفة **Analysis**: ويتضمن أنشطة (التقييم **Assess** - التحقق **Validate**).
- ٣- حفظ المعرفة **Preserving**: ويتضمن أنشطة (التنظيم **Organizing** - الصيانة **Represent/ Maintaining**).
- ٤- استخدام المعرفة **Using**: ويتضمن أنشطة (التطبيق **Apply** - النقل **Transfer** - المشاركة **Share**).

ويتناول عمر أحمد همشري عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي (همشري، ٢٠١٣: ١٢٢-١٣١):

- ١- تشخيص المعرفة **Identification**: يتعلق بالتعرف على المعرفة الحرجة الراهنة والمطلوبة وتحديد فجوات المعرفة.
- ٢- تحديد أهداف المعرفة **Goals** : فالمعرفة وإدارتها وسيلتان لتحقيق أهداف المنظمة، لكن تحديد أهداف خاصة تعمل إدارة المعرفة في ضوءها مهم جداً حتى لا تسود إدارة المعرفة حالة من الغموض والارتباك والتخبط وتصبح أكثر كلفة وأقل تأثيراً في تمكين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- ٣- إنتاج المعرفة **Creation** : وهذه المرحلة لها مسميات عديدة (تكوين، إنشاء، اكتشاف، إبداع). وتعنى تكوين معرفة جديدة صريحة وضمنية من بيانات ومعلومات ومعارف متوافرة ومعلومة، مع تحقيق التكامل بين المعارف واتباع التفكير العلمي من خلال مجموعة أنشطة مثل:
- تحويل المعرفة **Conversion**: حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة.

- أسر المعرفة **Capturing**: وتعنى استرجاع المعرفة الصريحة والضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها من المنافسين والخبراء والمستشارين والمتأثرين والعملاء.
- شراء المعرفة **Buying**: وتعنى شراء الوثائق والبرمجيات واستخدام وتوظيف الخبراء وشراء المنظمات بالكامل.
- امتصاص المعرفة **Absorbing** : وتشير لقدرة الأفراد على فهم واستيعاب وتشرب المعرفة تمهيداً لإعادة تركيبها.
- اكتساب المعرفة **Acquiring**: وتعنى الحصول على المعرفة من خلال الوسائل المختلفة كالتدريب والقراءة والملاحظة.
- ٤- تنظيم المعرفة **Organizing**: إن فشل وإخفاق بعض العاملين في الوصول للمعرفة الصريحة المتوفرة في المنظمة، واسترجاعها يعود إلى ضعف طرق معالجتها وتنظيمها. وتشتمل تلك العملية على أنشطة الوصف والتصنيف والترميز والتمثيل.
- ٥- خزن المعرفة وإدامتها **Storing** : حيث تحفظ المعرفة في أوعية ونظم محوسبة لحمايتها وتسهيل الوصول إليها.
- ٦- استرجاع المعرفة **Retrieval** : وتعنى الحصول على نفس المعرفة مرة أخرى.
- ٧- مشاركة المعرفة **Sharing** : وتعنى توصيل المعرفة للآخرين. وتركز هذه العملية على رأس المال البشري والتفاعل الإنساني بين الأفراد، وبالتالي فهي تمثل أهم التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، وتتضمن أنشطة فرعية هي: نقل المعرفة ، وتبادل المعرفة، والاتصال.
- ٨- تطبيق المعرفة **Applying**: وتعنى الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن الإشارة إلى أهم عمليات إدارة المعرفة في السياق الجامعي على النحو التالي:
- ١- تشخيص المعرفة: وهي تمثل نقطة البداية في عمليات وأنشطة إدارة المعرفة، وتتعلق بتحديد وضع المعرفة الراهنة والموجود المعرفي بالمنظمة، شكله ونوعه ومكانه وأفراده وإمكانات الوصول له.
- ٢- تحديد أهداف المعرفة: ويعنى التعرف على الهدف من وراء المعرفة سواء المعرفة الراهنة أو المعرفة المطلوب إبداعها أو الوصول لها أو مشاركتها، وكذلك يشير تحديد الأهداف إلى استقراء أولويات المعرفة التنظيمية.

- ٣- ابداع المعرفة: ويشير إلى القدرة على استخدام المعرفة المتاحة وتوظيفها لإنتاج معرفة جديدة سواء تم ذلك على مستوى الفرد او الجماعة أو المنظمة أو عبر المنظمات. وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة ومعلنة.
- ٤- تنظيم المعرفة: ويعنى تصنيف المعارف وفهرستها وتبويبها، فضلاً عن توثيق المعرفة، وتحديثها باستمرار.
- ٥- خزن المعرفة: ويعنى الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها، وتحديد مخازن المعرفة ووحداتها، وتدعيم الذاكرة المؤسسية لمواجهة خطر تشوه وفقد المعرفة.
- ٦- استرجاع المعرفة: ويعنى جلب المعرفة من مخازنها المادية، واستحضارها مرة أخرى بطريقة آلية تمهيداً لتشغيلها.
- ٧- تطوير المعرفة: ويعنى تحسين قيمة المعرفة، وتطوير إمكانات ومهارات صناع المعرفة، من خلال الاستثمار الأمثل لصناع المعرفة واستقطاب أفضل عناصرها.
- ٨- المشاركة بالمعرفة: وتتضمن كافة أنشطة النشر والتوزيع والتدفق والنقل والتحرك، وكلها أنشطة ومهام تهدف إلى إتاحة المعرفة وتقاسمها.

ثانياً: الحوكمة المؤسسية:

يعد مصطلح الحوكمة **Governance** واحداً من أكثر المصطلحات الإدارية التي دار حولها الجدل بشكل ملحوظ، سواء فيما يتعلق بالمصطلح وأبعاده، أو فيما يتعلق بتطبيقاته وحدود استخدامه. وربما يعود ذلك لوجود قدر كبير من التداخل بين الحوكمة والإدارة، فضلاً عن اتساع زوايا النظر والمعاجة لموضوع الحوكمة وارتباطه بالعديد من القضايا الإدارية والإصلاحية المعاصرة في كافة المجالات.

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في اطار جهود مبادرات الاصلاح التي طرحتها المنظمات الدولية كابنك الدولي وصندوق النقد الدولي واليونسكو، والبرنامج الانمائي للأمم المتحدة، بهدف تحقيق التنمية البشرية بمختلف أبعادها ومجالاتها منذ نهاية حقبة الثمانينات من القرن الماضي وحتى الآن. وركز المصطلح في البداية على عدة أبعاد اقتصادية لعل أهمها: المساءلة المالية للحكومات والأفصاح، وضمان العدالة والمساواة، ثم تطور المصطلح في التسعينات من القرن الماضي ليشمل تحقيق الديمقراطية، وتدعيم المشاركة المجتمعية، وتفعيل دور المواطن المحلي والمجتمعات المحلية، مركزاً على أبعاد سياسية بجوار الأبعاد الاقتصادية.

ثم تطور المصطلح مرة أخرى ليشتمل بعد مهما يتعلق بالجانب الاجتماعي، حيث اعتبرت الحوكمة " بمثابة عقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على

مسرح الاحداث، بل يشاركها في ذلك لاعبون جدد، بما يفرض عليها أن تفسح لهم المجال لممارسة دورهم في جميع مناشط الحياة" (مرزوق، ٢٠١٠: ٥٩). كما تطور مصطلح الحوكمة ليأخذ في اعتباره الجوانب التنظيمية والادارية وهي جوانب لازمة وضرورية لإكتمال مضامين مصطلح الحوكمة وتوجهاته، نحو تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية.

وقد حظت الحوكمة باهتمام مؤسسي دولي كبير، تمثل في إنشاء العديد من الكيانات الدولية غير الربحية مثل: الهيئة الآسيوية للحوكمة المؤسسية (ACGA)، والمعهد الأوربي للحوكمة المؤسسية (ECGI)، والكود الألماني للحوكمة المؤسسية (GCGC)، والشبكة الدولية للحوكمة المؤسسية (ICGN)، وموسوعة الحوكمة المؤسسية (Encycogov)، وبرنامج الحوكمة المؤسسية بكلية الحقوق جامعة هارفرد (HLSPCG)، صفحة الحوكمة المؤسسية - البنك الدولي (WBGP).

حيث تركز تلك الكيانات غير الربحية سواء كانت مؤسسات أو هيئات أو مواقع إلكترونية أو اصدارات إلكترونية على عدة مهام لعل أبرزها: التعريف بالجهود المبذولة في مجال الحوكمة المؤسسية، تقديم البحوث والدراسات، مساعدة الدول على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، دعم البحوث وتقديم المنح الدراسية في مجال الحوكمة المؤسسية، التعاون مع أطراف الحوكمة لتدعيم الجهود، تحسين كافة القضايا ذات الارتباط بالحوكمة المؤسسية، تبادل المعارف ونشر التطبيقات وعقد المؤتمرات وورش العمل.

مما يؤكد على أهمية الحوكمة وتنامي الاتجاه نحو تطبيقها لما لها من أثر ملموس على العديد من الجوانب التنموية والتنظيمية في كافة المجالات والمؤسسات وعلى رأسها الجامعات.

١- مفهوم الحوكمة المؤسسية:

هناك العديد من المفاهيم الخاصة بالحوكمة والتي تتباين وفقاً للمجال والموضوع وزاوية النظر، ومن أبرز تلك المفاهيم ما يلي:

مجموعة التعاريف التي قدمتها موسوعة الحوكمة المؤسسية حيث أشارت الموسوعة إلى صعوبة تقديم تعريف واحد محدد، ومن ثم قدمت مجموعة من التعاريف لعل أهمها: "أن الحوكمة المؤسسية تعنى ذلك المجال في الاقتصاد الذي يبحث في كيفية تأمين إدارة فعالة للمؤسسات من خلال استخدام آليات الحوافز، والعقود والتركيب التنظيمي والتشريعات، وغالباً ما يقتصر ذلك على مسألة تحسين الأداء المالي، على سبيل المثال، كيف يمكن لأصحاب المؤسسات ضمان أن المديرين سوف يحققون معدل عائد تنافسي أفضل" (GlobalEDGE, 2017:1).

وتعنى الحوكمة وفقاً لتعريفات منظمة التعاون والتنمية (OECD): ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شؤون الدولة. وهي أيضاً ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والسيطرة عليها، وتحديد هيكل حوكمتها بما يضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، فضلاً عن توضيح قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات بشأن شؤون تلك المؤسسات" (Cadbury, 1992: 15). كما تعني الحوكمة "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة" (Ricci, 1999). وتعنى كذلك: "البنى والقواعد والتعليمات ذات الارتباط بثقافة معينة، حيث تسعى الحوكمة لبلوغ أهداف النظام التعليمي، ومن ثم فبنى وعمليات وثقافة حوكمة نظام التعليم تكون محددة بأهداف نظام التعليم داخل المجتمع" (Mukhopadhyay, 2001: 269). كما تشير بعض الدراسات إلى الحوكمة بوصفها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف" (حلاوة، وطه، ٢٠١٤: ٣٤).

ويعنى ذلك أن للحوكمة مدلولاً ثقافياً، إذ تمارس توجيهها لنظام التعليم متأثرة بثقافة المجتمع وأهداف أفراد وجماعته. كما أن لها مدلولها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والإداري. وهي تعنى عملية ممارسة السلطة والتحكم، وهي هيكل العلاقات والعمليات الذي يتحكم في المؤسسة لتحقيق رؤيتها وأهدافها. وهي الهيكل الذي يعمل من أجل توازن مصلحة جميع الأطراف. وبالنظر للتعريفات السابقة للحوكمة يمكن القول أن الحوكمة المؤسسية:

- تتعلق بالهيكل والعمليات الادارية.
- تعتمد على اطراف رسمية وغير رسمية.
- تؤكد على الصالح العام واستفادة جميع الاطراف "الكل رابح".
- تشير الى التفاعل الايجابي بين كافة الاطراف والمشاركة الفعالة.
- تتعلق بالحكم والسيطرة والتوجيه وممارسة السلطة بمختلف أنواعها التنفيذية والاستشارية.
- تتطلب إدارة حديثة متطورة يمكنها التنسيق والتكامل والتعاون مع باقي أطراف الحوكمة.
- الحوكمة لها جوانبها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والادارية، ولا غنى عن تكاملها من أجل حوكمة فعالة.

- انها بمثابة اطار عام يوجه ويرشد العمل الإداري نحو بلوغ الاهداف المتفق عليها.
- تتضمن بعداً تنسيقياً مهما يسعى للتوفيق بين كافة الجهود الرسمية والغير رسمية.
- تمتع اعضاء مجالس الحوكمة وهياكلها بالاستقلال الإداري.
- التكامل بين مختلف المنظمات داخل المجتمع على المستوى الرسمي وغير الرسمي ممثلاً في القطاع الخاص والمجتمع المدني.
- أن الحوكمة المؤسسية أصبحت ذات منظور دولي مقارن .
- تؤكد الحوكمة على التطبيق العملي لدولة المؤسسات وسيادة القانون، من حيث احترام المواطن المحلي وأداء حقه في المعرفة والإفصاح والمشاركة الفعلية.
- أن التوجه نحو تطبيق الحوكمة يتطلب التعاون والتكامل بين الدولة ممثلة بأجهزتها وهيئاتها الرسمية وبين المجتمع المحلي بأفراده ومنظماته، بحيث تصبح الحوكمة جزءاً أصيلاً من بنية كل منهما.

ونظراً للتشابه بين الحوكمة والإدارة فقد حاول الباحث، قدر استطاعته، توضيح الفروق بين كل منهما بعد مراجعة الكتابات وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١) الفرق بين الحوكمة والإدارة (من إعداد الباحث)

البعد	الحوكمة	الإدارة
المدى	اوسع ، فالحوكمة تذهب الى ما هو أبعد من الإدارة خاصة الإدارة الحكومية.	أقل اتساعاً، ويتحدد بحدود المنظمة والمتأثرين بها.
المنظور	لها منظور متعدد: يتفق مع جوانبها المختلفة السياسية ، والاقتصادية والاجتماعية والتنمية والإدارية.	لها منظور تنظيمي: حيث التركيز على التنظيم والعمليات الإدارية.
الاطراف	أطراف متعددة ومتفاعلة: الدولة- القطاع الخاص- المجتمع المدني - وقد يمتد لأطراف دولية.	طرف واحد: الإدارة فقط ممثلة في الحكومة او اصحاب الاعمال الخاصة
العلاقات	تتشكل وفقاً للشراكة والمصلحة العامة ومعايير الشفافية والإفصاح	تتشكل العلاقات وفقاً للتشريعات

الادارة	الحوكمة	البعد
والمراكز القانونية والوظيفية.	والنزاهة.	
تركز على العمليات والإجراءات التي تحقق النتائج وتصل لها.	تركز على الهياكل والعلاقات التي تتحكم في النتائج وتراقبها وتقيمها.	التركيز
الحاجة لتنظيم العمل وتحقيق الاهداف التنظيمية.	الأزمات والاختناقات المالية والسياسية والاجتماعية والتنظيمية.	ميررات التطبيق
التركيز على جهود المؤسسات الرسمية فقط .	الجمع بين جهود المؤسسات الرسمية والغير رسمية.	درجة الرسمية
القرارات وان راعت المواعمة السياسية والاجتماعية الا انها تتبع الهيكل الرسمي للسلطة .	تقاسم السلطة مع كافة الاطراف- المشاركة في القرار.	السلطة
مشاركة محدودة في اطار ضوابط ومحددات المشاركة الادارية.	مشاركة اوسع، تعطي الفرصة لاستماع كافة الاصوات داخل وخارج المؤسسة .	مدى المشاركة
هيكل الادارة هو بنية تنظم العمل وتحقق الاهداف التنظيمية.	هيكل الحوكمة هو بنية للتحكم والسيطرة وتحقيق الاهداف الحوكمية.	الهيكل
توجد بوضوح في كافة النظم والمؤسسات بصرف النظر عن حجمها ودرجة تعقدها.	تظهر بوضوح خلال النظم والمؤسسات الكبيرة والمتشابكة والمعقدة .	حجم المنظمة
قرارات الإدارة غالباً ما تتعلق بالعمل والمهام المحددة والمعقدة واللازم انجازها لتحقيق الرؤى والاستراتيجيات التي وضعتها هياكل الحوكمة.	قرارات الحوكمة هي قرارات تزود الادارة بالموجهات الضرورية خاصة في الجوانب الاستراتيجية والتخطيط المالي.	طبيعة القرارات
الإداريون يعينون غالباً وفقاً لاعتبارات الأقدمية والجدارة	الاعضاء في مجالس الحوكمة غالباً يتم انتخابهم وفقاً لاعتبارات ومعايير	اختيار

الادارة	الحوكمة	البعد
والتناسب مع طبيعة العمل.	تتعلق بالرقابة والثقة والصالح العام.	الأعضاء
هي تخصيص الموارد والإشراف على العمليات اليومية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف.	هي الاستراتيجية المتمثلة في مراقبة الأداء وتوجيه المؤسسات وفقاً لمبادئ محددة.	المفهوم
الإدارة تتعلق بإجابة عن أسئلة "كيف؟" - How - كيف ستصل المنظمة إلى تلك الأهداف والتطلعات.	الحوكمة تتعلق بالإجابة عن أسئلة "ماذا؟" - What - ما تفعله المنظمة وما ينبغي أن تصبح عليه في المستقبل.	الفلسفة
تحقيق الرؤى وتنفيذ السياسات .	صياغة الرؤى والسياسات.	الرؤية
تأتي الإدارة في المرتبة الثانية بعد الحوكمة وهي ملزمة بالعمل وفق توجيهاتها.	تأتي الحوكمة في المرتبة الأولى لتحديد للإدارة المسارات والخطوط العامة والرؤى الاستراتيجية.	الترتيب
الإدارة (تنظيم العمل) والعمليات (القيام بالعمل)، وفقاً للاستراتيجية المتفق عليها. التركيز على بلوغ أهداف الاستراتيجية الإدارية العليا عبر تطبيق عدة استراتيجيات تشغيلية.	توفر القيادة والاستراتيجية وتركز على "الصورة الكبيرة" و تتعلق بتخطيط إطار العمل وضمان القيام به والتركيز على بلورة استراتيجية إدارية عليا.	الاستراتيجية والقيادة
يرفع المديرون ومجالس الادارة تقارير لمجالس الحوكمة بشأن الواقع والمشكلات تتضمن اقتراحاتهم ورؤاهم.	قد تتدخل مجالس الحوكمة في أعمال مجالس الادارة عند استشعار او ملاحظة أزمات أو مخاطر كبرى تضر بالمؤسسة او بأحد أهدافها الاستراتيجية	التدخلات
وظائف الإدارة هرمية و متتابعة hierarchal	وظائف الحوكمة مترابطة interdependent	الوظائف

وعليه، يمكن القول: أن حوكمة عمليات إدارة المعرفة تعني: مجموعة الضوابط والجراءات التي تشكل إطاراً موجهاً ومرشداً يمكن من خلاله تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالجامعات عبر هيكل ادارى مستقل يحقق مبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية والافصاح ، المساءلة ، المشاركة الفعالة ، الإدارة المالية الرشيدة ، العدالة والمساواة، الالتزام بالقانون، التمكين، الفعالية المؤسسية) في مجال إدارة المعرفة الجامعية، ويهدف الى السيطرة على عمليات ادارة المعرفة وتوجيهها بما يضمن جودتها.

٢- أهداف الحوكمة المؤسسية:

يتمثل الهدف الأساسي للحوكمة في: " تمكين المؤسسة التعليمية من التحقيق الكامل لرسالتها المعلنة، وأهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة تستفيد منه المؤسسة وطلابها. كما تهدف الحوكمة إلى توفير الإطار الذي يتم من خلاله تحديد السلطات والمسئوليات المرتبطة بها، وتوفير مناخ من الدعم والاحترام المتبادل " (سيد، ٢٠١٦: ٤٥-٤٦).

وللحوكمة أهداف عديدة اتفقت عليها معظم الكتابات لعل أهمها ما يلي: الرقابة الفعالة، توفير المعلومات ، تحقيق العدالة، حماية حقوق كافة الاطراف، منع المتاجرة بالسلطة، ادارة المخاطر المختلفة، عدم الخلط بين المهام والمسئوليات، والفصل بين ما هو خاص وما هو عام.

٣- مبادئ الحوكمة المؤسسية:

تعددت مبادئ الحوكمة المؤسسية وفقاً لأدبيات الحوكمة والتي تتباين من مجال لآخر، وقد قدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة عام ١٩٩٩م، ثم طورتها في عام ٢٠٠٤م، وهي: توفير الاطار الفعال للحوكمة، الافصاح والشفافية والتوافق مع أحكام القانون، المعاملة المتساوية والعدالة والإنصاف، مراعاة اصحاب المصالح، مسئولية مجلس الإدارة (OECD, 2004,2).

- الشفافية والافصاح: وتعنى حرية الوصول والنفوذ للمعلومات الخاصة بممارسات الإدارة أمام أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمستفيدين والرأي العام، والافصاح عنها وتداولها وإتاحتها للمشاركة. وتعنى كذلك العلانية في مناقشة وطرح الموضوعات، والتدفق الحر للمعلومات، وحرية التعبير.

- المساءلة: وتعنى استخدام كافة الأساليب الرسمية التي تمكن من مراقبة ومحاسبة المسئول عما قام به من أعمال وما اتخذه من قرارات ترتبط بنطاق وظيفته وحدود صلاحياته.
- المشاركة الفعالة: وتعنى توسيع دائرة صنع القرار ودمج كافة الاطراف المعنية بالحوكمة فيها، من الإداريين و المستفيدين والمسئولين عن الحوكمة والمجتمع أفراداً ومؤسسات، حيث يشارك الجميع في وضع السياسات واتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة الفعالة.
- الإدارة المالية الرشيدة: نتجت الحوكمة في الأساس نتيجة لعوامل اقتصادية تتعلق بجوانب النفقات والتكاليف والعوائد والجدوى. وعليه فالإدارة المالية الرشيدة أحد أهم خصائص وأبعاد الحوكمة المؤسسية الفعالة، والتي تضمن الحفاظ على المال والاطمئنان إلى أن ما يتم سوف يعود بالنفع على كافة الاطراف.
- العدالة والمساواة: وتعنى عدم الانحياز لشخص معين، أو جماعة ما، أو طرف محدد على حساب البقية. فالعدالة والمساواة تشير إلى اتزان المصالح وحماية حقوق كافة الأطراف.
- الالتزام بالقانون: ويعنى العمل وفقاً للاطار القانوني المنظم للعمل الإداري والأكاديمي في كافة الحالات المتماثلة، تحقيقاً للعدالة والمساواة بين كافة الأفراد والجماعات.
- التمكين: ويعنى تعزيز قدرات هياكل الحوكمة وإزالة كافة العقبات التي تحول دون تحقيق حوكمة رشيدة، ومساعدة كافة الاطراف على امتلاك أدوات المشاركة الفعالة.
- الفعالية المؤسسية: وتعنى القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتجاوزها. ويتطلب ذلك الإفادة من كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة وتخصيصها بما يمكن من تحقيق الأهداف.
- الارتباط بالقضايا والاهتمامات العامة : ويعنى ذلك أن تأخذ هياكل حوكمة المعرفة في اعتبارها الجوانب الاجتماعية والثقافية وتعلى الصالح العام.

٤- الأسباب التي أدت لظهور الحوكمة والتوسع في تطبيقها:

على الرغم من أن الحوكمة موجودة منذ قديم الزمن، إلا أن هناك مجموعة من الاسباب التي أدت لظهور الحوكمة وانتشارها والتوسع في تطبيقها لعل أهمها ما يلي: انتشار الازمات المالية العالمية، ضعف الثقة في المؤسسات التقليدية، ضعف العديد من التشريعات والقوانين، انتشار الفساد المالي والإداري في كافة المجالات والميادين،

اضطراب الاسواق العالمية نتيجة ممارسات الاحتكار والاستحواذ والاندماج والافلاس، تطور أساليب الادارة من الادارة التقليدية حيث الهرمية والمركزية والروتين والتفتيش والمراقبة المباشرة الى الاساليب الادارية الحديثة حيث التمكين والاحترافية والمشاركة والتعلم والثقة والمسئولية الجماعية والرقابة الذاتية، الدور الذي لعبته المنظمات الدولية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما ساعد على تطور المصطلح واتساع تطبيقاته، تنامي الاتجاه نحو تعميق الديمقراطية وتحسين مستوى المشاركة والحكم المحلي على المستويات المحلية والدولية، الدور الذي لعبته منظمات المجتمع المدني في مجالات عديدة على المستوى الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي، مما جعلها تطالب بحق المجتمع والمواطن المحلي في الرقابة والمشاركة، المرود الاقتصادي والاجتماعي الهائل المباشر وغير مباشر، من وراء تطبيقات الحوكمة في مختلف البلدان وفي مختلف النظم ومنها نظم التعليم وعلى رأسها الجامعات، مما شجع على تبني وتطبيق أفكار ومبادرات الحوكمة الفعالة، مقتضيات التحول نحو مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة وما صحبه من أدوار جديدة وممارسات جديدة للدولة ومؤسساتها ومنها الجامعات.

٥- الحوكمة المؤسسية في الجامعات:

تواجه الجامعات وخاصة الجامعات الحكومية في معظم دول العالم، في مرحلة ما من مراحل تطورها أزمات تتعلق بمدى الثقة في حوكمتها، وتعود تلك الأزمات إلى ظهور مشكلات متعددة قد تكون هيكلية كالخلل في بعض الوحدات الادارية أو تغلغل نفوذ بعض جماعات الضغط، أو اقتصادية مثل مواجهة الاحتياجات المالية المتزايدة الناجمة عن انخفاض أعداد الطلاب المسجلين محلياً ودولياً، إلى غير ذلك من المشكلات التي تضعف الثقة في حوكمة الجامعات وتدفع الجامعات نحو إحداث تغييرات كبرى في نظم وهياكل حوكمتها لتحقيق المزيد من المرونة والحوكمة الرشيدة (Trakman, 2008: 65).

وقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة، والتي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها (حلاوة، وطه، ٢٠١٤: ٤٣).

وأدى ذلك إلى العديد من أوجه القصور في الجامعات والتي تمثلت في: ضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعات وغلبة الطابع المركزي على نظم إدارتها، ضعف الحرية الأكاديمية، عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في جهود التطوير والإصلاح بالجامعات، ضعف المعايير الأكاديمية لبعض الجامعات، تأخر تطبيق معايير الجودة والاعتماد ببعض الكليات والبرامج الجامعية، ضعف .

فعلى سبيل المثال وكما هو معروف تؤخذ غالبية القرارات المتعلقة بالبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية و دون أن يكون للطلاب حق المشاركة فيها، كما تعتبر مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض القرارات مشاركة محدودة.

وحول حتمية إصلاح التعليم العالي والجامعي في مصر يشير تقرير البنك الدولي إلى: "إن نظام التعليم العالي المصري لا يخدم جيدا الاحتياجات الراهنة، وإن لم يحدث إصلاح واسع النطاق فسوف يحول دون التقدم الاقتصادي والاجتماعي في مصر. وثمة حتمية لإجراء إصلاح جوهري لنظام التعليم العالي المصري. وتنشأ هذه الحتمية عن اجتماع ضغوط ناشئة واختلالات وظيفية متراكمة. نشأت عن حاجة مصر إلى ما يلي: تحسين قدرتها التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، حيث، تكثف بلدان أخرى استثماراتها في رأس المال البشري وإنتاج المعرفة، وتوفير الخدمات التعليمية على النحو المناسب لعدد متزايد ومتنوع من الطلاب" (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي، ٢٠١٠: ١٠).

وقد أشارت الدراسات في مجال حوكمة الجامعات العربية إلى عدة نتائج تلخص واقع الحوكمة المؤسسية في الجامعات العربية لعل أهمها ما يلي:

- اعتبار المقارنة المرجعية وسيلة قيمة لا يمكن الاستغناء عنها عند النظر في قضايا الحوكمة والإصلاح المؤسسي للجامعات العربية، والعمل على تطوير كفاءة وفعالية تلك الجامعات، بما يمكن من تحقيق الإبداع المعرفي والإسهام الفعال في اقتصاد المعرفة (El Hassan, Abu Orabi and Al-Zoubi, 2017: 17).

- أن تشريعات حوكمة الجامعات العربية ومبادئها الأساسية لا تزال تفتقر إلى تفعيل والرقابة اللازمة والكفيلة بتطبيق مبادئ الحوكمة، كما أن بنية الحوكمة بالجامعات العربية ضعيفة (أبو الهيجاء، ٢٠١٧: ١٨).

- أن مفهوم الحوكمة له أهمية كبرى ويجب تعزيزه لدى العاملين في الجامعات (مهدى، والقيس، ٢٠١٧: ١٨).

- أن التعليم الجامعي على المستوى الدولي والعربي يواجه العديد من الاختلالات على مستوى السياسات والتشريعات والإدارة وألية صنع القرار، فضلاً عن ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات خطط التنمية الوطنية. وتعود تلك الاختلالات إلى التغيرات المستمرة في السياسات والاستراتيجيات والقوانين والأنظمة، والترهل الإداري والبيروقراطية، وقصور البحث العلمي في الجامعات ومحدودية دوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضعف المشاركة في صناعة القرار بين أصحاب العلاقة، وسيادة نمط إدارة الرجل الواحد. وتشير الدراسة إلى أن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات يعد حلاً ناجعاً لتلك الاختلالات (الخطيب، ٢٠١٧: ٢١).
- أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية متوسط، وكذلك مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الجانبين (بدح، والعوامل، ٢٠١٧: ٢٢).
- أن تفاقم المشكلات التي تعاني منها الجامعات العربية أضحت عائقاً أمام الحوكمة الحسنة لتلك الجامعات (داود، ٢٠١٧: ٢٤).
- أن الحوكمة تشكل الإطار العام لأي مؤسسة تعليم عال، حيث يساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحديد الأدوار للعاملين داخل المؤسسة على أساس من الشفافية والرقابة والمتابعة لتحقيق الجودة والتميز والوصول للتنافسية (البشايرة، ٢٠١٧: ٢٥).
- أنه من الصعوبة بمكان تقصي نظام حوكمة لمؤسسة تعليم عالي، إذ ليس ثمة نموذج حوكمة موحد، كما أن حوكمة مؤسسة تعليم عالي تعتمد على طبيعة ملكية المنشأة ومنظور إدارتها، وطبيعة أهدافها المتوخاة. وفي ظل هيمنة نظام عولمة التعليم العالي والمنافسة بين المؤسسات التعليمية التي رافقت عملية خصخصة التعليم العالي والتحول البارز للمؤسسات التعليمية العامة نحو التمويل الذاتي. عندئذ، فإن طرح نظام حوكمة مؤسسة تعليم عالي يتطلب الكشف عن أبعديات هذا النظام وتأسيس الحوكمة على ثلاثة عناصر هي: حوكمة الأكاديميا (جودة التعليم، وتطوير البحث العلمي والتفاعل مع المجتمع)، وحوكمة الأعمال (قياس أداء المؤسسة)، وحوكمة المؤسسة (تطوير ثقافة المؤسسة وتوافق أهدافها مع أهداف المجتمع) (الرفاعي، ويلعربي، ٢٠١٧: ٢٨).

- أن تحقيق الحوكمة الفعالة يتطلب اعتماد التخطيط الاستراتيجي لوضع معايير وآليات الحوكمة، حيث وجدت علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والحوكمة (سليلاوي، ٢٠١٧: ٣٠).
- أن إصلاح التعليم العالي أصبح اهتماماً عالمياً، فالجامعات في العديد من بلدان العالم تكافح من أجل إحراز تصنيف متقدم من خلال الاهتمام بدعم البحث العلمي وجودته، تحسين نواتج التعلم، الحوكمة والاستقلالية والمحاسبية (Katanani, 2017: 32).

وفي التعليم العالي، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهيكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياستهم في تخصيص الموارد (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي، ٢٠١٠، ٨٧).

وتزخر الجامعات حول العالم بالعديد من هياكل الحوكمة في شكل مجالس أمناء ومجالس أوصياء وهيئات ولجان مراجعة داخلية وكيانات خارجية، ومن أبرز نماذج حوكمة الجامعات ما أشار له تركمان (Trakman 2008)، حيث صنف نماذج الحوكمة إلى خمس نماذج هي (Trakman, 2008: 66-74):

- ١- النموذج الأول الحوكمة الأكاديمية أو حوكمة الزملاء **Academic, Staff, Collegial**: وهي تعد النموذج التقليدي في حوكمة الجامعات، حيث ينظر للحوكمة على أنها حق لأعضاء هيئة التدريس والموظفين داخل الجامعة، ويتم من خلالها منح صلاحيات واسعة لمجلس الحوكمة، وضمان أكبر قدر ممكن من التمثيل للأكاديميين في مجالس الحوكمة، أو كلاهما.
- ٢- الحوكمة المؤسسية **Corporate** وهي النموذج الشائع في جامعات اليوم خاصاً بالجامعات الاسترالية ويركز هذا النموذج على المسئوليات المالية والإدارية ويسعى نحو تحسين العلاقة بين مجلس الحوكمة وانتقادات الرأي العام ويسعى إلى تحقيق الموازنة بين الحوكمة وانتقادات الرأي العام.
- ٣- حوكمة الأمناء **Trustee**، اكتسب نموذج حوكمة الاوصياء أو مجالس الأمناء دعماً كبيراً في الآونة الأخيرة خاصة في الجامعات الأسترالية والبريطانية وهو يتضمن تمثيل أقل للأكاديميين داخلة إذ يوسع نطاق الحوكمة ليمتد إلى كافة الأفراد العاملين بالجامعات بالإضافة إلى ممثلين من بعض هيئات المجتمع وحوكمة مجالس الأمناء

لا تهتم بشكل مباشر بتمثيل أصحاب المصالح لكن حوكمة الأوصياء تؤكد على حالة علاقات الثقة بين أعضاء مجلس الأوصياء وعلى علاقات الثقة بين المجلس والمستفيدين .

٤- حوكمة أصحاب المصالح Stakeholder، حيث يتم منح مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح كالموظفين والأساتذة والطلاب والخريجين والشركاء المؤسسين والجمهور بشكل عام صلاحيات للمراقبة على الأداء .

٥- الحوكمة المختلطة Amalgam، وهي نموذج للحوكمة يشير إلى امتزاج الحوكمة بأنواعها المختلفة الأكاديمية والمؤسسية والأوصياء وأصحاب المصالح معاً لتكون مسنولة عن بناء قاعدة للمعرفة للمجتمع ككل ، الإنفاق الحصري للأموال التي توفرها الجامعات ، إنتاج ابتكارات تدعم التنمية الاقتصادية ، ضمان حرية أعضاء هيئة التدريس ، بناء كتلة حرجة في التخصصات والمجالات المهنية التي تسعى كل جامعة على التميز بها ، إتاحة بيئة تعلم أفضل للطلاب .

ففي جامعة أكسفورد تتم الحوكمة من خلال مجمع الحوكمة Governance Congregation وهي بمثابة برلمان يضم أكثر من ٥٠٠٠ فرد فضلاً عن لجان المدققين الداخلية وجهات المراقبة الخارجية . أما في جامعة كمبردج تتم الحوكمة من خلال أكثر من مستوى فهناك بيت الأوصياء The Regent House ، مجلس الشيوخ The Senate ، مجلس الجامعة the council ، المجلس العام للكليات The General Board of Faculties، مجلس المدققين Board of Scrutiny .

وتتوالى المبادرات والإصلاحات التي تدعم حوكمة الجامعات في العديد من بلدان العالم. إلا أن فعالية هذه الهياكل وقدرتها على التوجيه والتحكم في مختلف مجريات الحياة الجامعية تختلف من جامعة لأخرى ومن مجتمع لأخر.

مما يتطلب إصلاحات كبرى لتحقيق حوكمة فعالة ورشيدة للجامعات بما يمكن من اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية والاستنارة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات وتعزز التوازن بين كافة المصالح المتنوعة.

ثالثاً: واقع حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية: نظرة تحليلية:

١- حدود العلاقة والتأثير:

اتخذت مصر مجموعة من الخطوات نحو بناء مجتمع المعرفة لعل أبرزها: إنشاء الشبكة القومية للمعلومات عام ١٩٨٤ ، إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عام ١٩٨٥ ، إنشاء شبكة الجامعات المصرية EUN عام ١٩٨٧ ، إنشاء المركز

الإقليمي لتكنولوجيا المعلومات وهندسة البرامج ، تطوير شبكة الاتصالات لدعم خدمات الإنترنت المجاني، التشجيع على إنشاء الكثير من مراكز المعلومات والشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، إطلاق الأقمار الصناعية ،التوسع في تقديم برامج لتدريب شباب الخريجين على استخدامات وتطبيقات الحاسب، إقامة مشروعات وديان التكنولوجيا بالقترة شرق وقنا والجيزة ،إقامة القرى الذكية بالقاهرة الجديدة والأسكندرية والإسماعيلية و٦ أكتوبر، تبنى الدولة لفكرة الحكومة الإلكترونية.

ورغم ذلك فلا زالت الفجوة الرقمية والمعرفية قائمة بكل مظاهرها وانعكاساتها، فما اتخذ من خطوات كان ابطاً بكثير من معدلات النمو والتطور سواءً على المستوى العربي أو العالمي مما أضاف لملاح أزمة التعليم المصري والعربي أبعاداً غير مسبوقة. الأمر الذي يتطلب معالجات كثيرة لتقليص تلك الفجوات والفروقات بين المشاهد في الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات في البلدان المتقدمة.

ويواجه تنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة مجموعة كبيرة من المشكلات التي أجمعت عليها الدراسات وأهمها(همشري، ٢٠١٣ : ١٤٤-١٤٦) : ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ، ضعف إدراك مفهوم ومحتوى إدارة المعرفة وأهميتها ، ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة ، الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ، الاهتمام بالمعرفة الصريحة على حساب المعرفة الضمنية ، زيادة الاعتماد على العمل الفردي وضعف التشارك المعرفي ، فصل المعرفة عن مستخدميها واحتكار المعرفة من قبل الإدارة العليا ، الافتقار للوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها ، ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة ، الاعتماد على شراء المعرفة ، ضعف الذاكرة المنظمة ، عدم خرسنة المعرفة بما يصعب التعرف على حالها وأماكن وجودها ، ضعف فرق إدارة المعرفة.

وتوصلت دراسة قرني والعتيقي ٢٠١٢ إلى: "ضعف إدارة الجامعات لرأس المال الفكري بها، وافتقادها القدرة على اتخاذ الإجراءات التي تحقق القدرة التنافسية لها" (قرني والعتيقي، ٢٠١٢).

كما أشارت دراسة كمال عبدالوهاب أحمد ٢٠١٦ إلى أن: "الجامعات الحكومية- بوصفها أهم مؤسسات التعليم العالي في مصر- شهدت - ولا تزال - تشهد- عديداً من التحديات والأخطاء الفادحة التي ترتكب، وكثرة المشكلات القائمة على أكثر من مستوى من مستويات إدارة رأس المال الفكري، كما أن الجامعات المصرية تمتلك رأس المال الفكري، ولكنها غير قادرة على إدارته وتوظيفه على النحو الأمثل" (كمال عبدالوهاب أحمد، ٢٠١٦: ٣٢).

الأمر الذي أدى إلى ضعف المعرفة بالجامعات وانحصارها في مجموعة من العمليات والإجراءات الشكلية التي تفتقر إلى إبداع المعرفة فلا ترقى للمستوى المنشود. مما أثر سلباً على كافة عناصر ومكونات الجامعات ومنها مستوى الطلاب والأساتذة ونوعية البحوث ومعدلات النشر ونظم التقويم وغير ذلك. مما أدى إلى تراجع غالبية الجامعات واحتلالها مرتبة متأخرة في كافة التصنيفات الدولية للجامعات.

وفي عصر الأسواق العالمية الممتدة والتجديدات المستمرة في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، ومع تسارع المنافسة والانقسام الرقمي بين دول العالم، تبدو الحاجة ملحة إلى توفير القدرة على ضمان التعامل الجيد مع المعرفة، فخلق وتنظيم وتوصيل وحماية مصادر المعرفة ورأس المال البشري من أجل خلق وإبداع نتائج أفضل يعتبر محور اهتمام صناع القرار والحكومات ورواد الأعمال والإداريين . وعلى المستوى القومي يعتبر أحد التحديات التي تواجه المؤسسات هو حوكمة المعرفة بفعالية من خلال توفير الدعم الحكومي اللازم لتنمية وتطوير البنية التحتية المعرفية وتوفير الإطار التشريعي اللازم لها وإعادة توجيه النظام التعليمي وتطوير المؤسسات بما يدعم أنشطة البحث والتنمية (Menkhoff, Evers and Chay, 2010:1).

ولقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ربط ابتكارها لتكنولوجيات جديدة متطورة ، ووسائل إنتاج جديدة ، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف ، وبالتالي زيادة الأرباح وتوفير الثروة وتوفير فرص عمل كبيرة والحد من البطال ، وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة **Knowledge industry** التي أصبحت موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً (بدير، ٢٠١٠: ٧٧).

وعلى الرغم من ذلك فلم تستطع الجامعات أن تغتنم تلك الفرص التي أتاحت لها على مدى سنوات طويلة، مما جعل حال المعرفة بالجامعات يتردى أكثر كلما اتجهنا صوب المستقبل، حيث افتقد صناع المعرفة في الجامعات القدرة على فهم واستيعاب احتياجات الطلاب والباحثين وقطاعات المجتمع. الأمر الذي أدى إلى أن يصبح الجميع مستهلكين للمعرفة، وغير ممتلكين لها، وغير قادرين على تنميتها وإبداعها ومشاركتها.

ويرتبط الذكاء الاجتماعي بحوكمة المعرفة بالجامعات، إذ يمكن النظر للذكاء الاجتماعي **Social Intelligence** ، وهو يختلف عن الذكاء العاطفي أو الانفعالي، بوصفه أحد أشكال المعرفة الضمنية التي تساعد على فهم واستيعاب احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح خاصة خارج المنظمة، والتفاعل معهم بالطريقة المناسبة

لتحقيق منفعة جميع الاطراف. وبالتالي يعمل الذكاء الاجتماعي كمحفز على اكتساب المعرفة الخارجية. وتلعب مكونات الذكاء الاجتماعي الثلاثة: الوعي الاجتماعي، والفهم الاجتماعي، والقدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية ، دوراً مهماً في اكتساب المعرفة الخارجية وتضمينها داخلياً وضمان تدفقها باستمرار وانتظام لبيئة وأنشطة التعلم الداخلية، مما يؤدي إلى إبداع المعرفة وتحسين رأس المال البشري (Kong, 2014: 55-56).

وتتأثر مشاركة المعرفة بالعديد من العوامل التي تعوق مشاركة المعرفة خاصة في التعليم الجامعي وقد صنفتها البحوث والدراسات إلى: "عوامل ثقافية واجتماعية واعتبرها الكثيرين بمثابة أهم العوامل التي تعوق مشاركة المعرفة، فالفوارق الثقافية بين المجتمعات وحتى داخل المجتمع الواحد، في ظل العولمة، تؤدي لسوء الفهم وتعوق الاتصال الفعال. كما يمكن أن يعوق مشاركة المعرفة بعض العوامل التنظيمية مثل الهياكل الإدارية الضخمة متعددة المستويات الهرمية والتي تتسبب في تشويه المعلومات وتأخيرها. كما تلعب العوامل التكنولوجية دوراً كبيراً في إعاقة المشاركة بالمعرفة حيث يؤثر مستوى التكنولوجيا المتاحة في منظمات التعليم العالي في مشاركة المعرفة وتبادلها عبر مختلف قنوات الاتصال. وتشير كذلك نتائج البحوث والدراسات الى مجموعة رابعة من العوامل التي تعوق مشاركة المعرفة في منظمات التعليم العالي وهي العوامل الخاصة بالدافعية والرغبة في مشاركة المعرفة، فهناك دوافع داخلية وأخرى خارجية ترتبط بمشاركة المعرفة. وتشير الدراسات إلى أن الدوافع الداخلية لها دور أكبر في دعم مشاركة المعرفة على العكس من الدوافع الخارجية التي تؤثر بقدر قليل في مشاركة المعرفة" (Ta Van and Zyngier, 2014: 176-177).

وهنا يجب أن تؤدي حوكمة عملية المشاركة بالمعرفة في الجامعات وبين الجامعات دوراً مهماً في تدعيم عملية مشاركة المعرفة بين مختلف الجامعات والتغلب على عوائق تلك المشاركة بما يدعم ويفيد كافة الاطراف التي تتشارك المعرفة داخل وخارج الجامعات.

٢- مقومات حوكمة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات:

انتشر مفهوم حوكمة المعرفة في مطلع الألفية الثالثة، بفضل جهود كل من نيكولاي فوس وأنا جراندوري Nicolai Foss و Anna Grandori ، حيث قدما اسهاماً كبيراً في معالجة موضوع حوكمة المعرفة تمثل في إرساء القواعد المنهجية الخاصة بحوكمة المعرفة. والتي من بينها أن: عمليات إنتاج المعرفة والاحتفاظ بها ومشاركتها يمكن أن توجه من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها، كما أشارا إلى أن

حوكمة المعرفة تعد مدخلاً منفرداً يرتبط بتقاطعات كثيرة مع إدارة المعرفة والدراسات التنظيمية والاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

ويمكن استنتاج أبرز المقومات الخاصة بحوكمة عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

- ١- وجود رؤية واضحة لحوكمة عمليات إدارة المعرفة الجامعية واتفاق تلك الرؤية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٢- وجود هيكل تنظيمي واضح لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات يوضح المسؤوليات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة الجامعية والصلاحيات المرتبطة واللائمة لحوكمة تلك العمليات.
- ٣- وجود نظم معلومات إدارية فعالة تدعم حوكمة عمليات إدارة المعرفة الجامعية من خلال وحدات نظم المعلومات الإدارية وما يرتبط بها من قواعد بيانات تتعلق بكافة جوانب المعرفة الجامعية والقائمين على تناولها وتداولها وتطويرها.
- ٤- الالتزام بالشفافية والإفصاح وكافة مبادئ ومرتكزات الحوكمة المؤسسية.
- ٥- الارتباط بالمجتمع من خلال المشاركة المجتمعية مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالمعرفة.
- ٦- إيجاد التشريعات والقوانين اللازمة لدعم حوكمة المعرفة وتفعيل هياكلها.
- ٧- الرقابة الفعالة من خلال اللجان والمجالس والهيئات المجتمعية لأنشطة وعمليات المعرفة الجامعية وتوجهاتها المستقبلية.
- ٨- توفير الدعم المادي اللازم لحوكمة عمليات إدارة المعرفة وتنويع الموارد المالية وحسن استغلالها.
- ٩- تعظيم منافع كافة الأطراف صناع المعرفة ومديري المعرفة وأصحاب المصالح .

٣- آليات حوكمة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات:

إن واقع استراتيجيات إدارة المعرفة يشير إلى أن مجموعة حقائق أهمها: " أن مقدار ما ينفق من أموال على تراكم المعرفة يمكن أن يكون غير محدود، المعرفة ليس لها قيمة في حد ذاتها بل عندما تطبق تكتسب القيمة، ويكون لما ينفق على المعرفة قيمة سلبية لو لم تستفد المنظمة منه، ومن ثم، فالمعرفة المؤسسية تضمن الأداء الفعال، المعرفة خارج المنظمة وتكون أكثر قيمة منها داخل المنظمة أي كلما اقتربت من المستفيد النهائي واتجهت للانتشار، وهنا تحتاج المعرفة إلى خبرة عميقة للوصول لها واكتسابها، وبالتالي قيمة المعرفة تكمن في تقديم المنفعة لكافة الأطراف، والنتيجة هي أن عوائد المعرفة تتوقف على استراتيجية المنظمة في إدارة المعرفة" (Baporika,2014: 164-166).

ويمكن حوكمة إدارة المعرفة من خلال آليات كثيرة، قد تدعمها التقنية. ففي عملية مشاركة المعرفة تستخدم آليات كثيرة. ومعظم هذه الآليات يمكن توفيرها لأنها لا تحتاج لبنية تقنية معقدة، كما أنها سهلة التأسيس والصيانة. وتركز آليات حوكمة المعرفة على الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية وتميئتها.

ومن هذه الآليات: "الاجتماعات المباشرة، التلمذة والتمهين، التدريب، التوظيف، التوجيه، العصف الذهني، مجتمعات التعلم، التفاعلات الاجتماعية المباشرة، التعلم التنظيمي، مجتمعات الممارسة" (Robinson, Carillo, Anumba and Patel, 2010: 131). كما تسهم بعض التوجهات الحديثة في حوكمة إدارة المعرفة ولعل منها (Karvalics and Nikunj, 2013: 307-312):

١- التوجه نحو السيبرانية **Management Cybernetics**: حيث يمكن أن يتم توظيف أفكار ومبادئ السيبرنيطيقا أو السيبرانية والخاصة بالقيادة والتحكم في الأحياء والآلات ودراسة آليات التواصل في كل منهما في نمذجة بعض عمليات إدارة المعرفة والتحكم فيها عن طريق الحواسيب والبرمجيات التي تقوم بالتواصل والتعامل مع المعرفة.

٢- التوجه نحو منظمات التعلم **Learning Organizations**: وهي تمثل المنظمات التي تتيح للعاملين بها فرص تعلم تفيد في تنمية معارفهم، من خلال تفاعلهم معا ومع المحيط المعرفي حولهم، حيث يتم التركيز على أن يبدأ إنتاج المعرفة من المستوى الفردي.

٣- التوجه نحو مجتمعات الممارسة **Communities of Practice**: وتعني مجموعات العاملين ذوي الاهتمام المشترك الذين يعملون معا في منظمة ما ويكسبونها طابعا معرفيا وثقافيا خاصا، يتعلمه الأفراد الجدد الملتحقين بالمنظمة. وبالتالي فمجتمعات الممارسة تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي: ميدان معرفي يتضمن مجموعة من المعارف والتوجهات، مجموعة من الأفراد المهتمين والمنتمين بهذا الميدان المعرفي، ومجموعة الممارسات المشتركة التي تم تطويرها والاتفاق عليها لتحقيق الفعالية في هذا الميدان المعرفي.

٤- التوجه نحو مجتمعات المعرفة وبيئة المعرفة **Knowledge Communities and Knowledge Ecology**: وتعني مجتمعات المعرفة التحرك إلى أفق أبعد من إدارة المعرفة، وذلك يتضمن الذكاء الجمعي وبلوغ الحكمة الجماعية **Collective Wisdom**. حيث تتفاعل مجتمعات الممارسة معا من خلال مجتمعات المعرفة الأوسع لتتكون شبكات المعرفة **Knowledge Networks**، التي تربط مجتمعات المعرفة المنفصلة عن بعضها البعض، لتتحول من جزر معرفية منعزلة إلى شبكات معرفة. وفي هذا السياق تتضح فكرة بيئة المعرفة والتي تشير إلى تحقق التوازن المعرفي وتحدد

الاهداف والهياكل والآليات التي تمكن من تحقيق الإفادة القصوى من إمكانات صناع المعرفة وما يمتلكه كل منهم من معارف موزعة.

٥-التوجه نحو أسواق المعرفة Knowledge Markets: وتعنى أسواق المعرفة، الأساليب والآليات التي يمكن من خلالها توزيع مصادر المعرفة بين منتجي المعرفة ومستخدميها.

كما يمكن أن تتم حوكمة الجامعات من خلال استحداث هياكل حوكمية متعددة كالمجالس واللجان التي تتعدد مسمياتها وخصائصها، والتي يمكن أن تقوم بحوكمة المؤسسات الجامعية ككل بما في ذلك ما يتعلق بإدارة المعرفة.

ومن الجدير بالذكر أن الجامعات المصرية الحكومية لا توجد لها هياكل حوكمة؛ حيث تقوم الهياكل الإدارية القائمة بالجامعات والكليات بعمليات الإدارة والمتابعة والتدقيق، ويشترك في ذلك لجان ووحدات الجودة الشاملة بالجامعات والكليات. وبالتالي لا توجد هياكل حوكمية مستقلة تمارس أعمال ومهام الحوكمة المؤسسية بالجامعات المصرية الحكومية.

بينما يوجد في بعض الجامعات الخاصة والأهلية في مصر هياكل للحوكمة كمجلس الأمناء في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ومجلس أمناء جامعة مصر الدولية، ومجلس أمناء الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني.

رابعاً: النموذج المقترح لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية:

يعد النموذج المقترح بمثابة إطار مفاهيمي يمكن من خلاله تمكين الجامعات المصرية من مقابلة التزامات الحوكمة المؤسسية لعمليات إدارة المعرفة بها وفقاً للمبادئ الأساسية التي تنهض عليها الحوكمة المؤسسية. ويقع في قلبه الأساليب والميكانيزمات الأساسية التي يمكن من خلالها لصناع المعرفة في الجامعات من القيام بالمهام والأنشطة التي تسهم في تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة يمكن تقاسمها ومشاركتها واتاحتها لكافة المستفيدين، بما يحقق الارتباط ويدعم شبكات المعرفة ونظم إدارة المعرفة الموزعة ومجتمعات المعرفة وبيئاتها المتنوعة. ويتكون النموذج المقترح في صورته النهائية بعد التحكيم من المكونات التالية:

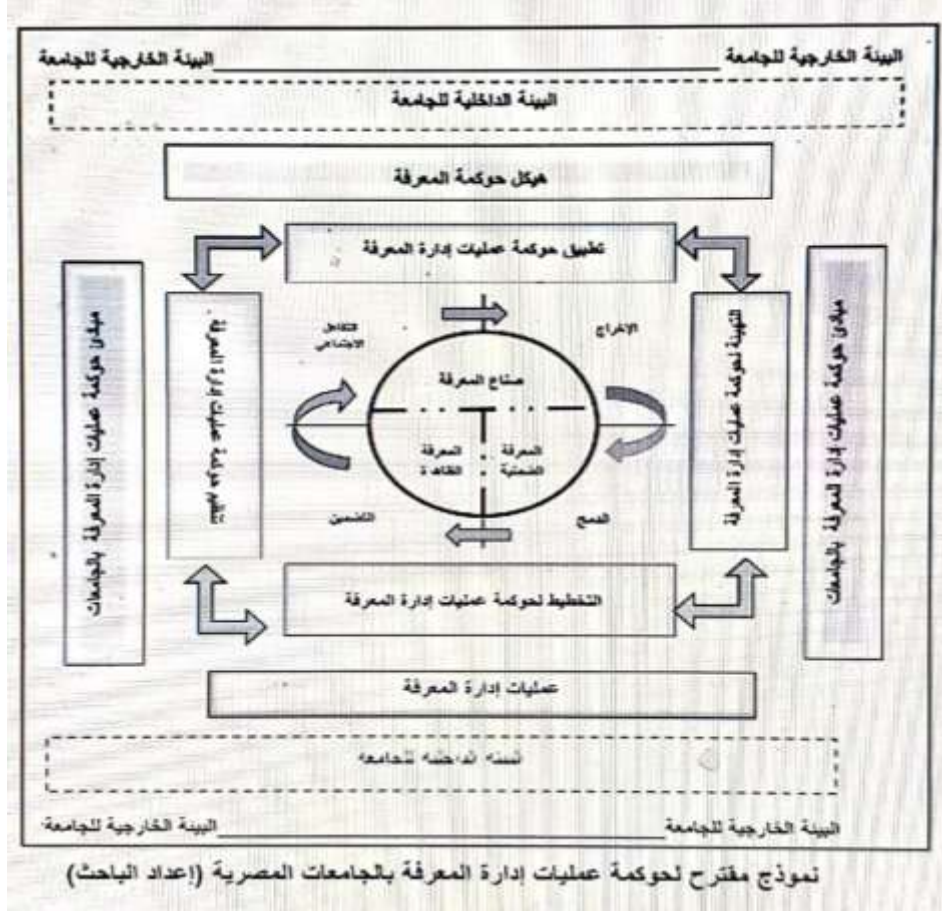
أ- افتراضات النموذج المقترح:

ينطلق النموذج المقترح من الافتراضات التالية:

- التأكيد على الالتزام بالمبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية كمدخل لتعزيز الأداء الجامعي في مختلف جوانبه.
- التأكيد على دعم وتحسين عمليات إدارة المعرفة بالجامعات، كإجراء لصيق بوظائف الجامعة ومهمتها.
- النظر إلى إدارة المعرفة على أنها وسيلة لحياة جامعية أفضل، فهي إدارة لرأس المال الفكري، واستراتيجية لدعم قدرة الجامعات على التكيف والمنافسة في ظل مقتضيات مجتمع المعرفة.
- التأكيد على الدور التنموي والتنويري للجامعة بوصفها مؤسسة أكاديمية منوط بها قيادة التوجهات الثقافية والمعرفية في مجتمع المعرفة.
- أن حوكمة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات تسعى نحو تدعيم المعرفة وإدارتها وابداعها واتاحتها من خلال دعم عمليات وأنشطة معينة ترتبط بالاتصالات والتنسيق والتعاون والرقابة، أي أنها تعنى بتطوير واستثمار المعلومات والمعارف لتحسين فعالية الجامعات.
- السماح للجميع أفراداً ومؤسسات بمشاركة المعرفة، ليس من خلال فرض بنية معرفية محددة وثابتة يتشاركها الجميع، ولكن من خلال التركيز على الفهم المشترك والوعي بالسياقات الاجتماعية المختلفة لكل بنية معرفية جديدة.
- أن تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالجامعات يقتضي الالتزام بالأطر القانونية والخلقية اللازمة لحوكمة هذه العمليات.
- التأكيد على خصوصية كل جامعة وتفريدها وحريةتها الأكاديمية واستقلالها.
- الحرص على تكامل الأطر المتنوعة التي تصاحب حوكمة عمليات إدارة المعرفة: مثل الإطار الاستراتيجي، والإطار المحاسبي، والإطار التكاملي، إلى جانب الإطار الاقتصادي، و الإطار القانوني.
- الالتزام باستدامة حوكمة عمليات إدارة المعرفة من خلال ضمان استمرارية قدرات الجامعات على التعامل الفعال مع المعرفة المتجددة والتطورات المتسارعة والتغيرات الحادثة باستمرار في ميادين العلوم والتكنولوجيا والاتصالات.

ب- مراحل النموذج المقترح:

يمر النموذج المقترح بعدة مراحل وتتضمن كل مرحلة عدة خطوات ومهام ويوضح الشكل التالي مخطط هذا النموذج المقترح:



ويمكن تناول المراحل والعمليات الواردة بالنموذج بقدر من التفصيل على النحو التالي:

١- مرحلة التهيئة لحوكمة عمليات إدارة المعرفة، وتتضمن:

- نشر ثقافة الحوكمة والتدريب عليها: من خلال اللقاءات والندوات والملصقات والمؤتمرات والبرامج التدريبية التي تقدم للعاملين بالهيئات التدريسية والإدارية، والتواصل مع الطلاب والمستفيدين من المعرفة الجامعية. والارتباط مع مؤسسات المجتمع.

- تعديل منظومة تشريعات التعليم العالي: لتتوافق مع مبادئ الحوكمة ومتطلبات مجتمع المعرفة، من خلال التأطير القانوني لتشريعات تدعم الحق في المعرفة وتبادل المعلومات وتتوافق مع تشريعات التعليم العالي وضوابطه المعمول بها. وفي هذا الصدد لابد من التأكيد على استكمال الخطوات القانونية التي تكفل اللامركزية الادارية والاستقلال المالي والإدارة الحقيقي للجامعات. كما يجب الإشارة إلى تطوير تشريعات المعلومات والملكية الفكرية وحقوق النشر والتأليف. وكذلك تفعيل التشريعات التي تكفل صيانة حقوق اعضاء هيئة التدريس.
- صياغة معايير لحوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات، والالتزام بمؤشرات موضوعية متفق عليها: ويمكن تقديم بعض المعايير الاستراتيجية في هذا الصدد على النحو التالي:
 - ضمان استقلالية هيكل حوكمة المعرفة إدارياً ومالياً.
 - الموازنة بين استراتيجيات الإدارة الجامعية ومنها استراتيجية ادارة المعرفة بكل جامعة.
 - اعتماد مبدأ الشفافية الإدارية في التعاملات الادارية.
 - اعتماد مبدأ الانتخاب في اختيار وتعيين القيادات في مجالس الحوكمة الجامعية بوصفهم عمال المعرفة.
 - التقييم الدوري والافصاح عن النتائج في ضوء مؤشرات حوكمة المعرفة المعتمدة.
 - حفز وتشجيع صناع المعرفة بالجامعات على ابداع المعرفة ونشرها وتبادلها.
 - إسهام كافة قطاعات المجتمع في حوكمة المعرفة.
 - إطلاق الحرية الأكاديمية في التدريس والبحث والنشر.
 - مواجهة الجرائم المعرفية والمعلوماتية.
 - ضمان الاستخدام الأمثل للنية التحتية المعرفية.
 - السعي لإرضاء كافة الأطراف المشاركة والمستفيدة من حوكمة عمليات إدارة المعرفة.
 - التوجه المستمر نحو دعم كل مظاهر مجتمع المعرفة.
- مناقشة وتحليل تجارب الجامعات الأخرى في مجال حوكمة عمليات إدارة المعرفة، وبيان المنافع المتحصلة من ورائها، وسبل الإفادة منها في مواجهة معوقات حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات.
- تشييد الاطار القيمي المتضمن لقيم وتوجهات مجتمع المعرفة والداعم لحوكمة المعرفة الجامعية، حيث تعزيز قيم الانفتاح العقلي، والشراكة المعرفية، والتعاون العلمي، والإيجابية والمبادأة، وإعلاء المصلحة العامة، والتنمية المستدامة.

٢- مرحلة التخطيط لحوكمة عمليات إدارة المعرفة:

- تحديد أهداف وأولويات حوكمة المعرفة بالجامعات: وهي واحدة من أهم مراحل النموذج المقترح، لأنها تنطلق من الحالة الراهنة للمعرفة وتسعى نحو المستقبل وما ستكون عليه المعرفة الجامعية وتوجهات عمليات حوكمتها. وهنا يجب الإحاطة الكاملة بالموقف الراهن للمعرفة الجامعية وعمليات إدارتها ومشكلاتها، وتحليل بيئتها الجامعية والمجتمعية.
- بناء استراتيجية الجامعة لحوكمة المعرفة: وتتضمن تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بحوكمة عمليات إدارة المعرفة، والاتفاق على مجالات عمل المعرفة الجامعية ومنظومة القيم المصاحبة لها، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار وجود قدر عال من الشفافية والوضوح والبعد عن الغموض والشعارات البراقة والمصالح الخاصة، بالإضافة إلى توفر أكبر قدر ممكن من التفرد والابتكار، والتأكيد على التناغم بين هذه الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية للجامعة.
- صياغة الخطط والبرامج: حيث يتم تحويل الرؤية والأهداف إلى مجموعة من الخطط والبرامج والمبادرات التي تتضمن إجراءات ونشاطات محددة يمكن من خلالها تنفيذ استراتيجية حوكمة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها.

٣- مرحلة التنظيم لحوكمة عمليات إدارة المعرفة:

- بناء هياكل حوكمة المعرفة بالجامعات: ويمكن أن تتكون تلك الهياكل في شكل لجان أو مجالس على عدة مستويات، وتكون مختصة بحوكمة المعرفة في مستواها ، والتنسيق مع باقي كيانات الحوكمة في هذا الشأن، ويختار أفراد هذه المجالس عن طريق الانتخاب الحر ممن يمتلكون الكفاءات والمهارات والخبرات التي تعينهم على تأدية مهامهم، ويجب أن تكون تلك الكيانات مستقلة عن الإدارة الجامعية. ومن هذه الكيانات والهياكل التنظيمية:
- لجنة الحوكمة على مستوى الكليات: وتتألف من ممثلين للعاملين بالكلية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي. ويكون ضمن أهدافها ومهامها الأساسية حوكمة عمليات إدارة المعرفة، بما ييسر سبل النفاذ لها وإتاحتها وتشاركها بين مختلف المستفيدين من الطلاب والاساتذة والعاملين على كافة المستويات، فضلاً عن تقديم مختلف أنواع الدعم التي تكفل جودة عمليات إدارة المعرفة.

- لجنة الحوكمة على مستوى الجامعة: ويشكل مجلس لحوكمة المعرفة على مستوى الجامعة ككل، بعضوية ممثلين عن الجامعة بمختلف أطيافها وممثلين من الطلاب وممثلين من المجتمع المحلي ومؤسساته. وتكون مهمة المجلس الأساسية تفعيل حوكمة المعرفة بالجامعة، والرقابة على كافة أنشطة وعمليات إدارة المعرفة في الكليات والوحدات الإدارية. ويتم تحقيق الارتباط بين هذا المجلس ومجالس حوكمة المعرفة بالجامعات الأخرى وباقي أفراد ومؤسسات المجتمع المعنيين.
- لجنة الحوكمة على مستوى الدولة ككل: ويمكن أن يشكل هذا الكيان في صورة مجلس أعلى للحوكمة يضم أطيافاً واسعة من النخب المعرفية والثقافية في كافة التخصصات، فضلاً عن ممثلين من المجتمع ومؤسساته، وممثلين للجامعات والهيئات العلمية المختلفة، والطلاب والعاملين من الموظفين والإداريين. ويتم اختيارهم بالانتخاب في ضوء شروط ومعايير يتم الاتفاق عليها بما يحقق الموضوعية والنزاهة.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات: توصيف أدوار العاملين في مجال حوكمة عمليات إدارة المعرفة وتحديد مسؤولياتهم ومهاراتهم وحقوقهم وتمكينهم من تأدية واجباتهم .
- التنسيق الفعال بين مختلف الأطراف: التوجه نحو تكامل مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية والخاصة من خلال البرامج المشتركة والدرجات العلمية المشتركة والبحوث والمشروعات البحثية المشتركة
- تخصيص الموارد: حيث يتم تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج حوكمة عمليات إدارة المعرفة في كل جامعة، والعمل على تخصيصها وتوفيرها لدعم الجهود الرامية لتطبيق الحوكمة.

٤- مرحلة التطبيق لحوكمة عمليات إدارة المعرفة:

- التحرر من مركزية الإدارة الجامعية ودعم الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتوزيع سلطة اتخاذ القرار والصلاحيات المرتبطة بعمل إدارة المعرفة.
- تطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم مشاركة المعرفة .
- استشارة الخبراء في مجالي الحوكمة وإدارة المعرفة: حيث تسعى القيادات الإدارية والحوكومية لتبادل الاستشارات ووجهات النظر بانفتاح ومرونة حرصاً على الصالح العام ، كما يمكن الاستعانة بخبراء المعرفة والمختصين للإفادة من نصائحهم وتصوراتهم حول بعض المعوقات التي تحول دون تفعيل حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات.

- تطوير تكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال تفعيل وتطوير وحدات نظم المعلومات الإدارية بالكليات المختلفة وتفعيل دورها في حوكمة المعرفة، تأسيس نظم إدارة المعرفة مثل: نظم الاستدلال المعرفي، والذكاء الاصطناعي، نظم المحاكاة، ونظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم تخطيط الموارد، ونظم الدروس المتعلمة.
- التوجه نحو تطبيق نظم اتصال إدارية حديثة وتطبيقها على كافة الأعمال الأكاديمية والإدارية.
- تحقيق الربط الإلكتروني للوحدات والكليات والجامعات والمؤسسات المستفيدة في المجتمع من خلال الشبكات والمحلية والانترنت.
- تحقيق ارتباط فعال بين البوابات الرقمية للجامعات وبنك المعرفة والمكتبات الرقمية كمكتبة الإسكندرية، ومراكز المعلومات وقواعد البيانات الموجودة في مؤسسات المجتمع المختلفة.
- إعادة هندسة عمليات إدارة المعرفة؛ حيث يتم التركيز على المهام والخطوات الأساسية في كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة واختصار الوقت والجهد المبذول فيها وضمان تكامل المهام والعمليات في مختلف المراحل بما يسهم في تحقيق الأهداف الخاصة بحوكمة عمليات إدارة المعرفة.
- تقديم حزمة المعززات الإيجابية التي تحفز كافة الأطراف المعنية بحوكمة عمليات المعرفة على القيام بأدوارهم، فضلاً عن تحفيز صناع المعرفة على مشاركتها من خلال آليات النشر والمشاركة والتبادل على كافة المستويات الداخلية والخارجية.
- تفعيل مشاركة المعرفة وتقاسمها وتبادلها ونشرها وإبداعها بين الوحدات والإدارات والأقسام العلمية والكليات والجامعات من خلال العديد من الآليات منها:
 - تطوير البوابات الإلكترونية للجامعات: لتكون نافذة معرفية وخدمية ولست فقط نافذة اعلامية.
 - تأسيس الدرجات العلمية المشتركة والتوسع فيها.
 - تطبيق نظم إدارة المعرفة الموزعة.
 - التوجه نحو تدويل التعليم الجامعي : من خلال المشاركة في مبادرات تحقيق التجانس بين الجامعات و ايجاد البرامج الدراسية المشتركة
 - دعم الحراك الطلابي بين طلاب الجامعات: من أجل زيادة فرص الاحتكاك وتبادل الخبرات المعرفية والعلمية.
 - زيادة فرص الابتعاث والتدريب والمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية المحلية والدولية.

- دعم خدمات الانترنت والحوسبة السحابية داخل الجامعات وتحقيق الترابط بين مختلف مستودعات المعرفة في الداخل والخارج.
- التحسين المستمر في وظائف الجامعة؛ حيث أن الاهتمام بتحسين عمليات التعليم والتعلم والتدريب والتنمية المهنية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يسهم في استخدام المعرفة المتاحة وتشاركها و تطويرها وتحقيق التنمية والابداع لكافة الأطراف الصانعة للمعرفة والمعاملة معها .
- تطوير عمليات وإجراءات وأدوات تقويم الأداء الإداري والأكاديمي باستخدام الطرق الإلكترونية التي تتيح إمكانات النشر والإفصاح والتغذية الراجعة.
- دعم التنافسية في التعليم الجامعي خاصة في مجالات النشر الدولي والابتكار العلمي، مع الحرص على استقطاب الخبرات العلمية المتميزة.
- تأسيس برامج للنشر الدولي وتشجيع الباحثين المشاركة فيها، والإفادة منها، مع زيادة أعداد وتخصصات أوعية النشر المحلية والحرص على امتلاكها لمعايير أكاديمية رفيعة المستوى.
- استمرار الجهود والمبادرات في مجال تدويل التعليم الجامعي: من خلال: التوسع في تأسيس البرامج العلمية المشتركة والدرجات العلمية المشتركة داخل الجامعات وبين الجامعات وبعضها البعض، توأمة الجامعات، الاعراف الأكاديمي المتبادل، معادلة الشهادات دولياً فيما بين الجامعات، التوسع في صيغ وأنماط التعليم الجامعي غير التقليدية والاعتراف بها.
- دعم مجال البحث العلمي: على كافة المستويات المحلية والدولية وفي مختلف التخصصات التي تخدم أولويات التنمية.
- دعم كافة أدوات المعرفة والتكنولوجيا المساندة لتبادل وتشارك المعرفة: ومنها نظم إدارة المعرفة الموزعة؛ وهي عبارة عن نظم برنامجه تتكون من عدة أجهزة متصلة ببعضها ومستقلة عن بعضها وترتبط معاً عن طريق شبكة الانترنت أو أى شبكة محلية، كما تتصل بمستودعات المعرفة في مختلف الأماكن والمؤسسات. ويمكن عبر استخدام هذه الأجهزة المستقلة الطرفية التمكن من مشاركة المعرفة وتطويرها، ومشاركة الموارد من أجهزة وبرمجيات وقواعد بيانات، بشكل متزامن. كما يمكن لصناع المعرفة التغلب على العوائق الجغرافية والإدارية والاقتصادية. كما تتيح تلك النظم قدراً كبيراً من تلافي الأخطاء وتكرار البيانات والمعلومات، فضلاً عن تحقيق الشفافية والتشبيك الجماعي والإفادة من العقل الجمعي في تنمية وتطوير المعرفة التي يتم تشاركها.
- التوسع في تأسيس قنوات تعليمية متخصصة للجامعات: تهتم بالمعرفة ونشرها وتبادلها وتقديم الدعم اللازم لها على المستوى الإعلامي والتعليمي والثقافي.

- التوسع في تطبيق المبادرات الحديثة في إدارة المعرفة : حيث يتم تعزيز مجتمعات الممارسة ومجتمعات المعرفة ومنظمات التعلم وشبكات المعرفة ونظم إدارة المعرفة الموزعة، إذ أن هذه المبادرات تدعم جهود عمليات تحويل المعرفة الجامعية ونشرها وتسهيل النفاذ إليها ومشاركتها بين مختلف الأطراف.

ج- متطلبات تطبيق النموذج المقترح:

يتطلب تطبيق النموذج المقترح ما يلي:

- ١- التزام القيادات الجامعية بالعمل وفق رؤية مشتركة تعلى الصالح العام وتتوافق مع كافة الأطراف المعنية بحوكمة إدارة المعرفة داخل وخارج الجامعات.
- ٢- تطوير التشريعات الخاصة بالمعلومات والمعارف وحقوق الملكية الفكرية وحقوق النشر والتوزيع.
- ٣- دمج تكنولوجيا الإدارة الحديثة في كافة جوانب العمل الجامعي وخاصة ما يتعلق بإدارة المعرفة بالجامعات.
- ٤- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لحوكمة المعرفة بالجامعات.
- ٥- التأكيد على المشاركة الفعالة والتنسيق المستمر بين مختلف أطراف حوكمة المعرفة بالجامعات وخاصة أعضاء هيئات التدريس والموظفين وأقيادات الإدارية.
- ٦- تفعيل هيكل الحوكمة الجامعية القائمة، وفصلها عن الهياكل الإدارية لضمان استقلاليتها وحياديتها.
- ٧- تطوير نظم الإدارة الجامعية واطرها التنظيمية المحددة لأنشطة وعمليات إدارة المعرفة حتى يمكنها تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- ٨- التناغم والتفاعل بين كافة مجالات الحوكمة داخل وخارج الجامعة.
- ٩- دعم النخب الأكاديمية بالجامعات لهياكل وعمليات حوكمة المعرفة الجامعية.
- ١٠- الإفادة من مراكز دعم القرار والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ومراكز البحوث والدراسات.
- ١١- الربط الفعال بين مستودعات البيانات وبنوك المعلومات على مستوى الجامعات.
- ١٢- القيام بالدراسات المستقبلية اللازمة لتحليل الواقع الراهن للمعرفة الجامعية واتجاهات التطوير المستقبلي للبرامج والدرجات العلمية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

١. ابتسام جواد مهدى، وعبدالغفار القيس. (٢٠١٧). " مفهوم الحوكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وتدرسيوها"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن. ص ١٨.
٢. أحمد الخطيب (٢٠١٧). " تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.
٣. أحمد بدح، وحسن العواملة (٢٠١٧). " واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.
٤. أحمد محمد أحمد برقان، وعبدالله علي القرشي (٢٠١٢). "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، ١٥-١٧ نوفمبر ٢٠١٢، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ١-٢٣.
٥. أسامة محمود قرني، وإبراهيم مرعي العتيقي (٢٠١٢). " إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، التربية، العدد ٣٨، نوفمبر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٢٣-٣٣٤.
٦. أغادير سالم مصطفى العيدروس (٢٠١٢). "إدارة المعرفة كمدخل للجودة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٤٧، ج ٧١٥، ١-٧٤٤.
٧. أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١٥). "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر المجلد الثاني، العدد السابع، ص ص ٣٨٩-٥٠٩.

٨. بيومي محمد ضحاوي، ورضا ابراهيم المليجي (٢٠١١). "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الافادة منهما في مصر"، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : التعليم والتنمية البشرية في قارة إفريقيا، جامعة عين شمس، القاهرة، ٩ يوليو، ٤١-١٠٦.
٩. جمال حلاوة، ونداء دار طه (٢٠١٤)، " واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن ، العدد ١٤، ص ٣٣-٦٠.
١٠. جمال يوسف بدير (٢٠١٠) ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
١١. دعاء محمود عبد الفتاح جوهر (٢٠٠٨). "تصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية .
١٢. رانيا حسن محروس سيد (٢٠١٦). تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية - جامعة عين شمس. تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس.
١٣. رمضان أحمد عيد (٢٠١٢). "الجامعات البحثية ومجتمع المعرفة. التحولات والنماذج في دول آسيا"، المؤتمر العلمي السنوي العشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: التعليم والتقدم في دول آسيا وأستراليا- مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، ٧ يوليو، ١٦١-١٦٩.
١٤. ريما سليلاتي (٢٠١٧). " الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧ ، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.
١٥. زيد البشايرة (٢٠١٧). " دور هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها في بناء معايير الحوكمة"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧ ، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.

١٦. سعود بن عيد العنزي، ونيفين حامد الحربي (٢٠١٥). "معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد ١٠، ع ١، ٦٩-٨٢.
١٧. السعيد السعيد بدير سليمان (٢٠١٥). "تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، المجلد الثاني، العدد الخامس، ٢٠٩-٢٩٦.
١٨. شاكر محمد فتحي أحمد (٢٠١٦). "إدارة المعرفة والتعليم المعاصر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد العاشر، سبتمبر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١١-١٣.
١٩. عبد المولى صوالحة (٢٠١٧). "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات دراسة حالة جامعة آل البيت"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.
٢٠. عزة عبد الرازق (٢٠١٠). "إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية نموذج جديد"، المؤتمر العلمي الثاني عشر: حال المعرفة التربوية المعاصرة - مصر أنموذجاً، كلية التربية جامعة طنطا ومركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، طنطا، ٢-٣ نوفمبر، ١٣٠-١٥٢.
٢١. علي السلمي. (٢٠٠٢). إدارة التميز، دار غريب، القاهرة.
٢٢. عماد الشيخ داود. (٢٠١٧). "التضمينية الجامعية من أجل الحوكمة الحسنة"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.
٢٣. عمر أحمد همشري (٢٠١٣). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٤. غالب عوض الرفاعي، وعبدالحفيظ قدور بلعربي (٢٠١٧). "حوكمة الجامعة: رؤية تحليل المخاطر"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.
٢٥. فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق (٢٠١٠). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية-جامعة القاهرة.

٢٦. فريد نجار (٢٠٠٣). المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية، بيروت، مكتبة لبنان.
٢٧. كمال عبدالوهاب أحمد (٢٠١٦). "تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي"، مجلة الإدارة التربوية، العدد العاشر، سبتمبر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩-١٣٠.
٢٨. ليث علي يوسف الحكيم و ضرغام عبد العالي الماضي وزهراء عبدالرضا الفتلاوي (٢٠١٩). "إدارة المعرفة المستندة على مبادئ الحوكمة ودورها في تفعيل تطبيقات الحكومة الالكترونية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة الكوفة"، المؤتمر الدولي السابع لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، جامعة الكوفة، من ٢٧-٢٨ مارس ٢٠١٩، ٥٨٣-٥٩٩.
٢٩. مجلس حوكمة الجامعات العربية، واتحاد الجامعات العربية، وجامعة الشرق الأوسط (٢٠١٧). توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١٣-١١، مارس ٢٠١٧، عمان، الأردن. ١-٤٨.
٣٠. محمد أبو الهيجاء (٢٠١٧). "حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات"، ملخصات بحوث المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، مجلس حوكمة الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط واتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، ١-٤٨.
٣١. محمد عبدالمحسن سليمان (٢٠١٢). تمكين المواطن المحلي لمدخل لتطبيق الحوكمة مع دراسة تطبيقية على الحالة المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة القاهرة.
٣٢. مدحت أبو النصر. (٢٠٠٨). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٣٣. معنز خورشيد، ومحسن يوسف (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية.
٣٤. منصور أحمد عبدالمنعم (٢٠١٥). "إدارة المعرفة في الجامعات المصرية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ٨٧، أبريل، ٢٠١٥، ٣-١.
٣٥. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي (٢٠١٠). التعليم العالي في مصر: مراجعات لسياسات التعليم العالي.

Retrieved Oct. 9, 2017, from <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/44913775.pdf>,

٣٦. وفاء سماحة محمد رزق عوض (٢٠١١) ، الثقافة التنظيمية : متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي . دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة.

٣٧. يعقوب عادل ناصر الدين (٢٠١٧). "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، جامعة الشرق الأوسط، عمان،

الأردن، ٢٥-١. Retrieved Sep. 11, 2018, from

www.yacoubnasereddin.com/site_media/media.../10.pdf

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

38. Aoki, Mashahiko,(2000).**Information Corporate Governance, and Institutional Diversity, Competitiveness in Japan, the USA, and the Transitional Economies**, Oxford University Press.
39. Arntzen, Aurilla A. B.,Worasina, Lugkana and Ribiere, Vincent M.,(2009). “ An Insight into Knowledge Management, Practices at Bangkok University”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 13, Issue 2, 127-144.
40. Ashok, Jashapara (2004). **Knowledge Management, an Integrated Approach**, Pearson Education Limited, England .
41. Baporika, Neeta. (2014). “Organizational Barriers and Facilitators in Embedding Knowledge Strategy”, In: Chilton, Michael A. and Bloodgood ,James M. (eds.), **Knowledge Management and Competitive Advantage: Issues and Potential Solutions**, Information Science Reference, USA.
42. Bryson, Jo (2011). **Managing Information Services. A Sustainable Approach**, 3rd. ed., Ashgate Publishing Limited , England.
43. Cadbury, Adrian (1992). “**The Financial Aspects of Corporate Governance**”, Report of the Committee on: The Financial Aspects of Corporate Governance. , 1 DECEMBER 1992, London, Burgess Science Press.
44. Cambridge dictionary. Retrieved sep.14,2019, from: <http://www.dictionary.cambrdge.org>
45. Da Silva, Nuno S. A., Alvarez, Isabel M. S. B. and Rogreson, S. (2011). “Glocality, Diversity and Ethics of Distributed Knowledge in Higher Education”, In: Da Costa, Goncalo Jorge Morais (ed.). **Ethical Issues and Social Dilemmas in**

- Knowledge Management: Organizational Innovation, Information Science Reference, Hershey, New York.**
46. El Hassan, Karma, Sultan T. Abu Orabi, and Abdallah Al-Zoubi. (2017). "Benchmarking Tools for Good Governance in Arab Universities" , **International Conference on Governance in Higher Education Institutions**, 11 - 13 March 2017, Arab Universities Governance Council and Middle East University, and Association of Arab Universities, 1-48.
 47. Firestone, Joseph M. (1997). **Distributed Knowledge Management Systems: The Next Wave in DDS**, Executive Information Systems, Inc., PP. 2-3. Retrieved Sep 12, 2018, from: <http://www.dkms.com/papers/dkmsnextwave.pdf>.
 48. Franco, Massimo, Di Virgillio, F. and Di Pietro, L. (2014). "Management of Group Knowledge and the Role of E-WOM for Business Organization", In: ", In: Michael A. Chilton and James M. Bloodgood (eds.), **Knowledge Management and Competitive Advantage: Issues and Potential Solutions**, Information Science Reference, USA .
 49. Fullwood, Roger, Rowley, J. and Delbridge, R. (2013), Knowledge Sharing Amongst Academics in UK Universities, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, Issue 1, 123-136 .
 50. GlobalEDGE (2017). **Corporate Governance**, Retrieved Oct. 9,2019, from:<https://globaledge.msu.edu/globalresources/resourcesbytag/corporate-governance>.
 51. Hansen, Morten T., Nohria N., and Tierney, Thomas (1999). **What's Your Strategy for Managing Knowledge?** , In: Harvard Business Review on Organizational Learning, Mar.- Apr1999. <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>.
 52. Karvalics, Laszlo Z. and Nikunj, Dalal . (2013). " Beyond Knowledge Management: An Extended Model Knowledge Governance", In: Siqueira, Sean W. M. (ed.), **Governance, Communication, and Innovation in a Knowledge Intensive Society**, IGI Global, Hershy, PA
 53. Katanani, Ahmad (2017). "Universities Experience in Governance: Comparative Analysis of some Private Universities in Jordan" , **International Conference on Governance in Higher Education Institutions**, 11 - 13

- March 2017, Arab Universities Governance Council and Middle East University, and Association of Arab Universities, 1-48.
54. Klaus, North, and Gita, Kumta,. (2018). **Knowledge Management Value Creation Through Organizational Learning**, 2nd. ed., Springer International Publishing, India.
55. Kong, Eric (2014). “The Role of Social Intelligence in Acquiring External Knowledge for Human Capital Development, Organizational Learning and Innovation”, In: Chilton, Michael A. and Bloodgood, James M. (eds.), **Knowledge Management and Competitive Advantage: Issues and Potential Solutions**, Information Science Reference, USA .
56. Law, Wing-Wah (2019). **Politics, Managerialism ,and University Governance. Lessons from Hong Kong under China’s Rule since 1997** ,Governance and Citizenship in Asia Series, Springer Nature Singapore Pte Ltd.
57. Lemmergaard, Jeanette (2009). Acquiring and Sharing Knowledge through Inter-organizational Benchlearning, In: Lytras, Milliadis D., Tennyson, R. D., and De Pablos, Patricia Ordonez, (eds.), **Knowledge Networks: The Social Software Perspective**, Information Science Reference Hershey, NY.
58. Liu, Wei and Yan Weigang (2018). “The internal governance model in Chinese universities: an international comparative analysis”. **Journal of Applied Research in Higher Education**, Vol. 11 ,No. 3, 428-438.
59. Longman Dictionary of Contemporary English.(2011). 4th. Ed., Pearson Education Ltd. England.
60. Menkhoff, Thomas, Evers, Hans-Dieter and Chay, Yue Wah (2010).**Governing and Managing Knowledge in Asia**, , Series on Innovation and Knowledge Management, Vol. 9, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., NG, 2nd ed.
61. Mukhopadhyay, Marmar, (2001). Governance of Indian Education Proposed Reform, In: Mukhopadhyay, Marmar and Tayagi , R.S. (eds.), **Governance of School Education in India**, National Institution of Educational Planning and Administration, New Delhi.
62. Njiraine, Dorothy (2019). “Enabling Knowledge Sharing Practices for Academic and Research in Higher Education Institutions”, **Information and Knowledge Management Journal**, Vol.9, No.,82-89.
63. OECD (2004). **The OECD Principles of Governance**,Nos. 216, May- Aug, 2.

64. **Online businessdictionary**, available at: <http://www.businessdictionary.com/>
65. Ramirez, Yolanda & Tejada, Angel (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. **International Journal of Disclosure and Governance**. Vol. 15, 29-39.
66. Ricci, Emil A. (1999), **College and University Governance in the United States: An Historical Survey**. Available at: <http://www.newfoundations.com/History/HEGovernance.html>.
67. Robinson, Herbert, Carillo, P. , Anumba, Chimay J. and Patel, Manjue (2010). **Governance & Knowledge Management for Public- Private Partnerships**, Wiley-Blackwell, MA, USA.
68. Shelfer, Katherine M. (2004), Using Competitive Intelligence to Improve Knowledge Management In: Koenig, Michael E. D. and Srikantiah, T. Kanti (eds.), **Knowledge management lessons learned, What Works and What Doesn't**, American Society for Information Science and Technology, NJ.
69. Ta Van , Canh, and Zyngier, Suzanne (2014). "Using ERG Theory as a Lens to Understand the Sharing of Academic Tacit Knowledge: Problems and Issues in Developing Countries – Perspectives from Vietnam ", In: Chilton, Michael A. and Bloodgood, James M. (eds.), **Knowledge Management and Competitive Advantage: Issues and Potential Solutions**, Information Science Reference, USA.
70. Trakman, Leon (2008), Modeling University Governance, **Higher Education Quarterly**, Vol.62, Iss. 1- 2, Jan / April 2008, 63-83.
71. Watson, Ian D. (2003). Knowledge Management and Organizational Memory, In: Ian D. Watson, **Applying Knowledge Management Techniques for Building Corporate Memories**, Morgan Kaufmann, Boston.