

المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

Organizational knowledge and its role in raising the professional
competence of faculty members in Egyptian universities

إعداد

هاني فوزي محمد أبوالخير

إشراف

ا.م. د. سميحة على مخلوف

أستاذ مساعد بقسم

الإدارة التربوية وسياسات

التعليم

أ.د. / يوسف سيد محمود

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

وعضو لجان الترقى بالمجلس الأعلى

للجامعات وعميد كلية التربية الأسبق

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف الإطار المفاهيمي للمعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وذلك من خلال عرض مفهوم المعرفة التنظيمية؛ من حيث أهميتها، وأنواعها، ومقومات إدارتها، ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وقد خلص البحث إلى تفعيل دور

المعرفة التنظيمية في رفع الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس؛ للاستفادة منها في تفعيل هذا الأسلوب بالجامعات المصرية ، حيث يتبين دور المعرفة التنظيمية وأهميتها لدى عضو هيئة التدريس في رفع كفاءته المهنية ، حيث إنها تحفزهم وتدعم الاتصال بينهم ، كما أنها تتيح نوعا من التعاون في العمل بينهم وتجعلهم يشاركون بعضهم البعض بممارسات جيدة ، وذلك يتطلب اهتمام من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بتطوير نماذج المعرفة التنظيمية وسبل إدارتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم ونقل الخبرة التنظيمية بينهم ، حيث يمكنهم ذلك من الوصول للمعرفة التنظيمية وتبادلها بينهم.

Summary of the research:

The current research aims to identify the conceptual framework of organizational knowledge and its role in raising the professional competence of a faculty member in Egyptian universities, by presenting the concept of organizational knowledge; In terms of its importance, types, elements of its management, and its role in raising the professional competence of a faculty member in Egyptian universities, and to achieve this, the research relied on the descriptive approach. To benefit from it in activating this method in Egyptian universities, where the role of organizational knowledge and its importance for a faculty member is evident in raising his professional competence, as it motivates them and supports communication between them, and it also allows a kind of cooperation in work between them and makes them share good

practices with each other, and this requires attention Among the faculty members in Egyptian universities is the development of organizational knowledge models and ways of managing them, and the use of information and communication technology to facilitate the processes of teaching and learning and the transfer of organizational expertise between them, as they enable them to access and exchange organizational knowledge between them.

مقدمة :

يشهد العالم الآن تطورات هائلة في مختلف المجالات ، فمن أهمها التحول نحو اقتصاد المعرفة ومنظمات المعرفة، فمن خلالهما أصبح الكثير من المفكرين والباحثين والمستشارين والمديرين يعتمدون على المعرفة كمورد أساسي يزيد من درجة التنافس بين المؤسسات المختلفة خاصة مؤسسات التعليم الجامعي ، فالمعرفة جوهر النمو الاقتصادي الحديث ،حيث أصبحت المعرفة ضرورية تزداد أهميتها من حين لآخر.

لذا سعت العديد من المنظمات إلى الاهتمام بالمعرفة التنظيمية في مواردها المادية والبشرية بهدف الوصول إلى ابتكارات جديدة ،كما تعد المعرفة التنظيمية في هذا العصر من بين أهم ما يمكن أن تعتمد عليه المنظمة بشكل مباشر في الرفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها المرغوبة. (محمد عبيد،2019،ص14)

وتعد الجامعات من بين المنظمات التي تعمل على الاهتمام بالمعرفة التنظيمية وتوظيفها لرفع الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس بها، من حيث زيادة مجموعة الأدوات والقدرات والمهارات الخاصة به،كما تكشف عن جوانب القوة والضعف في أدائه،بما يمكن المؤسسة الجامعية من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمساعدة عضو هيئة التدريس لتطوير أدائه وتعزيزه. (محمدقريشي،2016،ص346)

يعد عضو هيئة التدريس العنصر الأبرز من عناصر العملية التعليمية فعليه يقع عبء تفعيل كافة العناصر الأخرى ،كما أن أدواره تتزايد نوعا وعددا في ظل التغيرات التي في المجتمع ، فلم يعد دوره فقط تعليمي وبحثي وإنما امتد دوره ليشمل كل ما يتعلق بدور الجامعة لخدمة المجتمع وحل مشكلاته.

ازدادت أهمية دور عضو هيئة التدريس بمساهمته في تغير النظام التربوي والتعليمي وخاصة مع بروز أنماط مستجدة من التعليم الجامعي، من أجل تحقيق التعليم الملائم والوظيفي، ينبغي على عضو هيئة التدريس ترسيخ بعض القيم ونشر

المعرفة والمهارات في المجتمع، بالإضافة إلي أنه لا يمكنه إغفال جانب السلوكيات التنظيمية التي إن لم تتوفر لديه قد لا يؤدي مهامه بفاعلية. (محمد عبدالفتاح شاهين، 2004، ص6)

قد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى رصد تأثير المعرفة التنظيمية في الجامعات المصرية كمنظمة تعليمية، ومنها دراسة السيد أحمد فتحي (2014، ص423) حيث أكدت على تأثير المعرفة التنظيمية على رأس المال المعرفي، والذي من أشكاله؛ أن اكتساب المعرفي يكون عن طريق التعلم بصورة تقليدية داخل محيط العمل، وضعف الإمكانيات التكنولوجية في بيئة العمل، كذلك صعوبة تخزين المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، كذلك ضعف مهارة القدرة على التفكير المنظم لدى القيادات الإدارية، وضعف قواعد البيانات وضعف الكوادر البشرية القادرة على تطبيق المعرفة في التنظيم، وبالتالي يؤدي إلى صعوبة تخزينها واسترجعها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، أيضا لضعف البرامج التدريبية المبنية على تكنولوجيا المعلومات المتطورة لدى هذه الكوادر البشرية.

وبالرغم من أهمية تأثير المعرفة التنظيمية إلا أن دراسة محمد بن موسى (2017، ص307) ذكرت ضرورة معالجة إشكالية وجود أثر للتوجه المعرفي من خلال ترسيخ مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وتنشيط عملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري أو العاملين، مما يعني أن إشكالية مقومات المعرفة التنظيمية تتداخل معها إشكالية عمليات المعرفة التنظيمية وبالتالي فهي مزدوجة، بمعنى أن الارتقاء بالنسق المعرفي داخل المنظمة من خلال تنشيط إدارة المعرفة (اكتسابا وتكوينًا، تخزينًا، توزيعًا، تطبيقًا) لا يمكن بأي حال من الأحوال الوصول إليه طالما هناك معوقات قائمة في البيئة التنظيمية لها والتي من أهمها (عدم وجود وعي قيادي بأهمية الفعل أو النشاط المعرفي، غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، وجود هيكل تنظيمي تقليدي لا يلائم التدفق المعرفي، سيادة تخلف تكنولوجيا ومعلوماتي).

في حين أكدت دراسة محمد بن عبيد (2019،ص45) على درجة التكيف بين المعرفة التنظيمية والابتكار التنظيمي والتي تكون بدرجة منخفضة، حيث تدل على أن التكيف مع التغيير التنظيمي لا يساهم بشكل كبير في تحسين الابتكارات التنظيمية، وهو ما يقع أثره من تغيير تنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، في حين تعمل المؤسسة على تنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين لديها عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع، بحيث يمتلك الأفراد العاملون في المؤسسة محل الدراسة المهارات والخبرات المطلوبة ضمن فريق العمل.

وقد أشارت نتائج الدراسات الخاصة بمتغير الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام بالكفاءة المهنية وأبعادها ومدى تمتيتها وتقييمها، كما جاء في دراسة محمد القرشي (2016،ص345). إلى أن مستوى الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً، وذلك من خلال تحقيق أبعاد الكفاءة المهنية، من حيث الاهتمام بتوظيف أعضاء أكفاء يعملون على تنمية الإبداع لدى الطلاب، كما يتحلون بروح المسؤولية في أداء عملهم، ويلتزمون بالوقت وبعودهم مع الطلاب، كما يتحلون بالكفاءة المهنية وفقاً لمعايير الجودة في أدائهم، هذا بالإضافة إلى أنهم يثيرون انتباه الطلاب في المحاضرة بأساليب متعددة، والتمكن المهني لأعضاء هيئة التدريس والذي يؤثر على كفاءتهم المهنية.

هذا ما أكدته دراسة داليا طه يوسف (2016،ص121) من حيث تطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وقد أوضحت أن التطوير المهني ليس غاية بل وسيلة لتعديل الأفكار ولتطوير التعليم والتعلم وصولاً لتحقيق الجودة الشاملة، حيث شملت مجالات تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ طرق التدريس وجودة النوعية، وأساليب التقويم، والحاسوب والإنترنت والتحليل الإحصائي، والتأليف والترجمة، وإرشاد الطلاب وتوجيههم، والبحث العلمي وتقويم الأبحاث والإشراف على طلبة الدراسات العليا وموضوعات إدارية متعلقة بأدوار أعضاء هيئة التدريس.

وفي دراسة حيواني كريمة (2018،ص237) والتي رصدت الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي، حيث أستندت في دراستها على أربعة محاور وهي: الأدوار التربوية والبحثية و خدمة المجتمع و الأعمال الإدارية ، أوصت من خلال الدراسة على توفير الدعم للأستاذ الجامعي من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ، واستخدام معايير جودة للأداء التعليمي والإداري للأستاذ الجامعي في تقويم أدائه.

في ضوء ما سبق يتضح أهمية دراسة المعرفة التنظيمية والتأكيد على الإطار المفاهيمي لها وأبعادها، وإبراز دورها في رفع كفاءة عضو هيئة التدريس المهنية بالجامعات المصرية، وأن ربط المعرفة التنظيمية لدى عضو هيئة التدريس بكفاءته المهنية يزيد من طرق التوجيه والتقويم لديه ، وكذلك يمكن التغلب على المعوقات الكوادر البشرية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، أو من قبل الإمكانيات المقدمة من الجامعة والتي تساعد أعضاء هيئة التدريس في رفع كفاءتهم المهنية أو تزيد من كفاءة القيادات الإدارية ،حيث إن الاهتمام بالمعرفة ينمي مهاراته وقدراته المعرفية ، ويصل به إلى تحسين أدائه التربوي والبحثي والمجتمعي والإداري .

مشكلة البحث : في ضوء ما تم عرضه في البحث الحالي من دراسة المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية، يتضح غياب الربط من خلال هذه الدراسات بين المعرفة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس، رغم أن هناك ضرورة في البحث العلمي للعمل على عضو هيئة التدريس ورفع قدراته ومهاراته وزيادة خبراته من خلال زيادة معرفته التنظيمية وتوجيهه إلى هذه المعرفة ،والذي أصبح من الضروري إنشاء قاعدة للمعرفة التنظيمية من خلال الأنماط الفريدة للتفاعلات ما بين الأفراد والمعلومات المتاحة، والذين يعملون بشكل خاص على تطوير وتحسين أداء الجامعات، حيث تعد المعرفة التنظيمية أحد أهم أنماط المعرفة وإدارتها وعمليات إدارتها والتي تساهم في زيادة

فاعلية توزيع ونشر المعرفة، وإيجاد بيئة داخل هذه المؤسسات تسمح بتدفق المعرفة التنظيمية بها.

وتسعي الجامعات نحو مزيد من الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتحسين وتطوير مخرجاتها، والخدمات التي تقدمها في ظل عالم يزخر بالتغيرات والتحديات ولعل من أفضل الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك هو تسهيل العمل بالمعرفة التنظيمية بين العاملين في جميع المستويات الإدارية وبصفة خاصة بين أعضاء هيئة التدريس وذلك من أجل رفع كفاءتهم المهنية.

في ضوء ما سبق تتبين الحاجة لدراسة المعرفة التنظيمية ودورها في رفع كفاءة عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية. وعليه تنبثق أسئلة البحث فيما يلي:

- 1- ما المعرفة التنظيمية لدى عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
 - 2- ما الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
 - 3- كيف يمكن تفعيل دور المعرفة التنظيمية في رفع الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية ؟
- أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى .

1. التعرف إلى المعرفة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .
2. التعرف إلى الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية .
3. معرفة كيفية تفعيل دور المعرفة التنظيمية لرفع الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية .

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث من الناحية النظرية والتطبيقية في الاعتبارات الآتية: الأهمية النظرية : وفيها تظهر ماهية المعرفة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس وأبعاد كل منهما ، ومدى تفاعل عضو هيئة التدريس مع مقومات هذه المعرفة وتأثيره وتأثره بعمليات المعرفة وإدارته لها، ودور المعرفة التنظيمية وما بهامن

خبرات ومهارات ومعارف في تعزيز مكانة أي منظمة والرقى بها، ورفع كفاءة عضو هيئة التدريس بها.

أما الأهمية التطبيقية: قد تسهم المعرفة التنظيمية في رفع الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس، وبالتالي يمكن للمعرفة التنظيمية تلبية احتياجات الجامعة بوضع عضو هيئة التدريس في حالة من المعرفة التنظيمية المستمرة والتي من دورها رفع كفاءته المهنية.

منهج وإجراءات البحث : تقتضي طبيعة البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على وصف الظواهر ، وجمع الحقائق والمعلومات عنها ، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه هذه الظواهر ، في ضوء معايير معينة ، حيث إنه لا يكتفي بوصف الظاهرة موضع الدراسة بل تحليلها واقتراح الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها.(محمد منير حجاب 2003، ص78)

مصطلحات الدراسة: يمكن عرض مصطلحات الدراسة كما يلي: **يستخدم مصطلح المعرفة التنظيمية:** وفق ثلاثة منظورات؛ **الأول:** أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة، بمعنى أن يكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بالخبرة أو الدراسة أو كليهما.

أما **المنظور الثاني:** يركز على مساعدة الأفراد على توسيع معرفتهم الشخصية واستخدامها طبقاً لاحتياجات المنظمة، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المنظمة، كما يستخدم المصطلح للتعبير عن القدرة على الفعل بمعنى فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب.

أما **المنظور الثالث** كون المعرفة باعتبارها شيء يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا. (Maria.M,2000,p205)

- وتعرف بأنها المعلومات التي تحتوي عليها الأساليب والإجراءات الروتينية التي تقف وراء سلوك ما، وهذا السلوك يكون ذو صلة مباشرة بإجراءات العمل وبالأهداف الرسمية للمنظمة. (الوقداني، 2009، ص13)

- هي التي تتشكل من خلال أنماط متفرقة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، و الأنظمة والقوانين واللوائح والثقافة السائدة داخل المؤسسة (يحي الفيلالي، 2012، ص3)
- نقلا عن محمد بن موسى فقد عرفها (Wick,2000) بأنها بنية اجتماعية تعمل المنظمة من خلالها على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.

في حين اعتبرها (Rastrog) عملية منظمة متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة، خزنها، مشاركتها، تطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (محمد بن موسى، 2017، ص8)
من خلال التعريفات السابقة للمعرفة التنظيمية والتي تتمثل في ارتكازها على المعلومات أو العمليات أو الإجراءات أو التفاعلات للوصول تحقيق أهداف المؤسسة فيمكن تعريفها **إجرائيا بأنها:** تلك المعرفة التي تملكها المنظمة من خلال الأفراد العاملين بها والتي تتمثل في خبراتهم ومهارتهم وتشكل اتجاهتهم وميولهم تجاه احتياجات المنظمة التي يعملون بها.

الكفاءة المهنية: تعرف الكفاءة بأنها " القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهمة من المهام، أو القدرة على ممارسة الأعمال التي تتطلبها وظيفة من الوظائف. (الخياط وذياب، 1996، ص30)

أما الكفاءة المهنية فتعرف "بمجموعة القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها ويمارسها أعضاء هيئة التدريس وتمكنهم من أداء عملهم وأدوارهم

ومسئولياتهم، ويلاحظها وقيمتها طلابهم ويمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على العملية التعليمية. (ابراهيم الحسن، 2004، ص27)

وتعرف الكفاءة المهنية إجرائياً بأنها: ما يمتلكه عضو هيئة التدريس من معارف ومهارات وخبرات يمكنه توظيفها في العملية التعليمية وتسفر عن ناتج تعليمي جيد.

- ولهذا سوف نعرض فيما يلي ماهية كلا من المعرفة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس من وجهات نظر مختلفة لاستقراء ما يتم عرضه من خلال المفهومين، وكذلك وفق أبعاد كل منهما المختلفة ومقدار التشابك بين هذه الأبعاد.

المحور الأول - الإطار المفاهيمي والفلسفي للمعرفة التنظيمية: لقد أصبحت المعرفة في الأونة الأخيرة من الركائز الأساسية التي تساعد في بناء المنظمات خاصة الجامعات ، إذ تعد المعرفة التنظيمية في الجامعة مصدراً أساسياً يساعد في رفع كفاءة عضو هيئة التدريس المهنية.

تعرف المعرفة عامة على " أنها مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية ، وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة ، التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق ، وتتسم بأنها الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي يستفاد منها كونها من عوامل الإنتاج". (جاسم محمد، 2014، ص7).

المعرفة التنظيمية: Organizational Knowledge أصبحت أحد الحقول المهمة في مجال الإدارة منذ نهاية القرن العشرين، فضلاً عن ذلك أصبح هذا المصطلح سمة العصر واقترب به مصطلح آخر هو مجتمعات ما بعد الحداثة (Modern-Post) حيث تعبر عن مجتمعات ما بعد الرأسمالية وهي مجتمع المعرفة ومجتمع المعلوماتية للتمييز بين مجتمع الحداثة ومجتمع ما بعد الحداثة. (أحمد يونس، 2008، ص217)

والمعرفة التنظيمية أيضاً تعبر عن المعرفة المتاحة لصناع القرارات التنظيمية والملائمة للنشاطات التنظيمية لتوافر عدة سمات فيها ، المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة على شكل قواعد بيانات.

إن أهم ما يميز المعرفة بوصفها منتجاً يمكن التنافس من خلاله، حيث تعد محورا لعمل المنظمات المعتمدة على المعرفة التنظيمية وطريقة لبناء المستقبل". (انتظار أحمد جاسم، 2004)

وعليه يمكن القول بأن المنظمات تكون أكثر نجاحاً كلما استطاعت استخراج هذه المعارف وجعلها متاحة للعاملين عن طريق تخزينها ونقلها وإعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي بصورة أفضل، وأن التركيز على المعرفة التنظيمية يزيد من قدرات وخبرات العاملين في المنظمة ويرفع من كفاءتهم المهنية .

ثانياً- أهمية المعرفة التنظيمية: يعد تطبيقها في ميادين متعددة وترجمتها إلى واقع ملموس من الأهمية بمكان، حيث إنها تسهم في تقدم المجتمع الجامعي ونموه، وذلك من خلال ما تشتمل عليه من برامج متنوعة تؤدي إلى استمرارية تعلم أفراد المجتمع الجامعي وتحسين أدائهم لأعمالهم، وتعريفهم بالجديد في تخصصاتهم ومهنتهم ، كما تظهر أهميتها من خلال بعض الأدبيات التالية:

إن أهمية المعرفة التنظيمية تكمن في الدور الذي تشغله داخل المؤسسة الجامعية، من خلال ما ذكره : (نعيم ابراهيم، 2009، ص91)

- التحول في بيئة الأعمال، والذي فرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في؛ بعد النظر، والتفوق في الأداء، والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي؛ لذا فإن وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الأهمية والحيوية.

- الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في وقت قصير.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.

- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية، الشهرة).
- إيجاد قواعد لاستخلاص الفائدة الحقيقية من المعلومات والمعارف في المنظمة.
- * كما تظهر أهميتها أيضا في بعض النقاط الآتية: (محمد موسى، 2017، ص9)
- 1- تعد المعرفة التنظيمية موردا استراتيجيا يساهم في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الإستراتيجية.
 - 2- تتيح المعرفة التنظيمية التعامل بكفاءة مع المشكلات والفرص التي تسود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - 3- تحقق المعرفة التنظيمية للمنظمة التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر، التفوق في الأداء، الإبداع والقدرة على التكيف.
 - 4- تساعد المعرفة التنظيمية في التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا كما تحفز وتشجع على الإبداع والابتكار المتواصل لدى أفرادها العاملين.
 - 5- تعد المعرفة التنظيمية المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والتنافسية.
 - 6- تساهم المعرفة التنظيمية في تحقيق نجاح المنظمات ضمن سياق التحديات الناجمة عن عولمة الأعمال.
- يتضح مما سبق أهمية المعرفة التنظيمية حيث تعد أكثر الإمكانيات المتاحة لدى المنظمات في التعامل بكفاءة مع المشكلات والفرص التي تسود البيئة التنظيمية، وتظهر أهميتها وضرورة إدارتها على النحو الذي يحقق للمنظمة البقاء في إطار التنافس والتكيف مع مستجدات البيئة الخارجية، كما تظهر أهميتها في أنها تمثل للمؤسسة التعليمية خاصة لدى عضو هيئة التدريس موردا أساسيا، من خلال العديد من المزايا التي تجعل منها مصدرا تنافسيا بين الجامعات المختلفة، وتساعد الجامعة على التصدي للمشكلات المختلفة، كما تشجع على الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.

ثالثا- أنواع المعرفة التنظيمية: تصنف المعرفة بحسب إدارتها إلى صنفين كما يلي:

أ - المعرفة الصريحة: هي المعرفة المكتوبة أي المعرفة المنتشرة والشائعة الموجودة في الكتب والمدونات والمراجع، وهذه المراجع من السهل الوصول إليها واسترجاعها وتحويلها من لغة إلى أخرى، في وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وقد وجد هذا النوع من المعرفة الاهتمام الكبير لدى المنظمات، حيث سعت إلى بناء نظم معلومات وقواعد بيانات يمكن من خلالها تنظيم وتصنيف وتبويب المعرفة والمعلومات الصريحة والمكتوبة، حيث إن المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها والمشاركة فيها. (داوود سليمان، 2013، ص47)

ومنها المعرفة المعلنة: التي يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها، وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج.

ويرى Wiig أن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاحة فحصها واستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق وإجراءات وبرامجيات، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها. (Wiig;K,2003,p 207)

ب. المعرفة الضمنية: هي التي يخزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه، وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الفرد وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة

الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه الاجتماعي النفسي المميز، ويؤكد الباحث نوناكا أن المعرفة الضمنية و التي من الصعوبة رؤيتها موجودة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد. (محمد بن موسى، 2017، ص14).

مما سبق يتضح أن المعرفة التنظيمية تشمل على أنواع منها الصريح والمعلن والضمني على مستوى الأفراد أو المؤسسات وتتوفر على شكل قواعد بيانات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط قصيرة الأجل وطويلة الأمد، كلها تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات داخل المنظمات الجامعية، ويرى الباحث أنه كما في حالة الفرد فإن المعرفة التنظيمية تتفاعل بأنواعها المختلفة وتتشابك فيما بينها لتكون مزيجاً خاصاً يميز كل منظمة، ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية وثقافتها الذاتية التي تعرف بين مختلف المنظمات الأخرى، وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي.

رابعا - مقومات إدارة المعرفة التنظيمية: تعبر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية عن بيئة تنظيمية متكاملة تتضمن أربع مكونات (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي)، تتفاعل في ما بينها وتؤثر إيجاباً على عمليات إدارة المعرفة، حيث تكون مساندة وتدعم إدارة المعرفة وتمثل دعامة ترتكز عليها هذه الأخيرة في سبيل تفعيلها وإنجاح دورها، حيث يقاس هذا البعد من خلال المؤشرات الآتية: (محمد بن موسى، 2017، ص15)

- القيادة الإدارية : هي قيادة إدارية واعية تهدف إلى تشجيع العاملين بالمنظمة تعمل على تقليص الفجوات المعرفية بينهم من خلال (تشكيل فريق عمل متعاون وتوفير بيئة تنظيمية تستخدم المعرفة التنظيمية وتركز على المعرفة وابتكارها، وتضع سياسة معرفية واضحة) في المنظمة.

- **الثقافة التنظيمية** : هي الثقافة التي تشتمل على قيم عالية وتشجع على (إنشاء ، تشارك وتطبيق المعرفة) لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر ، إذ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبادئ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون مشجعة لروح الفريق، كما يجب العمل على التخلص من العوامل التي تؤثر سلبا في تبني المنظمة لإدارة المعرفة قبل أي محاولة لإدخال مفهومها في المنظمة.

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال**، منظومة متكاملة من المكونات المادية والبرمجية والمتمثلة بصفة أساسية في أجهزة الحاسوب، قواعد البيانات وشبكات الاتصال الإلكترونية تعمل على تعزيز وتحسين فرص التعلم المنظم، عن طريق تحديد، تعريف، اكتساب، ترميز وتعميم المعرفة بنوعها الضمني والمعلن، وذلك من خلال الشبكات، قواعد البيانات، الإنترنت، البرمجيات المساندة، بالإضافة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي ونظم إدارة المكاتب والوثائق.

- **الهيكل التنظيمي**: نظام رسمي لضبط العلاقة بين السلطة والعمل وسيطر على تنسيق فعاليات الأفراد ويستخدم الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتصف بالمرونة ليتمكن الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، يتحدد ضمن هذا الهيكل الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة، إلى جانب العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصور فعالة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية.

يتضح مما سبق أن كل مقوم من مقومات المعرفة التنظيمية يساعد من جهته في تقديم الدعم للمنظمة الجامعية أو أية منظمة أخرى في نشر معرفتها التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس أو بين العاملين بها لكي تصبح منظومة متكاملة تكنولوجيا وإداريا وثقافيا ، تبني من خلالها هيكلها التنظيمي .

خامسا. عمليات إدارة المعرفة التنظيمية: تتمثل عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مجموعة من المراحل المنهجية المترابطة والتي تضمن الاستفادة من المعرفة وتحقق أفضل استخدام لها، وسيتم قياس هذا البعد من خلال المؤشرات الآتية: (محمد بن موسى، 2017، ص16)

- **تكوين المعرفة التنظيمية واكتسابها:** تتطوي عملية تكوين واكتساب المعرفة على تلك العمليات التي تعني اكتساب (Discovering) أو اكتشافها المعرفة، فجميع هذه العمليات (شراء، ابتكار، اكتساب) المعرفة تشير إلى الحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومصادر مختلفة، حيث يتم توليد المعرفة الضمنية انطلاقا من (القصص، الخبرات والتجارب، المفاهيم والتصورات،... الخ)، ويتم استخراج المعرفة الصريحة من (البيانات الخام، قواعد معطيات المنظمة والتقارير،... الخ)، وترتبط قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة بمدى جاهزية أفرادها للتعلم من التجارب والخبرات، ومدى قدرتها على تطبيق هذه المعرفة.

- **تخزين المعرفة التنظيمية:** يمثل تخزين المعرفة حلقة وصل بين اكتساب المعرفة واسترجاعها، حيث يتم الربط من خلال عمليات متكاملة، وهي اختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب وأخيرا استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة من أجل التحليل والتطبيق لاحقا.

- **نشر المعرفة التنظيمية:** يعني مرور المعرفة وتداولها بين الأفراد والجماعات في المنظمة ويشمل كلا من تقاسم المعرفة، نشرها، نقلها وتشاركتها، فهو بالأساس يجسد عملية تداول المعرفة التنظيمية ونقلها من فرد إلى آخر داخل المنظمة عبر مستويات المنظمة إما بشكل مقصود (عبر قنوات الاتصال الفردية أو الرسمية، مثل التقارير، المراسلات، الندوات، الاجتماعات وجلسات التدريب)، أو بشكل غير مقصود (من خلال التنظيمات غير الرسمية، اللقاءات الجانبية والمنتديات المفتوحة).

- **تطبيق المعرفة التنظيمية:** إن تطبيق المعرفة يعد من أهم الوسائل المساعدة على إنجاز الأعمال والأنشطة المنظمة، حيث يتم توظيفها ضمن أنشطة المنظمة من خلال استعمالها من أجل اتخاذ قرارات، حل مشكلات أو أزمات، إلى جانب تحقيق التنسيق بين الأفراد والجماعات.

يتضح من خلال هذه العمليات درجة بناء المعرفة التنظيمية داخل المنظمة الجامعية ومدى اكتسابها وإكسابها للعاملين داخل المنظمة ونشرها بينهم ودرجة مشاركتهم للمعرفة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بها، وكونها مؤسسة تربوية وتنموية منوط بها القيام بالإصلاح والتطوير والتحديث والتنوير، أي أن الجامعة مؤسسة تعليمية بحثية تعمل على تقويم واقع المجتمع تقويمًا علميًا موضوعيًا في ضوء رؤى تحديثية تفعل وتعظم عائداتها بإنتاج معرفة جديدة توظفها لخدمة المجتمع.

المحور الثاني- الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية أنشأها المجتمع لذا فإن للجامعة ثلاث وظائف رئيسية تتمثل في: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، تربط بينها علاقات تجعل منها وظائف متفاعلة يخدم كل منها الآخر.

يتميز دور هيئة التدريس بمؤسسات التعلم الجامعي دور متجدد بصفة مستمرة، مما جعل الكثير من الجامعات العالمية تركز على التطوير الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، بهدف تطوير العملية التعليمية، والتأكيد على رسالة مؤسسة التعليم الجامعي في استيعاب التطورات المتسارعة ودورها في مجالات وأدوار هيئة التدريس المتعددة والتي تشمل التطوير التدريسي والمعلوماتي والتقني والمنهجي والإداري والبحث والتقويم والتخصصي. (آل زاهر، 2004، ص 4)

لكي يصل عضو هيئة التدريس الى النمو المهني والتطوير والتجديد في مجال الاطلاع على خبرات المهنة الحديثة والمتجددة، يجدر به ويطلب منه أن يعي

الأساليب والتقنيات الحديثة ليقوم بنقل الخبرات المتطورة الى طلابه بشكل فعال وإيجابي، إضافة إلى تنمية قدراته في توظيف تقنيات التعليم والتعلم المبرمج واستخدام الأجهزة الالكترونية الأخرى، ليوكب روح العصر في أساليبه ومهاراته التعليمية ويستطيع تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة منه.(وجيه الفرح،ميشيل دباينة، ٢٠٠٦، ص5).

ويرى آخر أن أدوار عضو هيئة التدريس يكمل بعضها بعضاً، وأن أدواره لا تتعدى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، فلا بد من تكاملها لديه لتواكب التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولت الاقتصادية والسياسية في العالم، كما تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره لتتسجم مع روح العصر.(محمد عبد الفتاح شاهين، 2004)

أولاً- أهمية الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس:تتمثل أهمية الكفاءة لدى عضو هيئة التدريس فيما يلي:

1- سد الفجوة في الإعداد التربوي التخصصي المطلوب وبما يتفق مع المهارات التدريسية المطلوبة،فهي تشكل المعايير التي تقوم على أساسها المؤسسات الجامعية تحديد مخرجاتها التعليمية.

2- الكفاءة المهنية تجعل عضو هيئة التدريس يمتلك القدرة على تشخيص الواقع التدريسي،وتساعده في اكتشاف مواطن القوة والضعف وقيامه بخطة علاجية إثرائية لتحسين مواطن الضعف فيها.

3- تساعد عضو هيئة التدريس على إعداد كوادر مؤهلة قادرة على تحمل كافة التطورات وتحديات العصر .

من خلال ما سبق نلاحظ أهمية الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس في الجامعات لما لهم من دور حيوي و نشط في تحقيق أهداف الجامعة وأهمية تشخيص

مستويات كفاءتهم لتحديد جوانب القوة و الضعف لديهم في التخطيط للتدريس، و تنفيذ التدريس، و التقييم، وذلك يتطلب الإعداد للتدريب الجيد ، وضع خطط للتحسين لنقاط الضعف المتنوع في سبل التقييم مما يزيد الأهمية ويرفع من كفاءة أعضاء هيئة التدريس.

ثانيا - أنواع الكفاءة المهنية:توجد العديد من أنواع الكفاءة والذي يتمثل فيما يلي:

- 1- الكفاءة في التخطيط: تخطيط التدريس و تتضمن المهارات التي يحتاجها عضو هيئة التدريس لتخطيط درسه وعرضه بصورة تضمن نجاح العملية التربوية.
- 2- الكفاءة في التنفيذ : تنفيذ التدريس و تتضمن المهارات التي يحتاجها عضو هيئة التدريس لتنظيم الموقف التعليمي خلال تنفيذه للعملية التعليمية لضمان نجاحها.
- 3- الكفاءة في استخدام الوسائل التعليمية: وتتضمن كافة الأدوات والأنشطة التي تساهم في تبسيط و تسهيل إيصال المعلومة للطلاب.
- 4- كفاءة في إدارة الصف: فهي تسهم في ضبط الصف و تنظيمه مما ينعكس أثره على أداء عضو هيئة التدريس للمهام الأخرى.
- 5- الكفاءة في التقييم : وتتضمن مجموعة الإجراءات التي يقوم بها قبل البدء بعملية التدريس وأثنائها، وبعد إنتائها؛ للحصول على بيانات متعلقة بمخرجات التعلم، تهدف للتعرف إلى التغيرات التي تطرأ على سلوك الطلاب. (بعموشة نعيم،2018،ص17)

نلاحظ في الأنواع السابقة أنها تسير وفق العمليات التنظيمية لأي عملي إداري بداية من التخطيط ثم التنفيذ ثم التقييم ، مما يدل على أن التنظيم الجيد هو ما يزيد من كفاءة عضو هيئة التدريس ، وهذا ما انعكس من خلال هذه الأنواع للكفاءة المهنية ،كما يساعد في وضع خطط التحسين المناسبة نتاج ما تم تقييمه.

ثالثا - أدوار عضو هيئة التدريس الجامعي: تتمثل أدوار عضو هيئة التدريس في (التدريس، والبحث العلمي، والإسهامات الفكرية، وخدمة الجامعة والمجتمع)، إضافة

الى الإدارة الأكاديمية، وقد يختلف حجم وكفاءة مساهمة عضو هيئة التدريس من نشاط إلى آخر ولكن تتكامل محصلة هذه الأنشطة إلى مدى فاعلية عضو هيئة التدريس في مجتمعه الجامعي، وتتركز أدوار عضو هيئة التدريس في مجالات التدريس، والبحث العلمي والتأليف والترجمة، وتقديم خدمات للمجتمع المحلي من خلال المراكز والمؤسسات المتخصصة.

ويرى ردمان نقلا عن ماكزي ورفاقه أن عضو هيئة التدريس لابد وأن تتوافر في: كفاءات التدريس الجامعي، مواصلة البحث العلمي، الاهتمام بالأمور الإدارية، التأليف في مجال اختصاصه، القدرة على القيام بدور الموجه والمستشار لطلاب، تقديم الاستشارات للمؤسسات الحكومية، بالإضافة لامتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتقييم المستمر. (ردمان غالب، توفيق عالم، 2008، ص177)

1- التعليم: يعد عضو هيئة التدريس أحد أهم أسس وعناصر العملية التعليمية؛ حيث إن له أدواراً واضحة في المجالات الثلاثة الرئيسة التي يقوم عليها العمل الجامعي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومن خلال مجال التعليم والذي يشمل على مجموعة من الأبعاد منها بعد (التدريس والمنهج ، والتقييم وتكنولوجيا المعلومات) والتي يتم عرضها فيما يلي:

أ- بُعد التدريس: يعد بعد التدريس في الجامعة من الركائز الأساسية التي يقدمها عضو هيئة التدريس ، لما له من آثار على المجتمع المحلي وخدمة الطلاب ، فالتدريس نشاط يهدف إلى تطوير عملية التعليم ، ويسهم في تطوير القوى البشرية كما يرفع من كفاءتها وبالتالي زيادة المعرفة لديها، وهوارتكازه لتقدم الدول والمجتمعات بناء على كفاءة التعليم الجامعي بها ، والذي بدوره يعتمد على كفاءة الأستاذ الجامعي، المنوط به إعداد الكوادر البشرية التي تنهض لمسيرة التنمية في المجتمع، كما قد يعد المؤثر الأقوى في إحداث تغييرات مطلوبة لدى الطلاب

الجامعيين،ومن هنا يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس ما يلي:
 - ينبغي أن يكون عضو هيئة التدريس عند ممارسته لوظيفة التدريس على الوجه الأمثل،بتمكّنه في مجال تخصصه ويكون واسع الاطلاع وملماً بأحدث النظريات والتطبيقات التربوية ، ويراعي الفروق الفردية بين الطلاب ،كما يوفر المناخ الملائم للبيئة التعليمية .

- تحديد بصورة واضحة مخرجات التعلم المستهدفة للمقرر .
- تحديد واستخدام أحدث الطرق المتبعة في التدريس والتعليم التي تمكن الدارسين من الوصول إلى المخرجات.
- تحديد طرق وأساليب التقييم المتبعة التي تدل على تحصيل الطلاب.
- ربط مخرجات المقرر مع مخرجات البرنامج ككل في جعل مواصفات البرنامج مفهومة بصورة منطقية.
- توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم.
- التدريب على التقويم.
- تطبيق نظم الإدارة الحديثة على المؤسسات التعليمية.
- إجراء البحوث على مختلف العمليات التعليمية بكليات الجامعة.
- *ومن مهام عضو هيئة التدريس في بعد التدريس أيضا مساعدة الطالب على اكتساب مهارات أساسية تؤهله للتواصل والتعامل مع الغير بما في ذلك:القدرة على التعبير بكفاءة، والعمل ضمن فريق، والاعتماد والثقة بالنفس، والانضباط والأمانة، ومن المهم الإشارة هنا أن عضو هيئة التدريس الذي لا يملك هذه الخصائص هو كذلك لا يقدر على غرسها في الطلاب.

ب . **بعد المنهج:** نحن في عصر تتقدم فيه العلوم وتتغير المتطلبات بسرعة ، لذا يجب تدريب الطالب على البحث عن المعلومات في المنظمة والتفاعل

الإبداعي معها في ظل منهج ينمى التفكير بثنتى أنواعه ويبعد عن التلقين بكل طرقه.

ومن أبرز السمات التي يجب أن تتسم بها المناهج الجامعية في ظل مفهوم الجودة في تنوع مصادر التعليم، ومصادر الحصول على المعلومات، وهنا يجب أن يحسن المنهج الاستفادة من كثير من المصادر التعلم المتاحة وبالأخص شبكات الاتصال الدولية الإنترنت وإشاعة استعمالها كما يجب أن يبقي المعلمون والمتعلمون على اتصال مستمر مع التطورات الجديدة من خلال الاتصال المباشر مع المختصين على المستوي الدولي، ويشكل المجتمع المحلي والعالمى مصدرًا رئيسًا من مصادر التعلم للمنهج فالقضايا والمشكلات المحلية والعالمية وما يتصل بها من معلومات تسهم في إثراء المنهج ، وتمكن المتعلم من فهم العالم المحيط به، ويتطلب هذا من عضو هيئة التدريس:- القدرة على رسم جوانب المنهج وتقييمه، وتوجيهه نحو خدمة المجتمع في حدود ما تسمح به المعايير الدولية المعبرة.

- القدرة على التخطيط والتحليل، وتشخيص مواقع الضعف، وتحديد تفاصيل البرنامج من حيث عدد الوحدات الدراسية ونوعية المواد المطلوبة للتخرج، وموائمة المنهج ومفردات مواد لمطالبات التخصص وسوق العمل .
القدرة على تخطيط المناهج الدراسية على أسس تربوية.

ج - **بُعد التقويم التربوي:** وقد تطورت حركة التقويم التربوي في الآونة الأخيرة مع ظهور العديد من المستحدثات التكنولوجية في التعليم، مثل الحاسوبية وشبكة الإنترنت، والواقع الافتراضي، وقد أوجدت هذه المستحدثات أساليب تقويم حديثة، ومتنوعة كالتقويم الإلكتروني، والتي أظهرت جميعها أهمية التقويم التربوي في العملية التعليمية فهو يعد بعدا مهما ووضورياً في العملية التربوية؛ حيث يسهم

في توفير معلومات تتعلق بجميع عناصر التقويم التربوي في العملية التعليمية. (الحريري، ٢٠٠٧م، ص٢٦)

د - بُعد التكنولوجيا : يتكون من مجموعة من العناصر التي تتطور نتيجة زيادة الطلب عليها معتمدة على مكوناتها من الآلات والبرمجيات والشبكات ، والتي من خصائصها تقليل الوقت لدى عضو هيئة التدريس وتقليص المكان ، وزيادة المهام الفكرية باستخدام الآلة التكنولوجية ، لما لها من أهمية كبيرة في مجال التعليم.

2- البحث العلمي والإسهامات الفكرية.

إن البحث العلمي أصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع حديث، يستخدم التحليل، والدراسة، والمعرفة وذلك لاستنباط الحلول، ومعالجة مختلف قضايا الفكرية، والاجتماعية، والأمنية، والاقتصادية، لتعليم الذي لا يرتكز في منهجيته على البحث العلمي، هو تعليم يخرج أعدادا من الطلاب لا يلبثون إلا أن يصبحوا عبئاً على عملية التنمية.

وفق هذه الأهمية للبحث العلمي تتعدد مصادر البحث ، حيث إنها تتمثل في الأبحاث والدراسات العلمية ، التأليف ، وتبسيط المعرفة ، والإشراف على إعدادات الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية وغيرها .

ومن هنا أصبح البحث العلمي يمثل عنصراً أساسياً من عناصر تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، إذ أن البحث العلمي الأصيل يساعده على الرقي بممارساته المهنية في ميدان التماه، كما أن التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي، وتشكل الأفكار الجديدة والاكتشافات والاختراعات عاملاً هاماً في تحفيز الطلاب في المادة العلمية وإذكاء روح البحث والتساؤل فيه، ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضيف إلى قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شامل الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المتخصصة، والمؤتمرات المحكمة، المذكرات الفنية، وأوراق العمل، ومن الضروري الاهتمام

بالنشر في مجلات عالمية متخصصة، والتي يجب أن يمثل الجزء الأكبر من إنتاج البحث العلمي.

لذا لابد لعضو هيئة التدريس من امتلاك القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة والمجتمع، وعلى استخدام التكنولوجيا المادية والتكنولوجية، والقدرة على التأليف والابداع والتطوير.

3- خدمة الجامعة والمجتمع: يشكل إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة الجامعة ومجتمعه المهني واحدا من العناصر الثلاثة الهامة في تقويم أدائه، والمقصود بالخدمة هي ما يقدمه عضو هيئة التدريس تكليفا أو تطوعا من خدمات في مجال اختصاصه أو حسب إمكانياته وخبراته تسهم في بناء وتطوير الجامعة والإيفاء بمتطلبات إدارتها وفي تطوير ورقي المجتمع الذي ينتمي إليه.

أ - خدمة الجامعة: يبرز دور عضو هيئة التدريس وفاعليته في مجتمع الجامعة ، من خلال مشاركته في الأنشطة المهنية أو الإدارية، على مستوى الكلية أو الجامعة، وأعمال اللجان التي يشارك فيها والأسباب التي أدت به إلى هذا الاختيار، ونوع الوظائف الإدارية أو الفنية التي يختارها داخل الكلية أو الجامعة.

كما تسعى الجامعة لإكمال رسالتها على أكمل وجه وإلى توفير أعلى مستويات الخدمة لمنتسبيها من أعضاء هيئة التدريس وطلابها، وتستعين الجامعة لهذا الغرض بجهود العديد من أعضاء هيئة التدريس ومستويات متعددة من المسؤولية التنفيذية والإدارية والإشرافية والاستشارية، وعليه فإن نظام التقويم لابد وأن يجازي ويقدر الجهود المبذولة في أداء هذه المهام حق قدرها، معتمدا على طبيعة العمل ومدته ودرجة الاضطلاع بالمسؤوليات فيه.

ب - خدمة المجتمع: يوضح هذا الجزء الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع خلال العام شاملا ذلك استشارات لحل مشاكل مؤسسية، تنظيم أو المساهمة في ندوات وورش عمل عالمية أو إقليمية أو محلية

في مجال التخصص، وأي إسهامات أخرى. و يذكر في كل نشاط الجهة المنظمة، اسم النشاط وموضوعه دور عضو هيئة التدريس في النشاط المدة الزمنية، أية بيانات أخرى متعلقة بالنشاط .

وتتضمن إسهاماته مثلا براءات الاختراع والاستشارات المهنية ونقل التكنولوجيا إلى الصناعة، وتنظيم المؤتمرات والندوات والإسهام فيها، وعضوية هيئات تحرير المجالات المهنية، وعضوية الجمعيات المهنية وتنظيم حلقات التعليم المستمر والتدريب أو المشاركة في تنفيذها، وتقديم المشورة للقطاعين العام والخاص، والقيام بمهام الممتحن الخارجي وتحكيم مقترحات الأبحاث والأبحاث المقدمة للنشر وحالات الترقية، وتقديم العون والمشورة لجمعيات النفع العام المهنية.

لذا بدأ كثير من المسؤولين عن التعليم الجامعي يطمحون إلى تحقيق دور كبير تضطلع به الجامعة ولا يقتصر على دراسة البيئة وفهمها، وإنما العمل على تخريج أفراد يخدمون البيئة ويعملون على تحسينها وتطويرها وحمايتها، إن تحقيق هذا الهدف يعد خطوة أكثر تقدما للتعليم الجامعي ؛ لأن التعليم الجيد هو التعليم الذي يهتم بقضايا المجتمع وحاجات أفراد.

4- الإدارة: إن الأكاديميين هم جزء من نظام إداري جامعي لا يمكن أن يندرج سلوكهم بشكل منفرد عن باقي أجزاء النظام التعليمي، فالقدرة على ممارسة العمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاحها محليا وعالميا: وما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية مثل:

احترام وتقدير شعور الطلاب، التشجيع على حرية الرأي، التعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين، الاهتمام بمشاكل الطلاب وأحوالهم، المرونة مع الطلاب، وإشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب، وكسب ثقة الإدارة العليا

والإداريين والزملاء، ما بين الأدوار المختلفة لعضو هيئة التدريس وأبعادها تظهر الكفاءة المهنية وجوانب رفع هذه الكفاءة ومقدرة الأعضاء على تقديم الأمثل يعني زيادة الكفاءة لديهم.

رابعاً- أساليب ووسائل تنمية الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي:

تبدأ التنمية بمرحلة الإعداد ومن ثم التدريب والتعلم الذاتي يمكن تحقيق الجودة والنوعية في التعليم العالي بأساليب ووسائل مختلفة فردية أو جماعية أو مجتمعة معا ، والتي قد تساعد على التنمية المهنية وتطوير الأداء لعضو هيئة التدريس كوسيلة وأداة لإحداث تغير في كفاياته وزيادة حصيلته معرفيا ومهاريا ووجدانيا، لتحقيق النمو المستمر في مجال تقنيات التعلم والأساليب والمهارات الحياتية وتقنيات الأداء الفعال، والتي يمكن عرضها في محورين: الأول نابع من الفرد نفسه وبدافع ذاتي للتطور والنمو المهني، والآخر يتم بتشجيع ودعم من الإدارة الجامعية لعضو هيئة التدريس.

أ. **تنمية مهنية ذاتية:** تتمثل في الأساليب المختلفة الآتية:
 1- 1. أسلوب التطوير الفردي: يمكن أن يتحقق من خلال متابعة عضو هيئة التدريس على شبكة الانترنت وبرامج الكمبيوتر، والدوريات العلمية والكتب والمراجع المتخصصة الحديثة، والبرامج التربوية والتعليمية على قنوات التلفزيون، ودراسة موضوعات تلبى احتياجات ومتطلبات التطوير المهني، وإجراء البحوث والدراسات.

2- أسلوب التطوير التشاركي: ويمكن أن يتحقق من خلال، تبادل الآراء والمناقشات مع زملاء المهنة، والتراسل مع آخرين لطلب الرأي والمشورة، حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات الأكاديمية، وخاصة منها ذات العلاقة بالتنمية المهنية بشكل عام، والمشاركة في حلقات النقاش المختلفة التي قد تسهم في التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي، وكذا الانتساب إلى العديد من المؤسسات

والجمعيات والهيئات الأكاديمية محليا وعالميا وتوثيق العلاقات بها عن طريق المشاركة في أنشطتها والاستفادة من خدماتها، والعمل على تنفيذ دروس تطبيقية نموذجية على مستوى القسم والكلية.

ب - التطوير بدعم من الإدارة الجامعية: يقدم هذا الأسلوب من خلال دعم وتشجيع من الإدارة الجامعية، وقد يكون بأشكال متعددة منها:

* توفير الدعم المالي ومتطلبات التطوير المختلفة.
* دعم إجراء البحوث والدراسات النوعية المنطلقة من حاجات الميدان وتفعيلها وتوظيف نتائجها.

* إقامة ورش العمل والندوات والمؤتمرات محلية أو عربية أو عالمية في الجامعة، وحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الإعداد والتحضير بأوراق العمل أو الدراسات والبحوث، وتوفير الدعم المالي.

* إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الخارجية في المؤتمرات والدورات التدريسية.

* إقامة الدورات التدريسية بتشجيع من الجامعة وبكوادرها المتميزين، أو من خلال استخدام خبراء لهذا الغرض توفير المختبرات العلمية ومتطلباتها.

* توفير شبكات الانترنت المحلية والعالمية لتبادل الخبرات مع الكليات والجامعات المماثلة، وربط المكتبات المختلفة في الجامعات المحلية إلكترونياً.

* توفير قاعدة بيانات متكاملة، تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة العمليات وآليات التطوير المطلوبة.

* توفير الأدبيات للمؤتمرات والندوات والدوريات العلمية التي تصدر عن الجهات الأكاديمية عربياً ودولياً.

* إنشاء دوريات علمية داخل الجامعة، للنشر البحوث والدراسات وأوراق العمل التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها.

* إنتاج حقائب تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، للتدريب الذاتي والتنمية والتطوير المهني.

* توفير مطبوعة تابعة للجامعة يتم فيها نشر الإصدارات للفعاليات العلمية المختلفة التي تتم في الجامعة بعد تحكيمها من قبل الجهات العلمية المتخصصة.

* تشجيع الاتصال بالبيئة والمجتمع المحلى اتصالا هادفا وفاعلا، لتوجيه الأنشطة الصفية واللاصفية المرافقة للمناهج لخدمة البيئة التعليمية والمحلية.

* تفعيل دور الجامعة مع الجهات المستقبلية لخريجها، والتعرف عن قرب لمتطلبات السوق واحتياجاته ومواصفات الخريج المطلوب محليا واقليميا وعالميا، وبالتالي تحديد نوعية التدريب المطلوب لعضو هيئة التدريس للقيام بدوره على أكمل وجه.

المحور الثالث: تفعيل دور المعرفة التنظيمية في رفع كفاءة عضو هيئة التدريس بالجامعة.

تبرز أهمية تفعيل المعرفة التنظيمية في شتى الميادين والاختصاصات وترجمتها لواقع ملموس خاصة الجامعات، حيث يمكن تفعيلها من خلال قيام عضو هيئة التدريس عن طريق البحوث العلمية التطبيقية التي تستهدف إيجاد حلول للمشكلات المجتمعية أي تطبيق المعرفة في حل مشكلات المجتمع وخدمته وتطويره، ومن ثم تخرج الجامعة عن دورها التقليدي، والعمل خارج أسوارها إلى المجتمع لتتفاعل معه.

(Knapper & Cropley,2000,p 64)

وعليه فإن تطبيق المعرفة التنظيمية في الجامعات يساعد في حل العديد من المشكلات في المجتمع ، كما أنها تخدم وتطور جوانب المجتمع سواء في الجانب التعليمي أو الصحي أو الاقتصادي أو الجوانب الصناعية أو التجارية والزراعية فيه .

ومن أهم أدوار عضو هيئة التدريس التي يجب أن يقوم بها في ظل مجتمع المعرفة، دوره كمستخدم جيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والتي تساعده في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة خبرة الكوادر العاملة في مؤسسات

المجتمع الجامعي، وكذلك توعية أفراد المجتمع بالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يسود العالم بحيث يصبح المجتمع متفاعل مع ما يدور حوله من تحولات وتحديات في مجالات الحياة المختلفة، وإعداد العنصر البشري القادر على إحداث التنمية المنشودة من خلال إعداد القوى العاملة القادرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية في العالم المعاصر. (منى نمر، 2018، ص 308)

كما يجب أن يكون عضو هيئة التدريس على وعي ودارية بأهداف عملية التدريب وأشكاله وأساليبه وكيفية ممارسته، وخاصة أن كثيرا من الجامعات أصبحت تتضمن العديد من المراكز التدريبية في المجالات المهنية والحياتية المختلفة، ووحدات إعادة التدريب لبعض الخريجين الذين لم تعد تخصصاتهم المهنية والعلمية مناسبة لمتطلبات سوق العمل، كمشروع المراكز الجامعية للتطوير المهني والذي يهدف إلى تقديم الإرشاد المهني والتدريب علي مهارات التوظيف بالمجان لسد الفجوة بين التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل والصناعة، وسوف يساعد الطالب في العثور على فرص عمل من خلال ملتقيات التوظيف، ومن خلال التدريب على ريادة الأعمال. (المراكز الجامعية للتطوير المهني، 2018)

من هنا فعلى الجامعات أن تتوع من مجالات وحدات التدريب فيها لتغطي أكبر عدد ممكن من المجالات: كالتعليم البيئي، التعليم الصحي، محو الأمية، التنمية البشرية، التعلم مدى الحياة، التربية الاجتماعية، والمواطنة؛ لأن الطلاب الكبار لديهم احتياجات مختلفة عن طالب الجامعة. (عمرو مصطفى، 2019، ص 191)

وعلى عضو هيئة التدريس القيام بنشر العلم والمعرفة من خلال تقديم الاستشارات والخبرات التربوية المتطورة لأفراد المجتمع، والمشاركة بإيجابية في أنشطة وفعاليات المجتمع، وإلقاء المحاضرات والندوات التي ترفع من المستوى الثقافي والعلمي لأفراد المجتمع، وتعالج كافة مشاكل المجتمع (صحية، اجتماعية، اقتصادية، تعليمية). (فيصل عبدالوهاب، 2008، ص 112)

كذلك يمكننا السعي نحو عمل شراكة مع المؤسسات المختلفة للمجتمع المحلي مثل مؤسسات القطاع العام والخاص بحيث يتمكن عضو هيئة التدريس من تطبيق نتائج أبحاثه داخل هذه المؤسسات ، مما يساعد في تطبيق المعرفة لديه من خلال شراكة هذه المؤسسات .

كما تسهم برامج التعليم المستمر التي تقدمها الجامعة للمواطنين الذين فاتتهم مثل هذه الفرصة من خلال التعليم النظامي في تنمية القدرات المطلوبة للعصر الحالي وتوفير احتياجات سوق العمل مع القدرة على المعاونة في البحوث والتطوير في الصناعة والخدمات، ويمكن لعضو هيئة التدريس أن يقدم هذه الخدمة للمواطنين من خلال برامج الدراسات المسائية النظامية، والجامعة المفتوحة، والتعليم عن بعد، والدورات والبرامج المهنية المتخصصة، والدورات الفنية المهنية للعمال والفنيين، والدورات العامة للراغبين والمهتمين، حيث تساعد برامج التعليم المستمر الأفراد على التكيف مع المتغيرات المجتمعية الحديثة، والتطورات الحاصلة في مجال العلوم والتكنولوجيا، و تحديث المعرفة لديهم، أو تقديم برامج تدريبية لمهن مطلوبة بالمجتمع.

(Arslan,Mehmet. 2008.p140)

من خلال ما سبق فإن للمعرفة التنظيمية لدى عضو هيئة التدريس أهمية كبيرة لديه كعضو هيئة تدريس في ترميتها جوانب شخصية لدى هذا العضو أو تنمية جوانب تنظيمية وعملية تساعده في توظيف قدراته المختلفة نحو عمله وشخصيته كما يلي:

- إن تطبيق العضو للمعرفة في ميادين متعددة وقدرته على ترجمتها إلى واقع ملموس، يسهم في تقدم المجتمع ونموه، وذلك من خلال ما تشتمل عليه الوظيفة في الجامعة من برامج متنوعة تؤدي إلى استمرارية تعلم أفراد المجتمع وتحسين أدائهم .

- تساعد المعرفة في تمكين الطالب وأعضاء هيئة التدريس من المشاركة في نهضة مجتمعهم، وتحقيق الموائمة بين النظرية والتطبيق، وتعديل المناهج، وتوجيه الأبحاث العلمية بما يتناسب مع حاجات المجتمع.

من خلال المعرفة التنظيمية في الجامعة يمكن لعضو هيئة التدريس استغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالجامعة، وذلك من خلال ما تقدمه الجامعة من برامج وأنشطة في خدمة المجتمع ومؤسساته.

- يمكن لعضو هيئة التدريس تقديم الخبرة والرأي لمؤسسات المجتمع المدني ، ومساعدته في تقدم ورقي المجتمع الذي تحتويه الجامعة من خلال تطبيقه أو استخدامه لجوانب المعرفة لديه.

- يمكن لعضو هيئة التدريس الإسهام في إلقاء المحاضرات التثقيفية العامة في وسائل الإعلام وغيرها، والكتابة في الصحف الورقية والإلكترونية المختلفة .

- كما يمكنه المشاركة في العمل التطوعي والاتصال الفعال خارج الجامعة .

- المعرفة تدعم لدى عضو هيئة التدريس قيامه بإجراء البحوث التعليمية التطبيقية سواء بتمويل جامعي أو من بعض مؤسسات المجتمع ، وتنمى أساليب البحث التطبيقي لديه ، وتوسع دائرة البحث داخل المجتمع وخارجه .

- تساعد المعرفة عضو هيئة التدريس في تحقيق الترابط بين التعليم والتدريب الجامعي واحتياجات المجتمع وبالتالي فإن خدمة عضو هيئة التدريس للمجتمع يطبق أكثر من عملية من عمليات المعرفة التنظيمية لدى عضو هيئة التدريس ، وكيفية إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة ، من حيث يتم نقل ونشر المعرفة من عضو هيئة التدريس إلى أفراد المجتمع من خلال البرامج التدريبية التي يقدمها عضو هيئة التدريس بناء على احتياجات هؤلاء الأفراد، والتي توفر فرصا للتعليم المستمر لهم، وكذلك تطبيق واستخدام المعرفة الخاصة بنتائج البحوث التطبيقية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في خدمة مؤسسات التعليم الجامعية وغيرها من مؤسسات المجتمع.

مقترحات البحث : من خلال ما تقدم يتضح دور المعرفة التنظيمية لدى لأعضاء هيئة التدريس، حيث تساعد في رفع كفاءتهم المهنية في الجامعات المصرية، فالمعرفة التنظيمية تشكل ضرورة ملحة لمواجهة المتطلبات النوعية في التعليم الجامعي، ولذلك يتحتم على مؤسسات التعليم الجامعي تدعيم ثقافة المعرفة التنظيمية لرفع قدرات أعضاء هيئة التدريس.

- مع الحرص على تحديد الوسائل الأنسب لخدمة هذه العملية وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس، من أجل تحقيق التنمية المهنية لأهدافها المتمثلة في تزويد أعضاء الهيئات التدريسية بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المتعلقة برفع كفاءة العضو وفقاً لأدوارهم ومسئولياتهم.
- من خلال تطوير مفردات وثقافة المعرفة التنظيمية وكيفية توظيفها في الجامعة
- إجراء دراسة لتنمية الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أهمية المعرفة التنظيمية في الجامعة.

المراجع العربية

- ابراهيم الحسن (2004). الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات. السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 90، كلية التربية جامعة أم القرى.
- ابراهيم زروقي، عبدالمجيد بدري (2012). الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات الجامعية، الملتقى الدولي حول الجودة في التعليم العالي تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف (يوم 10-11 نوفمبر)، جامعة سكيكدة، العراق.
- أحمد يونس محمد السبعوي (2008). المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية "دراسة ميدانية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 90، العدد 30. العراق.
- أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري (2007) القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها على فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة. المجلد 27، العدد 1. جامعة الدول العربية. مصر.
- انتظار أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري (2004). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد"، إدارة المعرفة في العالم العربي "المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع 28-26 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- بوعموشة نعيم (2018). الكفايات التدريسية لعضو هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلاب في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.
- جاسم محمد (2014). مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. الإمارات العربية المتحدة .
- حازم زكي عيسى، صلاح أحمد الناقية (2009). تقويم الكفاءات المهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلاب وفق معايير الجودة، أبحاث المؤتمر التربوي الثاني "دور التعليم العالي في التنمية الشاملة".

- خالدة عبدالله (2012). إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مجلس النواب العراقي. العراق: المجلد(2). العدد(99). مجلة كلية الآداب.
- رافدة الحريري (٢٠١٤م). التقويم التربوي. عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ردمان محمد سعيد غالب، توفيق على عالم(2008). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم. المجلة العربية لجودة التعليم الجامعي، المجلد 1، العدد(1). اليمن.
- سمية عائشة بوران(2012) دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بنك التنمية المحلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.
- عبدالكريم الخياط وعبدالرحيم ذياب(1996). نظام تقويم كفاءة المعلم أثناء الخدمة في وزارة التربية بدولة الكويت "دراسة تقييمية" المجلة التربوية المجلد (10) العدد38.
- عذراء بن شارف(2009). التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة. سونا طراك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- علي ناصر آل زاهر (2004). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد. السعودية.
- عمرو مصطفى(2019). التخطيط لإنشاء مراكز التعليم المستمر بالجامعات المصرية في ضوء الخبرات العالمية، مجلة المستقبل التربوية العربية، المجلد (26) ، العدد116 مصر.
- فاطمة العبدالات (2009). تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن. عمان الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية .
- فيصل محمد عبد الوهاب (2008) . خصائص عضو هيئة التدريس كما يراها طلبة وأساتذة كلية العلوم بجامعة الخرطوم بجمهورية السودان، دراسات تربوية، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، المجلد (9) العدد(17) ، السودان.
- ليلي أبوحديد.(2007). أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية ، مجلة تاريخ العلوم العدد 6 ، الجزائر.

- محمد بن موسى.(2017). أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل المورد البشري في المنظمة.رسالة دكتوراه غير منشورة في عموم التسيير.جامعة محمد بوضياف. الجزائر.
- محمد داوود سليمان. (2013). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- محمد عبد الفتاح شاهين(2004). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- محمد عبدي(2019). أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي،دراسة ميدانية. الجزائر ، جامعة أحمد دراية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محمد قريشي (2016). تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. الجزائر ، جامعة بسكرة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 6 .
- محمد منير حجاب : أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية ، ط 2 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003.
- منى نمر(2018). دور جامعة القدس في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها المجتمعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية،مجلةالجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ،الجامعة الإسلامية بغزة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد(26)،العدد1.فلسطين.
- نعيم ابراهيم الظاهر(2009) إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي (عمان، الأردن)، عالم الكتاب الحديث.
- وجيه الفرخ ،ميشيل دبابنة (2006).أساسيات التنمية المهنية للمعلمين ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن.2022/4/10تاريخ الزيارة
- <https://www.ilo.org/africa/technical-cooperation>
المراجع الأجنبية

- Arslan,Mehmet.(2008);Structure and function of the Continuing Education centers at Turkish university. **Turkish Online Journal of Distance Education** ,Vol.(9),NO.(3).
- B.Elisabeth(2006) ; Beyond Knowledge Sharing; The Management of Transactive Knowledge Systems, **Knowledge And Process Management**, Vol 13, No1.
- Knapper, Christopher & Cropley, Arthur(2000); Lifelong Learning in Higher Education , 3rd Ed., Kogan Page, London.
- M.Maria(2000);A critical Review Of KnowledgeManagement as Management Tools,The journal of knowledge Management, Vol 4, No3.
- Vandaie,R(2008) ;The Role of Organizational Knowledge Management in Successful ERP Implementation Projects, journal homepage: **WWW. Elsevier. Com/ locate/ knosys**.
- Wiig; K.(2003),"Knowledge Management Foundations: Thinking ", Arlington: Schema Press,