

## تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة

إعداد

د. عدنان محمد قطيط(\*)

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أسس ومقومات تطوير أداء مراكز البحث التربوي في ضوء مدخل إدارة المعرفة، كأحد أهم المداخل الإدارية ذات الارتباط المنطقي بالمؤسسات المنتجة للمعرفة، كالجامعات والمراكز البحثية، حيث تركز الميزة التنافسية في الفكر المعاصر على الأصول الفكرية والموارد غير الملموسة، كالمعرفة والإبداع. كما يستهدف البحث الوقوف على معوقات تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر، ويعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بإجراء استطلاع رأي الباحثين. تم إعداده في ضوء مراجعة الأدبيات ورصد وتحليل الواقع، وتم تطبيقه على (100) من أعضاء هيئة البحوث العاملين في مراكز البحث التربوي في مصر؛ حيث أشارت أهم نتائج البحث إلى العديد من أوجه القصور ونواحي الضعف التي تعوق التطبيق الفاعل لمدخل إدارة المعرفة في تطوير أداء المراكز البحثية؛ ومن ثمَّ طرح البحث العديد من آليات التطوير التي تركز على بعدين أساسيين، هما: إدارة المعرفة المرتكزة على الموارد البشرية، وإدارة المعرفة المستندة إلى توظيف واستثمار تكنولوجيا المعلومات.

(\*) باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي، قسم الإدارة التربوية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

## "Developing the Performance of Educational Research Centers in Egypt in the Light of Knowledge Management Approach"

### **Abstract:**

*This research aims to explore the the foundations of developing the performance of educational research centers in the light of knowledge management as one of the main administrative approaches related logically to the institutions of producing knowledge like universities and research centers, where competitive advantage is based, in contemporary thought, on intellectual assets and intangible resources such as knowledge and creativity. The research aims also at standing on the obstacles hindering the development of the performance of educational research centers in Egypt.*

*The research depends on the descriptive method, in addition to investigating the researchers' views through the tool of questionnaire that was prepared in the light of literature review and analyzing the status quo. It has been applied to (100) of the members of the research staff at the centers of educational research in Egypt. The most important findings of the research showed many deficiencies and weaknesses that hinder the effective implementation of knowledge management in developing the performance of research centers. Therefore, the research proposed several mechanisms of development, based on two fundamental aspects: knowledge management based on human resources (People- KM track), and knowledge management based on making use of information technology (IT- KM track).*

**Key Words:** *Knowledge management, institutional performance, educational research centers, Egypt.*

## تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة"

مقدمة:

انطلاقاً من الدور البارز الذي يقوم به البحث التربوي في تطوير العملية التربوية باعتبارها جزءاً من التنمية الشاملة للمجتمع، وما يمكن أن تؤديه مؤسسات البحث في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها المجتمع المعاصر والتفاعل مع الإصلاحات الجارية في المجال التربوي والنهوض بالممارسات التعليمية القائمة، تظل الحاجة مستمرة لتطوير وتحسين أداء تلك المراكز والمؤسسات البحثية؛ حيث إنه وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات، ظهرت إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل إدارة المعرفة، الاقتصاد المعرفي، ومجتمعات المعرفة التي تمثل المعرفة فيها المصدر الأساسي لصنع القرار، والتخطيط، وتطوير الأداء. ومن ثم تزايد البحث في مفهوم وممارسات إدارة المعرفة (*Knowledge Management (KM)*) كأحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة.

وتمثل المعرفة عنصرًا محوريًا في تفوق المؤسسات وتحسين أدائها من خلال المشاركة في تلك المعرفة واستثمارها، حيث إن أي نظام لإدارة المعرفة يتأسس على أنشطة الحصول على المعارف الجديدة وتبادلها وتوظيفها، أو تطبيقها في تحسين مستوى الخدمات، وبناء قيمة مضافة للدور الذي تقوم به المؤسسات، من خلال التميز في الأداء ورفع مستوى الإنتاجية. (1)

وترتكز إدارة المعرفة على فرضية متزايدة، وهي أنه لكي تستطيع المنظمات البقاء والاستمرار في هذا العصر سريع التغير، فإن عليها أن تتعامل بوعي مع المتغيرات المتعددة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتوظف مواردها بفاعلية، وتطور هيكلها وثقافتها التنظيمية، ومن ثم تركز إدارة المعرفة كمدخل قائم على الموارد والأصول الفكرية على الإستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية، كما إن الأدبيات التي تناولت إدارة المعرفة ركزت في تناولها على أربعة متغيرات، هي: القيادة والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ونظم قياس تطبيق إدارة المعرفة. (2)

كما تتحدد القدرة التنافسية بمدى مهارة المنظمة في دراسة السمات المعاصرة للوضع الراهن، والاستفادة منها وتحويلها إلى ممارسات إدارية تشجع على التطوير الإداري، فالمنافسة تعتمد على رؤى وإستراتيجيات جديدة، وممارسات جديدة قائمة على العمل الجماعي. (3) ومع ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة برز مفهوم إدارة المعرفة، حيث تسعى الإدارة في ظل اقتصاد المعرفة نحو توظيف ما لديها من موارد معرفية، والاستفادة من طاقات التجديد والإبداع المتوفرة في مواردها البشرية، ويمثل ذلك جوهر إدارة رأس المال الفكري (4) وتستفيد إدارة المعرفة من تطور تقنية المعلومات لإتاحة البيانات والمعلومات في الوقت والمكان الملائمين، بما يدعم تحويل رأس المال الفكري أو المعرفة الضمنية Implicit لدى المنظمة، إلى معرفة صريحة Explicit يمكن تخزينها بسهولة في قواعد البيانات، واسترجاعها بشكل سهل وسريع. (5)

ويمكن لإدارة المعرفة من المنظور التطبيقي مساعدة المؤسسات التعليمية على أن تتطور من النظم البيروقراطية التي كانت تتناسب مع العصر الصناعي، إلى نظم تربوية تعتمد على المعرفة؛ حتى تكون قادرة على المنافسة في المجتمع المعلوماتي، (6) حيث أصبحت الأصول غير الملموسة للمنظمة هي مفتاح قدرتها على خلق الميزة التنافسية والتطور بشكل متسارع، ونتيجة لذلك تزايد اهتمام المنظمات بالمعرفة كعنصر لخلق قيمة مضافة وفق المنظور الإستراتيجي لإدارة الأصول المعرفية. (7) وبناءً على ذلك، ترتبط إدارة المعرفة في الفكر الإداري المعاصر بتطوير الأداء وتحقيق ميزة تنافسية يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في التكيف والتوافق مع تعدد شروط الاستمرار والبقاء وتنوع مقومات النمو المستمر.

وفي هذا الإطار، لا يمكن إغفال الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة من خلال عمليات تخزين وحفظ المعرفة ونشرها، لكن دورها ليس محوريًا في توليد وبناء المعرفة الجديدة، حيث يعتمد ذلك على إبداع العنصر البشري القادر على التعلم والتحليل، ومن ثم يتزايد التركيز في تطور إدارة المعرفة على الإستراتيجيات المرتكزة على الموارد البشرية بدلاً من التركيز على الإستراتيجيات القائمة على التقنية. (8)

ولما كان إنتاج ونشر المعرفة هو الغرض الأساسي لمراكز البحث التربوي لإيجاد حلول للمشكلات والقضايا المجتمعية، فإن تلك المؤسسات مطالبة بأن تكون أكثر فاعلية في مواجهة التحديات الجديدة التي فرضها مجتمع المعرفة، وعصر المعلومات، كما إن المجتمع ينظر للمؤسسات التعليمية مثل الجامعات ومراكز البحث التربوي على أنها المصدر الأساسي للمعرفة وإنتاجها، فإنه على مراكز البحث التربوي أن تقوم بدورٍ أساسي في بناء ونقل وإثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع.

وتستطيع مراكز البحث القيام بهذا الدور من خلال اكتساب الباحثين للمعرفة وبنائها وإثرائها وتطويرها ونشرها وتوظيفها، بما يمكن مراكز البحث التربوي من أن تكون أهم المؤسسات القادرة والمسئولة عن إنتاج المعرفة التربوية وتوظيفها لتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي المأمول.

#### مشكلة البحث:

نظرًا للتحديات التي يواجهها الميدان التربوي، وعلى رأسها التغيير المتسارع والمعقد في مختلف ميادين الحياة، فإن المؤسسات القائمة على البحث التربوي مطالبة بضرورة مواجهة تحديات العصر بمسئولية، وبطريقة واعية مبنية على أسس علمية تسهم في الحد من المعوقات لتعزيز مظاهر الثقة في نتائج أبحاثها ودراساتها، لكي تشكل أساسًا للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التربوية التي تنصّب للمشكلات التي تواجه النظام التعليمي والمجتمعي بوجهٍ عام.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بإدارة المعرفة على مختلف الأصعدة، إلا أن هناك الكثير من العقبات التي تواجه تطبيقها بشكل أمثل، كغياب تصور واضح لمفهوم إدارة المعرفة وممارساتها، وتضارب مصادر الحصول على البيانات والمعلومات، والعمل الفردي بعيدًا عن مشاركة الآخرين في المعرفة، وتراجع دور القيادة التربوية في تبني ثقافة تنظيمية ترفع من قيمة المعرفة ومن قيمة المشاركة فيها.

وقد دفعت حالة التباعد بين مراكز صناعة القرار ومراكز الدراسات العربية، إلى الاكتفاء بمعالجات آنية محدودة، لا ترتقي إلى مستوى التفكير الإستراتيجي؛ مما

أوجد نوعاً من الهدر المعرفي، وضياعاً في الجهد العلمي. (9) كما أشارت دراسة أخرى إلى العديد من التحديات التي تواجه البحث التربوي كما يلي:

- تحديات ذات صلة بالباحثين التربويين، مثل ضعف الإعداد العلمي والضغط الاجتماعية وغياب المناخ العلمي الملائم.

- تحديات ذات صلة بالجامعات، مثل قلة الحوافز وضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي وقلة المراجع ومصادر المعرفة.

- تحديات ذات صلة بالسياسات البحثية، مثل غياب السياسات الموجهة للبحث واتساع الفجوة بين الباحثين والمستفيدين أو ذوي العلاقة. (10)

وتتبلور مشكلة المعرفة التربوية في الفجوة الرقمية، حيث إنها من أهم الأسباب وراء إعاقة تطويرها في مصر، حيث إن عصر المعلومات وثيق الصلة بالتقنية، مما يجعل تمكين توليد المعرفة وتوظيفها رهناً بمستوى التقدم التقني، ومن هنا تبرز الفجوة الرقمية كفجوة مركبة تطفو على هرمية الفجوات التي تفصل بين من يملك المعرفة وأدوات توظيفها ومن لا يملكها وتعوزه أدواتها. (11) كما يشير سعيد إسماعيل علي إلى بعض جوانب ومظاهر أزمة المعرفة التربوية فيما يلي: (12)

- غياب الفلسفة والهوية التربوية، وغياب النقد التربوي.

- التقوقع التربوي وتشوهات التكوين والبناء البحثي.

- الانقطاع المعرفي عن ينباع المعرفة التربوية.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن مراكز البحوث العربية بشكل عام تتصف بضعف الرؤى المؤسسية والمستقبلية ونقص الكوادر المؤهلة وعدم كفاءة التنظيمات الإدارية والأطر القانونية الناظمة لعملها، مما أدى إلى انخفاض كفاءة أداء هذه المراكز وجعل عملها مقتصرًا على مبدأ نقل المعرفة والتكنولوجيا وليس على تأصيل وابتكار المعرفة. (13)

ومن أهم أسباب بطء عمليات التطوير التربوي في العالم العربي: (مذكور،

2009، 42)

- ازدواجية نظم التربية العربية.

- تبني مدخل الحتمية التكنولوجية وليس الخيار التكنولوجي.

- غياب الفلسفة النافذة إلى المستقبل.

• غياب البيئة الصحية العلمية.

والمراجعة الدقيقة لأشكال البحث الإداري التربوي تبين وجود عدة ملاحظات جوهرية، تحد من فعاليته، وتقلل من قيمته النظرية والتطبيقية، بل في كثير من الأحيان يحدث لدى القارئ نوعاً من الضبابية وعدم الوضوح، والفهم غير الصحيح للعبارات، فضلاً عن تضارب المعلومات والحقائق، ويمكن إجمال هذه الملاحظات على النحو الآتي: (14)

- 1- غياب الخريطة البحثية على المستوى الإقليمي (المجتمع العربي)، أو المستوى القطري (الدولة)، أو المستوى المؤسسي (الوزارة/ المركز/ المؤسسة التعليمية).
- 2- قيام فئة غير متخصصة بإنتاج معرفة إدارية هشة، كنتاج طبيعي للثقافة الإدارية السميعة، التي تكونت لديهم، دون أن يتمرسوا عليها نظرياً أو تطبيقياً.
- 3- افتقار مهارات الفريق البحثي متعدد التخصصات.

وتشير النتائج الميدانية لإحدى الدراسات الحديثة عن مركز الامتحانات والتقويم التربوي إلى ضعف وجود أبعاد المنظمة المتعلمة، خاصة بعد "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، حيث يرجع ذلك إلى عدم توافر المعلومات وافتقار المركز إلى نظام لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع. (15) كما تشير النتائج الميدانية لدراسة أخرى عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى ضعف مشاركة أعضاء الهيئة البحثية في رسم الرؤية المستقبلية وتحديد أهداف للمركز لقصور توافر المعرفة الإدارية لهم، بالإضافة إلى ضعف دور المركز في تطوير أداء أعضائه، وقلة فرص ممارسة التجريب لتحسين الأداء. (16)

وتأسيساً على ذلك، تبدو حاجة مراكز البحث التربوي المعاصرة إلى إعادة النظر في هيكلها وفلسفتها؛ لتعزيز أساليب استفادتها من معطيات ثورة الاتصال والمعلومات ومدخل إدارة المعرفة، بما يتضمنه ذلك من إعادة النظر في التخصصات العلمية والبحثية القائمة، وتبني ثقافة مؤسسية موجهة بقوة نحو تعزيز إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل عصر تتزايد فيه المعرفة وتتراكم، بما يفرض ضرورة الارتقاء بالأداء، وتحسين القدرة على المنافسة والاستمرارية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:  
**"كيف يمكن تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟"**

وينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، تتضمن ما يلي:

- 1- ما الأطر الفكرية المعاصرة لمراكز البحث التربوي ودور إدارة المعرفة في تطوير أدائها؟
- 2- ما ملامح الوضع الراهن لأداء مراكز البحث التربوي في مصر؟
- 3- ما الآليات المقترحة لتطوير أداء مراكز البحث التربوي في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

#### أهداف البحث:

يستند هذا البحث إلى السعي لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- استكشاف أطر عمل وفلسفة مراكز البحث التربوي ودور إدارة المعرفة في تطوير أدائها.
- 2- الوقوف على ملامح الوضع الراهن لمراكز البحث التربوي في مصر، ومدى توافر المقومات التنظيمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير أدائها.
- 3- طرح آليات لتطوير أداء مراكز البحث التربوي في ضوء توظيف مدخل إدارة المعرفة.

#### أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من أهمية البحث العلمي بشكل عام والبحث التربوي على وجه الخصوص ودوره في تحقيق التطورات العلمية والاجتماعية، ومن الدور الحيوي للمؤسسات والمراكز المسؤولة عن إنتاج هذه البحوث ونشرها، كما يستمد هذا البحث أهميته من الدور المتنامي لإدارة المعرفة كمدخل إداري معاصر له تأثيراته العميقة على مختلف المجالات، مع السعي للرصد المعمق لمشهد البحث العلمي التربوي في مصر. كما يمكن أن تمثل النتائج التي توصل إليها البحث مؤشرات ذات دلالة لقيادات المراكز البحثية لاتخاذ قرارات وصياغة سياسات من شأنها رفع كفاءة وتعزيز فاعلية تلك المراكز للقيام بأدوارها المنوطة بها في تحسين منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر.



**حدود البحث:**

يسير هذا البحث في نطاق الحدود التالية:

- **الحدود المجالية أو الموضوعية:** تتمثل في متغير مدخل إدارة المعرفة ودوره في تطوير أداء مراكز البحث التربوي، كما يقتصر البحث في تناوله للمراكز البحثية على تلك المراكز الحكومية شبه المستقلة والتي لا يدخل ضمن أهدافها ومهامها منح درجات علمية أو وجود مساقات تدريسية.
- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث في معالجته على ثلاثة مراكز بحثية في جمهورية مصر العربية، هي (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية).
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث في حده البشري، ومن خلال التطبيق الميداني، على أعضاء هيئة البحوث بتلك المراكز الثلاثة.

**مصطلحات البحث:**

تتحدد مصطلحات البحث في نطاق متغيراته الأساسية التي يتم تناولها من خلال المعالجة المنهجية، سعيًا لتحرير تلك المصطلحات وصولًا لصياغة تعريفات إجرائية يعتمد عليها البحث في تناوله ورصده وتحليله. وتتضمن مصطلحات البحث ما يلي:

**\*إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management**

عند التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة، فإنه يلاحظ تباين مداخل المفهوم وفق تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، حيث شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا من جانب جميع القطاعات المجتمعية لتبني مفهوم إدارة المعرفة. ويقصد بإدارة المعرفة في موسوعة (Wikipedia) التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. (17)

وتشير إدارة المعرفة إلى قدرة المنظمة على جمع المعلومات، والابتكار، وتوليد المعرفة، والأداء الفعال القائم على المعرفة التي يتم توليدها، وفق عدة عمليات تشمل: تكوين المعرفة وتتضمن اكتشاف المعرفة وتطويرها وتحديثها، وتنظيم المعرفة

وتشمل التفسير والتصنيف والتجميع والتبويب، وتخزين واسترجاع المعرفة وتتضمن تخزين المعرفة وحمايتها واسترجاعها، وتحويل المعرفة واستخدامها وتشمل بث المعرفة ونشرها واستخدامها. (18) ويفهم من ذلك أن إدارة المعرفة تتضمن في بنيتها عدة عمليات تبدأ من توليد المعرفة حتى تطبيقها وتوظيفها واستثمارها لبناء معارف جديدة.

كما تتحدد إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تهدف إلى إدارة الرصيد الفكري للمؤسسة من خلال تطوير المعرفة، وتخزينها، واستخدامها، وتقاسمها، وبذلك تتضمن إدارة المعرفة تحديد وتحليل الأصول المعرفية المتاحة لدى المؤسسة والتي يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافها. (19) كما تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات التي تتضمن تحديد وتخطيط الأصول الفكرية، ورأس المال المعرفي في المؤسسة، وتوليد معرفة جديدة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال نشر معرفتها التنظيمية، وتقاسم الممارسات الجيدة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات. (20) ويستخلص من التعريفين التوجه المتزايد لرعاية الرصيد الفكري للمؤسسات والذي يعبر عن المعارف التراكمية التي تساعد في بناء الخبرات التنظيمية القادرة على التطوير والابتكار.

وفي ضوء ما سبق، يتبنى هذا البحث تعريفاً إجرائياً لإدارة المعرفة على أنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تهدف إلى توليد أو إنتاج المعرفة وحفظها أو توثيقها ثم نشرها واستثمارها في تطوير أداء المؤسسات البحثية وتحقيق أهدافها.

#### \*الأداء : Performance

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً لجميع المنظمات بشكل عام، وهو يعد القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، حيث يمثل عنصراً محورياً لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية، كما إن هناك تعدداً واتساعاً في الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء. (21) ومن أهم التعريفات التي سعت إلى تحرير هذا المصطلح ما يلي:

- "النتائج المرغوبة للسلوك". (22)
- "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". (23)

• القيام بمهمة ما وفق معايير محددة مثل الدقة والكفاءة وسرعة الإنجاز. (24)

ووفق المنظور الأشمل، يتعلق مفهوم الأداء المؤسسي بتلك الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة باختلاف مستوياتها التنظيمية من أجل بلوغ الأهداف والغايات، كما إنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (25) ويفهم من ذلك أن الأداء المؤسسي يتعلق بمدى الإنجاز والنجاح في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرتبط بالنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. كما يتحدد الأداء التنظيمي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف (الفعالية) من خلال التوظيف الجيد لكافة الموارد حتى على محدوديتها (الكفاءة). (26)

وعلى جانب آخر، يعرف التطوير بأنه عملية التغيير أو النمو في البيئة والوظيفة أو التنظيم، والذي يترتب عليه تغيير في القدرة ومدى التكامل، والكفاية فيما جرى تطويره. (27) كما يتحدد تطوير الأداء في رفع مستوى كفاءة وفعالية تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية بالمؤسسات التعليمية. (28)

وعلى ضوء ما سبق، يتحدد تطوير الأداء إجرائياً في هذا البحث على أنه رفع مستوى كفاءة مراكز البحث التربوي وفعاليتها كمؤسسات منتجة للمعرفة لتحقيق أهدافها ورسالتها في إطار مسؤوليتها الاجتماعية والتنمية.

### \*البحث التربوي Educational Research:

يعبر البحث التربوي عن محاولة منظمة ومنضبطة تهدف إلى الوصول إلى حلول للمشكلات التربوية في مجالاتها المختلفة، بهدف تحسين الممارسة التربوية وزيادة عوائد العملية التربوية، فهو سعي منظم نحو فهم الظواهر التربوية، والتنبؤ بها، والتحكم فيها وضبطها؛ من أجل تحقيق أهداف البحث التربوي. (29) كما يقصد بالبحث التربوي الجهود العلمية المنضبطة والمنظمة التي تتناول بالبحث واقع الأنظمة التربوية، وتحاول الكشف عن نواحي القوة والضعف فيها، وتتناول الطرائق والأساليب المستخدمة في العملية التعليمية؛ بهدف توليد وتنمية معرفة تربوية جديدة تسهم في تجويد العمل التربوي، وإيجاد الحلول لمواجهة مشكلات الواقع التربوي. (30)

ويعرف الاتحاد الأسترالي للبحوث التربوية بأنه نوع من البحوث يركز على نظريات ومنهجيات العلوم الاجتماعية وتطبيقاتها في مجالات التربية وتحسين النظم

التعليمية (AARE) Australian Association for Education Research (31) ومن منظور الإدارة التربوية؛ فإن البحث الإداري التربوي يعني تقصّر منظم وتجريبي للظاهرة الإدارية التربوية، أو هو دراسة الظاهرة الإدارية التربوية وتحليلها وتقييمها، ووضع ملامح تطويرها مستقبلاً. (32)

### \*مراكز البحث التربوي: Educational Research Centers

يعبر مصطلح مراكز البحث عن تنظيمات حكومية أو غير حكومية يعمل فيها عدد من الباحثين، هدفها إجراء دراسات علمية عن شتى مناحي الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والعلمية المحلية والعالمية. (33) كما إن مراكز الأبحاث والدراسات هي مراكز إنتاج أو إدارة المعرفة البحثية، وتتخصص في مجالات أو قضايا معينة، علمية أو فكرية، وبما يخدم تطوير وتحسين أو صنع السياسات العامة، أو ترشيد القرارات أو بناء الرؤى المستقبلية للمجتمع أو الدولة. (34) كما تعرف مؤسسة راند مراكز الأبحاث بأنها: "تلك الجماعات أو المعاهد المنظمة بهدف إجراء بحوث مركزة ومكثفة للتوصل إلى الحلول والمقترحات للمشاكل في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والإستراتيجية" (35). كما إنها عبارة عن "مراكز للبحث والتعليم، ولا تشبه الجامعات، كما إنها لا تقدم مساقات دراسية؛ بل هي مؤسسات غير ربحية، هدفها الرئيسي البحث في السياسات العامة للدولة، كما إنها تركز اهتمامها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية". (36)

تتشترك كل التعريفات السابقة في أن المركز البحثي هو منظمة أو مؤسسة أو معهد، يكون مخصصاً للقيام بالأبحاث والدراسات في مجالات معينة؛ بهدف خدمة الأطراف الرسمية (حكومية)، أو غير الرسمية (المجتمع بصورة عامة)، وتقديم المقترحات والحلول لمشاكل محددة، وهذا ما جعل تلك المراكز أحد المرتكزات الأساسية لإنتاج البحث العلمي ونشر المعرفة.

ويعبر مصطلح مراكز البحث التربوي في هذه الدراسة على أنها مؤسسات دورها الرئيس هو إنتاج الأبحاث والدراسات في مجال التربية والنظم التعليمية، وتقديم رؤى للإصلاح والتطوير، بما يوجه صنع القرار التربوي والسياسات التعليمية والتنموية.

## الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الأداء على مستوى المدارس والجامعات ومنظمات الأعمال، إلا أن الدراسة الحالية قد ركزت في مسحها على تلك الدراسات التي تناولت مؤسسات ومراكز البحث التربوي وسبل تطوير أدائها وتفعيل أدوارها في ضوء إدارة المعرفة، وما يرتبط بها من أبعاد ومداخل فرعية؛ كالتعلم التنظيمي، ونظم، وتكنولوجيا المعلومات.

## أولاً - الدراسات العربية:

1- دراسة حسام عبد الحميد وآخرون، (2004)، بعنوان: "نموذج مقترح لإنشاء مركز وطني لمصادر المعلومات التربوية في ضوء احتياجات الباحثين التربويين" (37)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على احتياجات الباحثين التربويين في مصر من مصادر المعلومات التربوية، وتحديد متطلبات إنشاء مركز لمصادر المعلومات التربوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في (12) من كليات التربية، حيث وصل عدد أعضاء العينة (1250) أعيد منها (635) استمارة. وكان من أهم نتائج الدراسة: ضرورة توافر المتطلبات البشرية الكافية، والتجهيزات المادية الملائمة لإنشاء مركز المعلومات التربوية بما يخدم الأكاديميين والباحثين.

2- دراسة مرح مؤيد، (2008)، بعنوان: "دور المراكز البحثية في تطوير كفاءة باحثيها، جامعة الموصل نموذجاً" (38)، وتناولت الدراسة بالتحليل خمسة مراكز بحثية تابعة لجامعة الموصل، وأبرز أدوارها في تطوير كفاءة الباحثين المنتمين لها والمعوقات التي تعترضهم من خلال المقابلات التي أجريت مع مدراء تلك المراكز ومن خلال الاستبيان الذي وزع على الباحثين أنفسهم، وكان من أهم نتائج البحث: أن تطوير كفاءة الباحثين تعتمد أساساً على جهود وإمكانيات الباحث نفسه، ودور المراكز هو دور مساند للباحثين من خلال تقديم الخدمات المختلفة وتذليل الصعوبات التي تعترض سير البحث.

3- دراسة شاهين، وريان، (2008)، بعنوان: "مؤشرات جودة البحث التربوي من وجهة نظر الأكاديميين والباحثين في الجامعة الفلسطينية" (39)، وهدفت

الدراسة إلى بناء أداة لقياس جودة البحث التربوي من وجهة نظر الأكاديميين والباحثين في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة تألفت من (99) أكاديمياً وباحثاً تربوياً ممن يعملون في الجامعات والمؤسسات الفلسطينية. وقد أظهرت النتائج تراوح متوسطات الاستجابات على فقرات أداة الدراسة ما بين (4,48 - 4,54)، مما يتطلب توفر معايير تقويم مفصلة للبحث تتيح للباحث نفسه تقويم بحثه تقويماً ذاتياً، مع ضرورة إخضاع البحث العلمي التربوي لمعايير تقويم موثوقة تعزز الثقة بنتائجه.

4- دراسة دروزة، (2008)، بعنوان: "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" (40)، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف نوع التأثير بين إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، على عينة بلغت عددها (300) موظف وموظفة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

5- دراسة أحمد محمد عبد العزيز، (2009)، بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي لمراكز البحث الجامعي في جامعة عين شمس" (41)، وهدفت الدراسة للتعرف على أهداف وفلسفة وتوجهات مراكز البحث الجامعي ودراسة المراكز البحثية بالجامعات العالمية، والدور الذي تقوم به، وذلك من أجل محاولة وضع تصور إستراتيجي لتطوير مراكز البحث الجامعي بجامعة عين شمس. واعتمدت على المنهج الوصفي لتحليل ورصد واقع المراكز، وأسلوب تحليل النظم، كما استخدمت الدراسة أسلوب المسح البيئي لاستخلاص نقاط القوة والضعف، ورصد الفرص المتاحة والتحديات المستقبلية.

6- دراسة أماني الحصان، (2010)، بعنوان: "أنموذج تطويري مقترح لبحوث التربية العلمية في كلية التربية في ضوء منظومة مجتمع الاقتصاد المعرفي" (42)، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف توجهات بحوث التربية العلمية في مؤسسات التعليم العالي وتقديم أنموذج تطويري في ضوء منظومة مجتمع

الاقتصاد المعرفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستعانة بأداة الاستبانة حيث اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأميرة نورة بالمملكة السعودية، وأسفرت أهم النتائج عن أن واقع توجهات بحوث التربية العلمية لا يتواءم مع مضامين ومنطلقات مجتمع الاقتصاد المعرفي.

7- دراسة صلاح غنيم، (2012)، بعنوان: "المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة" (43)، وسعت الدراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات من خلال استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وقد خلصت نتائج الدراسة الميدانية إلى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة (البعد الإستراتيجي - البعد التنظيمي - البعد الثقافي) بدرجة متوسطة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

8- دراسة الخزندار، والأسعد، (2012)، بعنوان: "دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة" (44)، وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور مراكز الفكر أو الدراسات لما لها من دور أساسي في عملية صنع القرار، وإعداد السياسات العامة للدول. وتم تناول هذا الدور من خلال منظور العلوم الاجتماعية بشكل عام، ولجأت هذه الدراسة إلى أسلوب مسح العديد من الأدبيات التي تناولت دراسة مراكز البحث وصناعة الفكر وأوارها في هذه المجتمعات، وقدمت الدراسة في الختام تحليلاً لأهم المعوقات والتحديات التي تواجه فعالية ودور المراكز البحثية في العالم العربي.

9- دراسة موسى، والمرعي، (2013)، بعنوان: "تطوير البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء مجتمع المعرفة" (45)، وهدفت هذه الدراسة إلى رصد وتحليل واقع البحث العلمي في الجامعات السعودية من خلال الوقوف على بعض المؤشرات المتعلقة بمدخلات ومخرجات البحث والتطوير، وتقديم تصور لتطوير منظومة البحث العلمي، يستند على النموذج التفاعلي بين الفئات الفاعلة كالباحثين وصناع السياسة والممارسين والمجتمعات المهنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بأداة الملاحظة بالمشاركة، وكان

من أهم النتائج عدم وجود إستراتيجية بحثية متكاملة، وضعف التمويل البحثي، وضعف مستوى النشر العلمي.

10- دراسة مرعي، (2013)، بعنوان: "تقويم مراكز البحث التربوي كمنظمات متعلمة من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة ميدانية - المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي أنموذجاً" (46)، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها ومدى توافر أبعادها بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي في مصر، والتوصل لمقترحات تطويره كمنظمة متعلمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة (125) من الأكاديميين والأخصائيين العاملين بالمركز، حيث أشارت أهم النتائج إلى ضعف درجة وجود وتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمركز.

#### ثانياً - الدراسات الأجنبية:

11- دراسة (Sherry Glied, et.al, 2007)، بعنوان: "التحديات المؤسسية لمراكز البحوث بينية التخصصات" (47)، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات المؤسسية التي تواجه مراكز البحوث بينية التخصصات، واستعراض الآليات التي يمكن من خلالها مساعدة تلك المراكز في مواجهة التحديات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت في أهم نتائجها إلى أن أهم التحديات التي تواجه مراكز البحث هي استدامة التمويل الجيد واستقطاب الباحثين الأكفاء والقيادة القادرة على التطوير.

12- دراسة (Creso M. Sá, 2008)، بعنوان: "مراكز البحوث الجامعية: محددات السمات والتنظيم والإدارة" (48)، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على السمات التنظيمية والقضايا المحورية التي تواجه مراكز البحث بالجامعات وأدوار تلك المراكز ومشاكلها المرتبطة بالتمويل والاستقلالية والعلاقات المؤسسية بالوحدات الأكاديمية داخل الجامعات. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليل التقارير لمائة (100) مركز بحثي، بالإضافة إلى إجراء 45 مقابلة مع القيادات العليا بتلك المراكز الموجودة بالجامعات الأمريكية، وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن أهم السمات التنظيمية لتلك المراكز هي العلاقات



المؤسسية التبادلية والمتداخلة مع الوحدات الأكاديمية بالجامعات بما يعزز التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة.

### 13- دراسة (Akhavan, et.al, 2009)، بعنوان: "تحديد عوامل نجاح إدارة

المعرفة بمراكز البحوث الأكاديمية الإيرانية"<sup>(49)</sup>، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في بعض المراكز البحثية الإيرانية لتحديد أهم العوامل التي تحقق نجاح وكفاءة تلك المراكز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من الباحثين وصلت إلى (420)، تم استرجاع (312) بنسبة (74 %)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل نجاح المراكز تتضمن إدارة الموارد البشرية وبنية تنظيمية مرنة وإنشاء بنية مؤسسية لإدارة المعرفة مع وجود مسئول متخصص في هذا المجال.

### 14- دراسة (Kelly Hall, 2011)، بعنوان: "مراكز البحوث الجامعية: التصنيف

والقضايا والإستراتيجيات الإدارية"<sup>(50)</sup>، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأبعاد الهيكلية والوظيفية للمراكز البحثية بالجامعات وقضايا الإدارة والتمويل، على اعتبار أنها وحدات تنظيمية ترتبط بالجامعات في إطار علاقتها بالمؤسسات الإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الدراسة المسحية، مع الاستعانة بأداة الاستبانة التي تم توزيعها على 296 من الباحثين بتلك المراكز، وتم استعادة 176 بنسبة 60% وقد تم اختيار المراكز وفق دليل المراكز البحثية بالولايات المتحدة وكندا والذي يحتوي على 333 مركزاً بحثياً. وكان من أهم النتائج أن تلك المراكز تتمتع باستقلالية كبيرة تساعدها في بناء علاقات مؤسسية وتنظيم شراكات مع مؤسسات المجتمع توفر قدرًا معقولاً من التمويل يدعم مشروعات وبرامج البحوث.

### 15- دراسة (Oglo, 2012)، بعنوان: "تصورات مديري مراكز البحوث والإرشاد

لمشكلات الاختيار والتوظيف والمتابعة ببرامج التعليم"<sup>(51)</sup>، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف آراء مديري مراكز البحوث والإرشاد التربوي في تركيا حول مشكلات التوظيف والتنمية المهنية والتطوير المؤسسي للمراكز، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأداة الاستبانة التي تم توزيعها على (116) من مديري تلك المراكز، كانت نسبة الرجال 96%، وكان من أهم نتائج الدراسة أن برامج التنمية المهنية للعاملين بتلك المراكز التي تعتمد في جوهرها على تطوير أبعاد التربية الخاصة والإرشاد لذوي الاحتياجات الخاصة، غير كافية وتحتاج إلى تطوير.

16- دراسة (Ramezani, et.al, 2013)، بعنوان: "استكشاف عوامل نجاح إدارة المعرفة بالمؤسسات البحثية: دراسة حالة لإحدى مؤسسات البحوث الإيرانية"<sup>(52)</sup>، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة المعرفة بأحد مراكز البحث الإيرانية لتحديد وتصنيف عوامل النجاح في إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة قدرها (90) من العاملين بتلك المؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود 22 متغيراً أو عاملاً مؤثراً على نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات البحثية، يتضمن أهمها: الثقافة التنظيمية الإيجابية والهيكل التنظيمي المرن ونظم تقنية داعمة لتوثيق ونشر المعرفة ونظم تحفيز فعالة للباحثين.

ومن خلال رصد وتحليل الدراسات السابقة: يتبين تنوع المداخل والمنهجيات التي اعتمدت عليها، مع التوجه المتزايد لمعالجات متعددة لإدارة المعرفة من منظور تنظيمي، لبيان دورها المحوري في تطوير الأداء لكافة أنواع المؤسسات ومنها المراكز البحثية. كما إن الدراسات الأجنبية في مجملها رصدت التطور المتزايد في أدوار ومهام مراكز البحث التربوي، بينما الدراسات العربية اعتمدت على معالجة بعض الأبعاد؛ كالتعلم التنظيمي وسمات المنظمة المتعلمة ومدى تحققها في مراكز البحث التربوي. ويختلف البحث الحالي عن مجمل الدراسات السابقة في سعيها لاستكشاف بعض أهم نماذج مراكز البحث التربوي وأدوارها المعاصرة، ودور إدارة المعرفة في تطوير أدائها على اعتبار أن تلك المراكز تمثل أحد أهم مصادر إنتاج المعرفة التربوية وصنع القرار وتطوير السياسات التعليمية.

**منهج البحث:**

يعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي؛ حيث تمثل تلك المنهجية "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى". (53)

**وترجمة لذلك يتبع البحث الخطوات المنهجية التالية:**

- وصف وتحديد الأطر الفكرية لمراكز البحث التربوي ودور إدارة المعرفة في تطوير أدائها من منظور الأدبيات الإدارية والتربوية.
- وصف وتحليل واقع أداء مراكز البحث التربوي في مصر، لتشخيص فجوات الأداء التي تبرز من خلال نواحي القوة والضعف المؤثرة على توظيف مدخل إدارة المعرفة.
- طرح آليات مقترحة لتطوير أداء مراكز البحث التربوي في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

وفيما يلي، يمكن تناول تلك المراحل المنهجية للبحث من خلال التعرف على الأطر الفكرية لمراكز البحث التربوي وأنواعها وبعض من أهم نماذجها الدولية والإقليمية، والدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تطوير أداء تلك المراكز كأحد أهم مؤسسات إنتاج ونشر المعرفة.

**أولاً - مراكز البحث التربوي؛ الأدوار والنماذج:**

نظرًا لأننا نعيش في عصر من أبرز سماته التغير السريع والتعدد المتزايد في جميع مناحي الحياة، فإن مؤسسات البحث التربوي مطالبة بأن تواجه المستقبل بتحدياته المختلفة مواجهةً واعيةً وبأسلوب علمي رغم العديد من الصعوبات والمعوقات التي قد تعترض سبيلها.

ولما كان البحث التربوي يمثل أحد مجالات البحث العلمي؛ فإنه يسعى إلى إيجاد الحلول للمشكلات التربوية التي تواجه مجتمعًا ما، ويعمل على زيادة التدفق المعرفي المتصل بالحقل التربوي، ويسهم أيضًا في تطوير وتقديم العمليات التربوية في المجتمع. (54) ويُعد البحث التربوي مجالًا من مجالات البحث العلمي يهتم بمعالجة مشكلات وقضايا تربوية، بهدف الوصول إلى حلول ممكنة ومناسبة لها، كما يساهم في رسم السياسة التربوية، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لصنع

القرار التربوي. (55) كما يشكل التخطيط والتنظيم والإدارة وآليات العمل في مؤسسات ومراكز البحث عناصر النجاح الأهم بين المكونات الجوهرية للأسس أو الدعائم التي يقوم عليها البحث العلمي. (56)

ولقد تزايد الاهتمام بمراكز الأبحاث والدراسات عالمياً بشكل واضح وملحوظ في العقود الأخيرة من القرن العشرين، فقد أصبحت تمثل إحدى الدلائل الهامة على تطور الدولة وفق المنظور المعرفي لتطور المجتمعات الإنسانية عموماً انطلاقاً من اعتبار تلك المراكز مؤشراً للمنجزات الحضارية والنهضوية والثقافية، وعنواناً للتقدم وأحد مؤشرات التنمية ورسم السياسات، كما أصبحت مراكز الأبحاث والدراسات أحد الفاعلين في رسم التوجهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وذلك من خلال توظيف البحث العلمي في خدمة قضايا المجتمع، بتقديم الرؤى وطرح البدائل والخيارات، بما يدعم عمليات صنع القرارات ورسم السياسات. (57) ومن ثم أدى هذا الانتشار وتلك الأهمية لمراكز الأبحاث إلى وضع سياسة بحثية متكاملة للمشاريع البحثية، وتنمية القوى البحثية من نظم ومعلومات وإعداد وتوفير الطاقات البشرية اللازمة للبحث وتطوير كفاءاتها في العمل. (58) وفي سياق ما يلي، يمكن استعراض أنواع تلك المراكز البحثية، وأهم أدوارها التربوية والتنموية والمجتمعية، بالإضافة إلى بعض أشهر مراكز البحث التربوي، سواء كانت مرتبطة بالجامعات، أو حكومية شبه مستقلة ترتبط بوزارات التعليم.

#### أ- أنواع المراكز البحثية:

تتنوع مراكز الأبحاث والدراسات تنوعاً واسعاً مع تعدد التخصصات في مختلف مجالات الحياة، كما إن تنوع وتعدد مراكز الدراسات والأبحاث يعتمد على طبيعة اختلاف المعايير والأسس التي تصنف في ضوءها هذه المراكز، فهناك اتجاه يصنف مراكز الأبحاث في العالم وفق اتجاه العلاقة بين الإدارة العليا أو طبيعة التبعية الإدارية، أو معيار التمويل والارتباط والسلطة العليا للقرار؛ حيث تنقسم إلى المراكز البحثية الحكومية، والمراكز البحثية الأكاديمية، والمراكز البحثية الخاصة. أما وفق معيار الاستقلالية فتشمل المراكز البحثية المستقلة والمراكز البحثية شبه المستقلة والمراكز الجامعية. (59)

وتوجد العديد من التصنيفات والمعايير التي يركز عليها نوع المراكز، فهناك مراكز أكاديمية، وهي التي تخضع للجامعات أو تتبعها؛ وهناك المراكز الخاصة، التي لا ترتبط بالقطاع الحكومي إدارياً أو قانونياً؛ وهناك المراكز البحثية التابعة للدولة، كما يعتمد أحد معايير التصنيف على استقلالها عن الأجهزة الحكومية أو تبعيتها إليها أو إلى إحدى المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، فضلاً عن مراكز الأبحاث المستقلة، ومراكز الأبحاث الرسمية التابعة للحكومة. ويبيّن الجدول التالي عملية تصنيف مراكز الأبحاث لإظهار طبيعة التباين فيما بينها، وخصائص كل نوع من تلك المراكز. (60)

### جدول (1)

#### أنواع المراكز البحثية وسماتها

| سماتها  | نوع المراكز                          |
|---|--------------------------------------|
| ترتبط مراكز الأبحاث الحكومية بالدولة إدارياً ومالياً. وتدور مجالات عملها حول متطلبات الحكومة وسياساتها، واحتياجات صانع القرار. أما مراكز الأبحاث شبه الحكومية؛ فهي تعرف نفسها بأنها غير ربحية، ولكنها تجمع بين أكثر من مصدر للتمويل. وبعض المصادر حكومي، وبعضها الآخر غير حكومي (مؤسسات داخلية، أو منظمات، أو مانحون دوليون). | مراكز الأبحاث الحكومية وشبه الحكومية |
| مما يميز هذه المراكز الخاصة عن المراكز الحكومية وشبه الحكومية، هو عدم ارتباطها مالياً أو إدارياً بالقطاع الحكومي. وهي تنتمي إلى مؤسسات المجتمع المدني غير الربحية، وتتصف باستقلالها في إعداد أجندتها واهتمامها البحثي وبرامجها.   | مراكز الأبحاث الخاصة                 |
| هي مراكز تابعة/ أو خاضعة لجامعات أو مؤسسات تعليمية. بعضها يكون مستقلاً. يتأتمن تمويل هذه المراكز من مصادر غير مشروطة: إما من ميزانية الجامعة، أو من مؤسسات دولية داعمة للبحث العلمي، أو من شركات كبرى، بعض هذه المراكز يمارس العملية التعليمية، ويمنح درجات أكاديمية عليها.   | مراكز الأبحاث ذات الطابع الأكاديمي   |

يتبين من الجدول السابق أن هناك ثلاثة أنواع للمراكز البحثية تتضمن مراكز حكومية ترتبط بالوزارات والجهات الحكومية، وتعتمد في تمويلها على الميزانية الحكومية، وتتمتع بشبه استقلالية في أولوياتها البحثية وفق أجندة السياسات العامة

للدولة. وهناك المراكز البحثية المرتبطة بالجامعات، بالإضافة إلى المراكز البحثية الخاصة، والتي تتمتع باستقلالية في تناولها للقضايا البحثية، كما تعتمد في تمويلها على المجتمع المدني والقطاع الخاص.

#### ب- أدوار مراكز البحث التربوي:

إن لمراكز الأبحاث دورًا رياديًا في توجيه المسار التنموي للمجتمعات المعاصرة؛ بحكم أنها أداة مهمة لإنتاج العديد من المشاريع الحيوية التي تتصل بالدولة بما يعكس اهتمام الشعوب بالعلم والمعرفة والتقدم الحضاري واستشراف آفاق المستقبل.

كما إنه لا يمكن تجاوز المشكلات التنموية وتخطي الأزمات الاجتماعية المتتابعة إلا بتطبيق المنهج العلمي التحليلي من أجل التخطيط لحياة ومستقبل أفضل، عن طريق تعزيز مجالات البحوث وتأكيد دور الباحثين والأكاديميين من أجل مواجهة قضايا الحياة المعاصرة مواجهة عملية عصرية للتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بوعي وإدراك. (61) ونتيجة لذلك، برز الاهتمام بإنشاء مراكز الأبحاث في مختلف المجالات والتخصصات، كما إنها موجودة بأسماء متعددة، حيث يطلق عليها "مؤسسة" Foundation، أو "معهد" Institute. أو "مركز" Center لكنها في النهاية تعبر عن أدوار محددة تختص بإنتاج المعرفة وإجراء البحوث والدراسات.

وفي إطار الأدوار التنموية لمراكز البحث في ظل مجتمع المعرفة، تزايدت أعداد المراكز البحثية المتميزة التي تدعم التوجهات البيئية في البحث العلمي والتكامل بين التخصصات، من خلال فرق بحثية متنوعة التخصصات العلمية والمعرفية لدراسة القضايا والمشكلات؛ بهدف الوصول إلى حلول من خلال معرفة جديدة. (62) وذلك في إطار المدخل المنظومي كأحد أهم المداخل الحديثة التي يحاول الباحثون في التربية استخدامها من أجل فهم الظواهر التربوية بأبعادها المتعددة المتداخلة، حيث إنه يختلف عن مداخل البحث الخطية في أن الأخيرة تفترض إمكانية فهم وتفسير الظواهر التربوية المعقدة إذا أمكن تجزئتها إلى مكوناتها الأصلية والكشف عن العلاقات المتعددة بين هذه المكونات في إطار وحدة المعرفة الإنسانية وتشابكها وتعقدها. (63)

وللبحث التربوي دور أساسي في تطوير المنظومة التربوية، باعتباره مصدرًا للمعلومات والبيانات التي تمهد الطريق نحو بناء قواعد السياسة التربوية، واتخاذ القرارات الحاسمة التي تنصدي لمشكلات النظام التربوي، وذلك على الرغم من وجود فجوة بين نتائج الأبحاث التربوية والممارسات القائمة في الميدان. (64) وعلى الرغم من ذلك، فهناك تطور كبير في التقييم المنهجي للبحوث التربوية من خلال الجهود العلمية للعديد من الباحثين والمراكز المتعددة في هذا المجال لصياغة معايير علمية لأبعاد مراجعة وتقييم العناصر البحثية. (65)

كما تشير إحدى الدراسات عن دور مراكز التميز البحثي التي يتزايد إنشاؤها بالجامعات، وذلك من أجل تعزيز القدرات العلمية والتكنولوجية، وتعزيز الروابط الإنتاجية بين العلم والتكنولوجيا والتنمية، وتحقيق التميز والابتكار التكنولوجي كمفتاح للتنمية وكمحرك لها، حيث تكون أهم أنشطتها البحوث والابتكار والتدريب، وذلك من أجل القضاء على العديد من مشكلات التنمية في هذه المجتمعات. (66)

وبشكل عام، فإن الدور الأساس الذي تقوم به مراكز الأبحاث؛ يعد مؤشراً على درجة التطور العلمي والأكاديمي. ومن الأدوار التي تضطلع بها مراكز الأبحاث ما يلي:

- 1- إجراء الأبحاث والدراسات، وتقديم التحليلات المعمقة والمنهجية حول المشكلات والقضايا التي تواجه السياسات العامة وترشيد عملية اتخاذ القرار. (67)
- 2- دعم صناع القرار من خلال طرح البدائل والخيارات والسياسات، ولهذا الغرض، تقوم مراكز الأبحاث بما يلي:
  - تحديد الأولويات وفق أجندة بحثية Agenda Setting. بما يوجه الاهتمام إلى موضوعات معينة وقضايا محددة.
  - اقتراح البدائل وطرح الخيارات بناء على تقييم السياسات والبرامج المطبقة.
  - تحديد التكلفة .. العائد لكل بديل Cost-benefits، والمكاسب المتوقعة من كل بديل.
- 3- تجسير الفجوة ما بين المعرفة والتطبيق والبحث عن أولويات التنمية في المجتمع.
- 4- تطوير البحث العلمي ومناهجه وأدواته بما يتوافق واحتياجات المجتمع.

5- متابعة أحدث الدراسات، وترجمة المؤلفات التي تصدر عن المؤسسات والمراكز البحثية في الدول الأخرى.

وتشير دراسة أخرى إلى مجموعة من الأدوار المحددة للمراكز البحثية يتمثل أهمها فيما يلي: (68)

1- النشر العلمي، سواء في قضايا ساخنة أو قضايا موضع اهتمام الرأي العام العربي.

2- تنظيم الأنشطة العلمية مثل المؤتمرات وورش العمل، غالبًا ما يكون في قضايا ومجالات سياسية أو تغييرات دولية تقع ضمن اهتمام صناع القرار الرسمي، وبذلك يتم توفير التمويل اللازم لها من وزارات أو قطاعات حكومية معينة أو صناع القرار في الدولة.

3- إعداد الدراسات الاستشارية الخاصة وفق تكليف من صناع القرار في قضايا عامة أو حساسة، وعادة هذه الدراسات لا تخضع للنشر، وغالبًا هذه الدراسات تتناول تحليل المشكلات ووضع الاقتراحات والتوصيات للتعامل معها. وغالبًا هذا التكليف يتم في حالة وجود علاقات شخصية بين صانع القرار وإدارة مراكز الدراسات.

4- المتابعة للمستجدات في الاتجاهات العالمية وفي شؤون المنطقة أو توفير الملخصات حول هذه المستجدات لصناع القرار.

5- العمل على دراسة وإجراء استطلاعات للرأي العام المحلي حول قضايا أو قرارات قبل أو بعد صدورها، أو العمل على تحديد الاحتياجات ومتطلبات ذوي العلاقة. وفي ضوء الأدوار السابقة، لا بد من التفكير بجدية في كيفية تفعيل آليات ووسائل الاستفادة من المراكز البحثية، وضرورة تطوير تلك المراكز لصالح تحقيق الفاعلية الأكبر لمؤسسات صنع القرار، وتوفير فهم أعمق وأدق للتطورات والتحديات التي تواجه المجتمعات؛ وذلك من خلال محاولة هذه المراكز استقراء البيئة الإقليمية والدولية التي تحيط بهذه التطورات، والإسهام في زيادة وعي الرأي العام بالتحويلات الإستراتيجية. ويرجع تزايد الاهتمام بمراكز البحث، إلى عوامل وأسباب واقعية، فرضت نفسها على طبيعة الحياة والمجتمعات المعاصرة. ومن أبرز هذه الأسباب: (69)



- تزايد نزعة التخصص في المجتمع المعاصر؛ بسبب اتساع دوائر العلم والمعرفة، وتزايد التعليم والتنافس في كل المجالات.
- التعقيد المتزايد في طبيعة العلاقات التبادلية بين مكونات المجتمع المدني الواحد السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- الطفرات في عالم الحاسوب ونظم المعلومات والتكنولوجيا، وهو الأمر الذي جعل عملية تبادل المعلومات أمرًا ميسورًا.
- تزايد التنافس الاقتصادي، وسيادة التكنولوجيا، وهو ما دفع أطرافًا كثيرة إلى إعادة النظر في إمكاناتها وقدراتها التنافسية، لتعيد رسم برامجها وإستراتيجياتها. وهو أمر لا يتسنى نجاحه دون دراسات علمية وموضوعية دقيقة.

### ج- مسح لنماذج من مراكز البحث التربوي: *Mapping educational research centers*

لقد تزايد إنشاء معاهد ومراكز الأبحاث والدراسات التربوية، سواء المرتبطة بالجامعات، أو المستقلة وشبه المستقلة. وتركز هذه الدراسة على مؤسسات ومراكز البحث الحكومية المستقلة أو شبه المستقلة، والتي لا ترتبط في هيكلها أو إدارتها بالجامعات، كما إنها لا تقدم مساقات دراسية أو تمنح درجات علمية، حيث إن ذلك يتعدى نطاق حدود الدراسة، ويمكن تناول بعض النماذج لكل من التصنيفين سواء المراكز الجامعية أو المراكز البحثية التي لا ترتبط بجامعات أو تقدم مساقات دراسية. ومن خلال استكشاف المواقع الإلكترونية لجميع تلك المراكز، تم التعرف على العديد من السمات والملامح التي تبيّن التوظيف المتميز لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في التطوير المستمر للأداء وتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، حيث اعتمدت المراكز البحثية على توفير كافة المعلومات والبيانات عن هيئتها البحثية وتخصصاتها وسبل الاتصال معها، بالإضافة إلى وجود خريطة بحثية تتحدد من خلالها الأولويات والمشروعات والبرامج، كما إن هناك دعمًا كبيرًا للعمل من خلال فرق بحثية متنوعة التخصصات لدراسة القضايا التعليمية وتطوير السياسات، كما تستند المراكز على وجود شراكات وتحالفات مع الإدارات التعليمية والمدارس والمؤسسات المجتمعية بما يدعم التشارك المعرفي وتبادل المعلومات والخبرات. وفي سياق ما يلي يمكن استعراض أشهر تلك المراكز البحثية.

**النوع الأول - مراكز البحوث التربوية غير المرتبطة بالجامعات:****1- معهد علوم التربية (الولايات المتحدة):<sup>(70)</sup> *The Institute of Education Sciences (IES)***

يعتبر هذا المعهد أو المؤسسة الذراع البحثية لإدارة التعليم الأمريكية على المستوى المركزي والتي تناظر وزارات التعليم بالدول الأخرى، ووفق القانون فإن أنشطة المعهد تتسم بالحرية وغير خاضعة للتأثير السياسي أو الحزبي، وتصل ميزانية المعهد إلى 200 مليون دولار، وهيئة إدارية وباحثين تصل إلى 200، ويمول الباحثون المتميزون في التربية على مستوى الولايات والمناطق المختلفة من خلال مشروعات بحثية ودراسات، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتدريب للباحثين في مجال البحوث التربوية. ويتكون المجلس الوطني للعلوم التربوية من 15 عضواً يعينهم الرئيس مع استشارة مجلس الشيوخ الأمريكي، ومن أهم أدوار مجلس الإدارة: تحديد السياسات مع مدير المجلس والأولويات ومناقشة المجالات والقضايا البحثية ذات الأولوية، والتقييم الدوري لأداء المراكز، وتعزيز الشراكات الإستراتيجية على المستوى الفيدرالي، والتعاون على مستوى الهيئات البحثية بالولايات والمقاطعات. كما يشتمل المعهد على العديد من المراكز، مثل؛ مركز البحوث التربوية، ومركز الإحصاءات التربوية، ومركز التقييم التربوي والدعم الإقليمي.

*National Center for Education Research, National Center for Education Statistics, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance*

**2- مركز بنسلفانيا للبحوث التربوية والسياسات:*****PSBA's Education Research & Policy Center*<sup>(71)</sup>**

أنشئ هذا المركز بهدف أساسي، هو تحديد القضايا التربوية الحيوية الموجودة في الواقع أو المحتمل ظهورها والتي تؤثر على التعليم العام وإدارته، ويتبع المركز اتحاد مجالس المدارس بولاية بنسلفانيا، والذي يضم 4509 من مديري المدارس والإدارات والمقاطعات، حيث إنه أقدم اتحاد أنشئ عام 1895، كما يتم اختيار 15 مديراً على مستوى المناطق المختلفة من أعضاء المناطق التعليمية ويمثلون مجالس إدارتها، بما يجعل المركز يتمتع بالاستقلالية، ومن ثم فإن أبحاثه وتقاريره تتسم بالمصداقية التي تدعم تحسين جودة التعليم وتوفير البدائل التي تدعم صنع القرار

التربوي واستكشاف أفضل الممارسات. وتتضمن أهم أهداف المركز غير إجراء البحوث التربوية وتطوير السياسات التعليمية تطوير برامج لدعم الإدارة الفعالة وتقديم الاستشارات لمجالس إدارة المدارس.

### 3- المعهد القومي لبحوث السياسات التربوية (اليابان):

*National Institute for Educational Policy Research (NIER)*<sup>(72)</sup>

هو هيئة بحثية شاملة تمثل اليابان في المحافل الدولية المتعلقة بقضايا التعليم، ولقد أنشئ هذا المعهد عام 1949 تحت اسم المعهد الوطني للبحوث التربوية، وفي عام 2001 ومع توجه الحكومة اليابانية لإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية، تم تغيير الاسم إلى المعهد القومي لبحوث السياسات التربوية؛ بهدف تعزيز دور المعهد في التخطيط ورسم السياسات التعليمية باليابان. كما تم إنشاء مراكز تحت إدارة المعهد مثل مركز تطوير المناهج ومركز الإرشاد والتوجيه التربوي؛ للتعاون مع الحكومة في إجراء المسوح التعليمية.

### 4- مركز البحوث والتقييم والتطوير التربوي، بريطانيا:

*Centre for Educational Development, Appraisal and Research (CEDAR)*<sup>(73)</sup>

هو مركز دولي متميز يهتم بالبحث والدراسات في مجالات وقضايا تربوية متعددة، كما يركز على السياسات والممارسات والمبادرات التعليمية عبر كل المراحل التعليمية، من مرحلة التعليم ما قبل المدرسي إلى التعليم العالي والتعليم المستمر والتربية الخاصة، ويتميز هذا المركز باعتماده وتبنيه الفرق البحثية بينية التخصصات.

### 5- مركز البحوث التربوية وخدمات المعلومات (كوريا الجنوبية):

*Korea Education & Research Information Service (KERIS)*<sup>(74)</sup>

هو منظمة حكومية تحت مظلة وزارة التعليم والعلوم والتكنولوجيا بكوريا، يقوم بدراسة القضايا والسياسات التربوية الحالية والتوجهات المستقبلية وصياغة مبادرات التطوير المتعلقة بالتعليم الكوري، وتركيزه الحالي هو تطوير ودمج نظم المعلومات

والاتصالات في التعليم داخل كوريا وخارجها، بالتعاون مع المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي واليونسكو لمساعدة الدول على تحسين البنية التكنولوجية للتعليم.

### 6- معهد التخطيط التربوي (اليونسكو):

#### *The International Institute for Educational Planning (IIEP)*<sup>(75)</sup>

يهدف هذا المعهد إلى دعم قدرات الدول على التخطيط وإدارة النظم التعليمية، وقد أنشئ عام 1963 من خلال منظمة اليونسكو ومقره باريس فرنسا، ويعتمد في عمله على منح اليونسكو والدول الأعضاء في هذه المنظمة، إلا أنه يتمتع بقدر كبير من الاستقلالية الإدارية. ومن أهم أدوار المعهد تدريب المتخصصين في التخطيط التربوي والقيادات التعليمية على نظم الإدارة، وتنظيم منتديات عن السياسات التعليمية من خلال التعاون والشبكة الدولية من الخبراء التربويين. وتركز البحوث التي يقوم بها المعهد على قضايا سياسات التعليم ودراسة الحالة وأفضل الممارسات التربوية، بالإضافة إلى الدعم الفني والاستشاري في المجال التربوي. ويقوم المركز بإعداد خطة مرحلية وميزانية لكل 6 سنوات من خلال مجلس الإدارة الذي يحدد السياسات والتوجهات والأولويات وأجندة الأنشطة.

### 7- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج:<sup>(76)</sup>

هو جهاز متخصص في مكتب التربية العربي لدول الخليج، يتخذ من دولة الكويت مقراً له. وللمركز شخصية اعتبارية وميزانية مستقلة ضمن موازنة المكتب. ويخدم في المقام الأول الدول الأعضاء بالمكتب، وهي: دولة الإمارات العربية المتحدة، ومملكة البحرين، والجمهورية اليمنية، ودولة الكويت، والمملكة العربية السعودية، ودولة قطر، وسلطنة عُمان. ومن أهم مهامه إجراء البحوث والدراسات العلمية الشاملة التي تعنى بواقع النظم التربوية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، وقياس كفايتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها.

#### *University based educational research centers*

من الملاحظ انتشار المئات من المراكز الجامعية المتخصصة في البحوث التربوية، وفي سياق ما يلي يمكن التعرف على نماذج من أهم تلك المراكز الموجودة

في أشهر الجامعات، والتي تقوم بأدوار عديدة في تطوير التعليم من خلال البحوث والدراسات والشراكة مع المؤسسات التعليمية.

### 1- مركز جامعة ويسكنسون للبحوث التربوية: <sup>(77)</sup> The Wisconsin Center for Education Research (WCER)

وهو أحد أقدم وأكبر المراكز الجامعية للبحوث التربوية، حيث تأسس عام 1964 بقسم ماديسون للتربية، ويعمل به أكثر من 400 من أعضاء الهيئة البحثية والإداريين وطلاب دراسات عليا، ويهدف إلى تحسين مخرجات التعليم وتطوير الممارسات التربوية وتعزيز التعاون بين المجالات التربوية المتعددة والباحثين في التخصصات المختلفة، ويتلقى المركز تمويلًا يقدر بخمسين مليون دولار سنويًا من الحكومة الفيدرالية والولايات ومؤسسات القطاع الخاص.

### 2- مركز بحوث السياسات التربوية، جامعة هارفارد: <sup>(78)</sup> The Center for Education Policy Research (CEPR)

هو مركز يستند على الشراكة بين الولايات والمقاطعات والهيئات المجتمعية والباحثين بالجامعات؛ لدراسة وتحليل البيانات والمعلومات عن عناصر العملية التعليمية من طلاب ومعلمين ومناهج ومدارس وتطوير السياسات التعليمية بما يرفع من مستوى النواتج والمخرجات التعليمية. ومن خلال استثمار مواهب جامعة هارفارد ومصداقيتها العالية وسمعتها المؤسسية، فإن هذا المركز يلعب دورًا كبيرًا في إصلاح التعليم قبل الجامعي، وبناء شبكة علاقات كبيرة مع القيادات المدرسية وإشراك أفضل الكفاءات في العلوم الاجتماعية؛ بهدف التوصل إلى أفضل الأفكار في تطوير التعليم وتطبيقها.

### 3- مركز تحليل السياسات التربوية، جامعة ستانفورد: <sup>(79)</sup> Stanford's Center for Education Policy Analysis (CEPA)

هو مركز مستقل يعتمد على تعزيز التخصصات البينية فيما بين الباحثين؛ لتحليل وتطوير السياسات التربوية، ومن ثم يعمل بهذا المركز باحثون من تخصصات الاقتصاد والقانون والعلوم السياسية وعلم النفس وعلم الاجتماع، كما يتعاون مع مركز بحوث السياق التدريسي Center for Research on the Context of Teaching (CRC) الذي تأسس عام 1987 بمنحة من إدارة التعليم

الفيدرالية، والذي يركز على صياغة وتطبيق مبادرات تحسين بيئة التعليم والتعلم في مدارس التعليم قبل الجامعي.

#### 4- المركز القومي للسياسات التربوية، جامعة كولورادو: (80) National Education Policy Center , University of Colorado

تستند رسالة هذا المركز على إنتاج ونشر بحوث تتسم بجودة عالية حول السياسات التربوية؛ لدعم صانعي القرار حول سبل العلاج للقضايا والمشكلات التعليمية، حيث يتبنى المركز التوجه بأن أهم وسيلة لتعزيز ديمقراطية إدارة التعليم الحكومي هي الارتكاز على سياسات سليمة ومعبرة عن جوانب الواقع وتوجهات التطوير.

#### 5- مركز بحوث التربية المقارنة والتربية الدولية، جامعة أكسفورد: (81) Centre for Comparative and International Education Research (CCIER)

هو مركز دولي متعدد التخصصات يهدف إلى دراسة المتغيرات والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة على التعليم حول العالم. وخلال العشرين عامًا الماضية يدعم هذا المركز الحوار الدولي حول سياسات التربية الدولية والعوامل القومية والمحلية المؤثرة على السياق التعليمي، كما يركز على السياقات المقارنة للنظم التعليمية حول العالم.

ومن خلال استعراض ورصد النماذج السابقة لبعض أشهر مراكز البحث التربوي، وبتحليل سماتها المؤسسية وملامحها التنظيمية ومهامها وأهداف وجودها، وبعد مسح مواقعها الإلكترونية ومحتواها من تقارير وأدلة إرشادية وتنظيمية، وجهود بحثية ومجتمعية، يمكن استخلاص أن مؤسسات ومراكز البحث التربوي على مستوى العالم سواء في دول شرق آسيا أو الدول الغربية، تعي جيدًا الدور المتنامي لإدارة المعرفة وأنشطتها أو عملياتها المتعددة كبناء المعارف الجديدة وتبادلها أو نشرها واستثمارها وتطبيقها، بما يعزز الوصول إلى مستوى متميز من الأداء المؤسسي ودرجة عالية من الإنتاجية في مختلف المجالات.

#### ثانيًا - إدارة المعرفة وتطوير أداء مراكز البحث التربوي:

لم يظهر مفهوم إدارة المعرفة إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة وتعاضم دورها في بناء مزايا تنافسية وقيمة مضافة، بل إن المعرفة نفسها أصبحت موردًا إنتاجيًا وأحد

أهم الأصول الثمينة في المنظمة. وفي سياق ما يلي، يمكن الوقوف على أسس وأبعاد إدارة المعرفة في إطار دورها المتعاضد في تطوير أداء المراكز البحثية.

#### أ- إدارة المعرفة - تحرير المفهوم وتحري الدواعي:

تمثل المعرفة قمة هيكل هرمي من البيانات والمعلومات، وكما إن المعرفة توجد في عقول الأفراد، فإن المعرفة التنظيمية تتشكل عندما يشترك أفراد المنظمة في مجموعة من المعتقدات عن العلاقات الترابطية التي تمكنهم معاً من أداء مهمة ما.

وتحدد المعرفة التنظيمية على أنها "المعلومات التي يتم ربطها بالخبرة والسياق من خلال التفسير والتحليل، وهي صورة ذات قيمة عالية من صور المعلومات يمكن تطبيقها واستغلالها في القرارات والإجراءات التنفيذية"، (82) كما تعد المعرفة وفق نظريات وتوجهات الإدارة المعاصرة أهم الموارد والأصول للمؤسسات، وهي ترتبط بالخبرات والمعتقدات والمفاهيم وأساليب العمل والتي يجب المشاركة فيها ونشرها وتوظيفها، أما إدارة المعرفة فهي نظام تحديد وجمع وتنظيم المعرفة وتخزينها وتطبيقها وتوظيفها. (83)

وتعتبر إدارة المعرفة عن العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتوظيف الخبرات التي تمتلكها في الأنشطة الإدارية المختلفة؛ كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي. وهي "إستراتيجية ضرورية لبقاء المؤسسة والحصول على ميزات تنافسية في بيئة اليوم، حيث تساعد إدارة المعرفة على التكيف الإيجابي لمقابلة التحديات غير المتوقعة لعصر المعرفة. (84) كما إنها تعبر عن مجموعة العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التربوية على توليد المعرفة وابتكارها، وتنظيمها، واستخدامها، وتداولها وإتاحتها للجميع داخل المؤسسة وخارجها لتحسين الأداء وكفاءة استخدام رأس المال الفكري بالمؤسسة". (85) وعليه فإن إدارة المعرفة في المؤسسات هي نتاج لتفاعل كل من المعرفة الظاهرة (وهي خارجية يمكن الحصول عليها وتبادلها)، والمعرفة الضمنية (تلك التي تكمن في عقول البشر وسلوكهم وإدراكهم)، أي ربط العنصر البشري بمهاراته وخبراته، مع العنصر التكنولوجي؛ وذلك بهدف تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي.

وهناك عدد من المداخل الأساسية لفهم وتحليل إدارة المعرفة ودورها الإستراتيجي في المنظمات الحديثة وهي المدخل المعلوماتي -Information-based والمدخل التكنولوجي Technology-based والمدخل الثقافي -Culture based، ويمكن دمج هذه المداخل بنشاطين ومستويين رئيسيين: النشاط الأول يمثل علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة IT-Track KM ويتطلب بناء وتطوير نظم إدارة المعرفة، والنشاط الثاني يمثل علاقة الأفراد بإدارة المعرفة -People Track KM حيث يميل الباحثون والممارسون في هذا الحقل إلى التركيز على المضامين الفلسفية والسلوكية والاجتماعية والنفسية لإدارة المعرفة. (86)

ومن أبرز الدواعي أو المبررات التي دعت المنظمات للتفكير الجاد في تطبيق إدارة المعرفة: (87)

- العولمة وتأثيرها على المنظمات، وهياكلها، والأساليب التنظيمية بها.
  - ظهور البيئة الرقمية ونظم الاتصالات الحديثة، بما أدى إلى تغيير أطر العمل في الوقت الحالي.
  - الطبيعة الحركية التي تتصف بها بيئة الأعمال في الوقت الراهن.
  - استمرار ظهور عدد من المشكلات التي تعرقل تحقيق المنظمات لأهدافها. (88)
- إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يمكن أن يتم في عدة مجالات وخلال مستويات إدارية وأكاديمية متنوعة، مثل التخطيط الإستراتيجي والبحوث العلمية والخدمات الإدارية. (89) فالغاية من إدارة المعرفة هي السماح بتقاسم المعرفة، لتحقيق وتعظيم العوائد، والإنجاز في الزمن الأقصر، وزيادة التعاون داخل المنظمة وخارجها. ولتحقيق ذلك تبرز الحاجة إلى وضع نظام فاعل لإدارة المعرفة، يتم ربطه مع سلسلة من النظم الفرعية في المنظمة يعتمد بشكل رئيس على تقانة المعلومات المتمثلة في استخدام قواعد البيانات. (90)
- وتشمل وظائف إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية تحقيق الفعالية التنظيمية، كما يجب أن تستند عمليات صنع القرار على أخلاقيات الإدارة management ethics والتي تعبر عن مجموعة القواعد والقيم الموجهة للمديرين لتقدير الآثار الأخلاقية المرتبطة بكل بديل من بدائل اتخاذ القرار. (91)



ويمكن إيجاز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
  - تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها.
  - الاستفادة من جميع الموارد والأصول الملموسة وغير الملموسة.
  - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة والميزة التنافسية وإدامتها. (92)
- وبناءً على ما سبق، يتضح الدور المحوري لإدارة المعرفة في المجتمع المعاصر لاستيعاب متطلباته والتوافق مع تطوراتها، حيث تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة والميزة التنافسية واستدامتها، كما تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها، بالإضافة إلى الاستفادة من جميع الموارد والأصول الملموسة وغير الملموسة بما يعزز قدرتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

#### ب- مراحل وعمليات إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة عن عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها. "فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون العمليات التي تعينها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام" (93)، كما إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها. وهناك أيضاً سلسلة القيمة لإدارة المعرفة *The value chain of knowledge management* والتي تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية لتوليد المعرفة، حيث تعتمد على انسيابية المراحل وتكاملها؛ فقيمة المعرفة تتمثل في الاستفادة من تطبيقها واستثمارها ونشرها والمشاركة فيها (94)، ومن ثم فإن إدارة المعرفة كعملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل، تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها. (95) ويؤكد أيضاً (نجم عبود، 2005) على تلك الاستمرارية والتفاعل بين مراحل وعمليات إدارة المعرفة بين

الاكتساب والنشر أو التبادل ثم التوظيف والتطبيق. (96) ولقد قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لعمليات ومراحل إدارة المعرفة، حيث تنوعت هذه النماذج في اشتغالها على أربع أو ست مراحل وعمليات، ويشير الجدول التالي إلى تعدد وجهات النظر التي تناولت مراحل وعمليات إدارة المعرفة: (97)

### جدول رقم (2) تنوع معالجة الباحثين لعمليات إدارة المعرفة

| الباحث                           | عمليات أو مراحل إدارة المعرفة                                   |
|----------------------------------|---|
| Darroch, 2003                    | اكتساب المعرفة، تنظيمها ونشرها، وتوظيفها أو تطبيقها.            |
| Mahmoudsalehi and Jahanyan, 2009 | إيجاد المعرفة، تنظيمها، وإتاحتها ونشرها، ثم استخدامها وتوظيفها. |
| Zheng et al., 2010               | توليد المعرفة، المشاركة فيها، واستثمارها.                       |
| Anand and Singh, 2011            | اكتساب المعرفة أو إنتاجها، وتنظيمها وتوثيقها، ونشرها وتوظيفها.  |
| Liao et al., 2011                | الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستثمارها.                 |

يوضح الجدول السابق تنوع معالجة المراحل أو العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، مع ملاحظة وجود تشابه كبير بين جوانب تلك المعالجة، حيث تبدأ تلك المراحل بتوليد أو اكتساب المعرفة، وتنتهي بتطبيق تلك المعرفة واستثمارها في بناء معارف جديدة في إطار دائرة مستمرة تدعم التراكمية والاستدامة أو الاستمرارية.

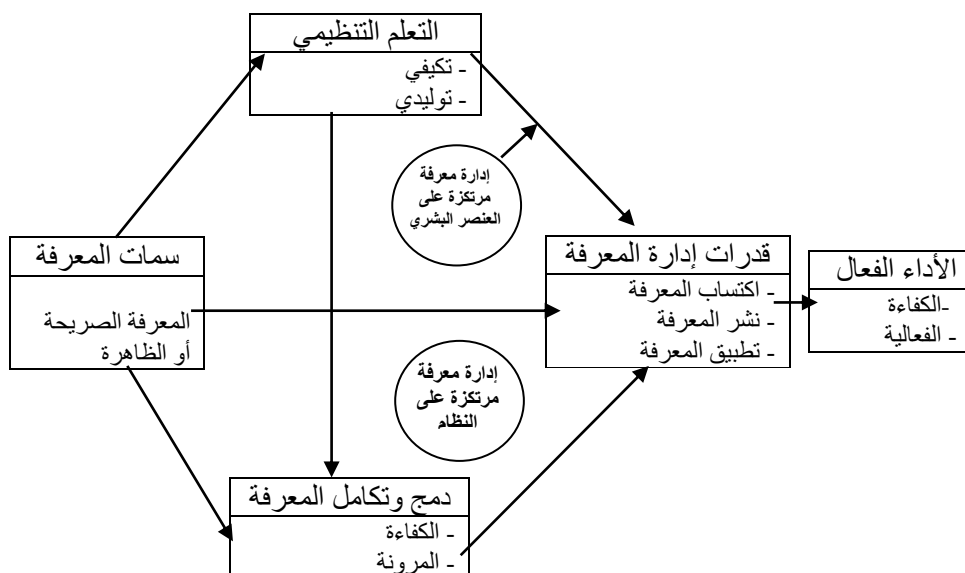
### ج- إدارة المعرفة وتطوير الأداء:

يمكن القول: إن هناك علاقة تفاعلية قائمة على التأثير والتأثر بين إدارة المعرفة ومراكز البحث التربوي كأحد المؤسسات التي يتضمن أحد أدوارها إنتاج ونشر المعرفة لإيجاد حلول للقضايا والمشكلات التربوية والمجتمعية والتنموية، حيث تمثل عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها المحورية عوامل ومتغيرات فاعلة في تطوير أداء المراكز البحثية. ويعبر الأداء في الدراسات الإدارية عن مدى تحقيق الغرض الأساسي من وجود المنظمة، حيث إنها مطالبة بنوع ما من الأداء يحقق أهدافها

ويبرز إنجازها تجاه المستفيدين من خدماتها وذوي العلاقة<sup>(98)</sup>، ويعتبر تطوير أداء المؤسسات أحد الموضوعات الهامة باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، بما يفرض أهمية تحديد وضبط مدلوله كمصطلح، لأنه على ضوء تعريفه تتحدد آليات تطويره وإجراءات تحسينه. وفيما يتعلق بتحرير مفهوم الأداء، فإن شيوع استخدامه لم يؤدي إلى توحيد وجهات النظر حول مدلوله، حيث يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما يعبر عن إنجاز المهام، كما يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها ومدى الاقتصاد في مواردها بما يعبر عن مستويات الكفاءة أي العلاقة بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة، أو الفعالية أي العلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.<sup>(99)</sup> كما إن الأداء المؤسسي مرتهن بشكل أساسي بالقدرة على إدارة واستثمار رأس المال الفكري لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر الميزة التنافسية والتمايز الإستراتيجي<sup>(100)</sup>، هذا بالإضافة إلى أن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد إدارة المنظمة في الكشف عن تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، لذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، ولقد ذهب تحديد مفهوم الأداء التنظيمي إلى الحد الذي اختلف فيه الباحثون والمفكرون من تأطير وتأسيس الأساس الفكري والفلسفي له.<sup>(101)</sup> وتشير إحدى الدراسات إلى بعض مقومات تطوير أداء المؤسسات منها:<sup>(102)</sup>

- استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية.
  - تنمية رأس المال الفكري وتحويل المعرفة المتراكمة إلى تطبيقات.
  - تحديد أهداف إستراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التطوير.
  - بناء قدرات تقنية متطورة تستوعب التطورات الحديثة.
- وتعرض إحدى الدراسات نموذجًا يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وفعالية الأداء التنظيمي، حيث إن إستراتيجية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عناصر حيوية

تؤثر على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية، ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي الفعال. (103)



شكل رقم (1) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الفعال

يتبين من الشكل السابق العلاقة المحورية بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء سواء القائم على الكفاءة أو الفعالية، حيث إن هناك نمطين لإدارة المعرفة أحدهما يركز على العنصر البشري، والآخر يركز على النظام وموارده التنظيمية والتقنية؛ بهدف دعم اكتساب ونشر المعرفة وتطبيقها للوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء.

وتسهم إدارة المعرفة في التخطيط السليم والتقييم الصحيح للقرارات الإستراتيجية التي تستند بشكل أساسي على مصداقية المعلومات ضمن بيئة متزايدة التعقيد يواجه فيها المدراء صعوبة كبيرة في صنع واتخاذ القرارات. (104) كما إن التخطيط الحديث يتطلب الإلمام بأساليب إدارة المعرفة كأحد أهم مشاهد التطورات العصرية، وذلك لضمان حسن أداء النظم المؤسسية التي تتضمن إضافة إلى دعم "القيادة"، وجود بناء تحتي (ثقافة تنظيمية وأدوات تقنية، وقياس وتقييم كل ما هو ضروري)؛ لمساندة تطبيق برامج وعمليات إدارة المعرفة. (105)

## د- العلاقة بين إدارة المعرفة ومراكز البحث التربوي:

من خلال استعراض العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير أداء المؤسسات بشكل عام، يمكن استخلاص أن ثمة علاقة منطقية بين إدارة المعرفة كمدخل إداري فاعل ومؤثر وتطوير المراكز البحثية كأحد مؤسسات إنتاج ونشر المعرفة، وفي سياق ما يلي يمكن استكشاف العلاقة أو الدور الحيوي الذي يمكن أن تقوم به إدارة المعرفة في تطوير أداء المؤسسات بشكل عام ومراكز البحث التربوي على وجه الخصوص باعتبارها أحد أهم مؤسسات إنتاج ونشر المعرفة، ويمكن رصد وتحليل هذا الدور من خلال العمليات المحورية لإدارة المعرفة، والتي تضمن إنتاج المعرفة، ونشرها وحفظها أو توثيقها ثم توظيفها أو استثمارها وتطبيقها بهدف تقديم أفكار أو حلول وخدمات وأنشطة مؤسسية جديدة.

## 1- مراكز البحث وإنتاج المعرفة:

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية اليوم للمؤسسات بشكل عام ولمؤسسات قطاع التعليم والبحث العلمي على وجه الخصوص، بالإضافة الى كونها تلعب دورًا حيويًا في التطور التنظيمي وتحسين الأداء، و للذاكرة التنظيمية دورًا هامًا في بناء المعرفة، فالذاكرة التنظيمية هي متطلب سابق لدعم تقنية المعلومات لإدارة المعرفة، وبناء الإستراتيجية، كما تعزز الذاكرة التنظيمية فاعلية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، فلا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية. (106)

إن الفكرة الرئيسة من وراء البحث العلمي بشكل عام هي تنمية المعرفة من خلال عمليات تعلم تفاعلي وتعاوني بين الفئات الفاعلة من باحثين وصناع سياسة وممارسين ومجتمعات مهنية، ذلك أن بناء قاعدة معرفية يستلزم ارتباط إدارة تلك المعرفة بمفهوم الإبداع التراكمي في سياق المجال البحثي. (107) كما تشير إحدى الدراسات إلى أن مقاييس الفعالية والأداء المتميز في العصر الحديث تتضمن توافر الموارد التنظيمية، مثل رأس المال والموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود نظام مستقل لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة، ومن ثم تزايد التوجه لإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة المعرفة. (108)

وتتضمن إدارة المعرفة التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمؤسسات وتوجيه تدفقاتها، وتيسير توظيفها في كافة أنشطتها والعمل المستمر على تميتها، وبذلك تمثل إدارة المعرفة عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة، وإدارة قاعدة المعرفة الخاصة بالجامعة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة، كما تحاول تخطيط، وتنظيم، ومراقبة، وتنسيق المعرفة، والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي على الأداء المؤسسي.

## 2- مراكز البحث ونشر المعرفة:

هناك مسارين أساسيين لإدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء، أولهما: يركز على جمع وتقاسم المعرفة الجديدة، والحصول على معرفة جديدة في الوقت المناسب، وثانيهما: يركز على تفعيل قدرة المؤسسة على إنتاج معرفة جيدة. وهناك الشبكة الإسبانية للبحوث الإجرائية التعاونية The Spanish Collaborative Action Research Network (CARN).

يشترك فيها باحثون من مجالات تربوية متعددة ودول مختلفة؛ تهدف إلى تطوير النظم التعليمية وممارسات التعلم والتعليم وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين، بالإضافة إلى تنظيم منتدى لتبادل المعارف الجديدة وتطوير المناهج التعليمية، كما أنها تدعم الاستفادة من نظرية المنظور الثقافي التاريخي لطرح مقترحات للتطوير المستقبلي. (109)

وتتضمن مقاييس الأداء البحثي مؤشرات مثل الإنتاجية البحثية وجودة البحوث والسمعة المؤسسية للمراكز البحثية، وأحياناً الدخل الناتج عن البحوث، وهناك منظور آخر يقسم تلك المؤشرات إلى ما هو متعلق بتنظيم وإنتاج البحوث، ومنها ما هو متعلق بالنشر ومدى الاستفادة منه وتبادلها بين المستفيدين (110)، كما إن التمويل الحكومي المؤسسي للبحوث في نيوزيلندا يعتمد بشكل جزئي على التمويل البحثي القائم على الأداء Performance Based Research Fund (PBRF) الذي يعبر عن مستوى الإنتاجية للباحثين وبما يمثل نموذجاً يركز على المخرجات وليس المدخلات أو العمليات وبما يعزز التنافسية والبحوث الجماعية في سياق يهدف إلى الوفاء باحتياجات المستفيدين والرأي العام. (111)

وتسهم إدارة المعرفة في تسهيل عملية النقل الفعّال للمعرفة، ووضع خطة للبحث والتطوير، وتحسين قدرة المؤسسة على صنع القرار، وتدعيم الخدمات الأكاديمية، وإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات.

وفي إطار العلاقة بين المراكز البحثية وإدارة المعرفة، يشير (Gera, 2012) إلى وجود فجوة هيكلية بين الطريقة التي يتم بها إنتاج المعرفة في المؤسسات الأكاديمية والطريقة التي يتم بها توظيف المعرفة في مؤسسات العمل والإنتاج، بما يفرض إيجاد آلية لتجسير تلك الفجوة، حيث إن المعرفة تدعم صنع القرارات السليمة وتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ومن خلال بعد المعرفة الظاهرة/ الكامنة هناك أربع صور أو أنماط للمشاركة في المعرفة تشمل:

- تحويل معرفة كامنة إلى معرفة كامنة (socialization) أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.
- تحويل معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى (combination) عندما يمزج الفرد أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.
- تحويل معرفة كامنة إلى معرفة ظاهرة (externalization) وهذه العملية تتم من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.
- عملية تحويل معرفة ظاهرة إلى كامنة (internalization) عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية. (112)

### 3- مراكز البحث وتوظيف المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات وتطوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على تحسين الخدمات المقدمة خاصة في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعلومات، وتعقد بنية العمل التي تحيط بمراكز البحث التربوي، فتطبيق إدارة المعرفة يعمل على تحسين طرق تقديم الخدمات وترشيد العمليات، بحيث يتم اقتصاد النفقات وتحسين الأداء. (113) كما تساعد إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحويل

ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار، والإدارة الفعالة للأصول المعرفية الخاصة بها، وكذلك إدارة محتوى التعلم، والبيانات والمعلومات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم. (114) كما تتحقق الفعالية التنظيمية في إطار تطبيق المعرفة من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في عمليات التطوير التنظيمي؛ بغية الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي والفردى على حد سواء، وكذلك استخدام المعرفة والمعلومات التي تتولد وتجمع أثناء عمليتي التطوير والتغيير بصورة صحيحة. (115)

ويعزز تطبيق إدارة المعرفة من تنمية الإبداع التنظيمي بما يترتب عليه ظهور فكرة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، بما يؤدي بدوره في تحسين أداء الأفراد العاملين من جهة، وزيادة إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى ضمن التوجه لبناء الميزات التنافسية. (116) كما تتطلب إدارة المعرفة التقدير الكبير للمعلومات وتعزيز ثقافة المشاركة فيها وتوظيفها، ومن ثم تمثل إدارة المعرفة إحدى الفرص المعاصرة للمراكز البحثية، ولذلك زاد توجه الجامعات والمؤسسات البحثية لإنشاء وحدات لإدارة المعرفة بما يهيئ مقومات توظيف رأس المال الفكري والرصيد المعرفي بما يحقق تحسين كفاءة البحوث ودعم نشرها وتبادلها وتوظيف نتائجها وتطبيقها. (117)

#### هـ- مقومات تطبيق إدارة المعرفة بالمراكز البحثية:

تعتمد المؤسسات بشكل كبير في تطوير أدائها وتحسين إنتاجيتها وابتكار خدمات جديدة للحفاظ على بقائها على استثمار المعرفة وتطوير معارف جديدة، كما تتأثر إدارة المعرفة بالعديد من العوامل منها: (118)

- المناخ التنظيمي السائد والمؤثر على فعالية نظم المعرفة وإدارتها.
- توافر البنية التحتية الداعمة لتطبيق المعارف الجديدة وتبادلها.
- وجود إستراتيجية متكاملة تتسق مع الهدف والغاية من إدارة المعرفة.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر



العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك. ولقد حددت دراسة (Ramezani, et.al, 2013) عدة مقومات محورية لإدارة المعرفة في المؤسسات البحثية، تتضمن ما يلي:

- وجود الثقافة التنظيمية المحابية لتبادل المعرفة ونشرها.
- وجود نظام لتوثيق المعرفة وحفظها وأكودتها.
- التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة وتوظيفها.
- وجود بنية مؤسسية ملائمة.
- وجود فرق نوعية من الباحثين والخبراء ذوي الكفاءة.
- تنظيم شراكة منهجية مع المستفيدين والجهات ذات العلاقة. (119)

وتحدد الأدبيات الإدارية المعاصرة بعدين رئيسيين من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها من أجل دعم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية في أي مؤسسة، حيث يركز هذان البعدان على تطوير العنصر البشري من خلال التعلم الجمعي وتبادل الخبرات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التشارك والتبادل المعرفي، ويمكن إيضاح ذلك في سياق ما يلي:

### (1) تعزيز التعلم التنظيمي:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها ما هي إلى أنظمة تعلم ترتبط بعمليات متعددة، مثل بناء المعارف الجديدة وتعديل المعارف القائمة، كما إن هناك علاقة قوية بين التعلم التنظيمي وتعزيز المشاركة الجماعية في المعرفة، حيث إن التعلم بشكل عام ما هو إلا اكتساب وتطبيق معارف جديدة (120)، ويحدث التعلم التنظيمي عندما يكون هناك مشاركة في المعرفة والمهارات وتبادل جماعي للأفكار للوصول إلى فهم مشترك بين العاملين؛ فالمنظمات كنظم اجتماعية Social Systems لها قدرات كامنة على التعلم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتضمن التعلم التنظيمي عمليات رسمية وغير رسمية لتبادل المعرفة سواء كانت ظاهرة أو كامنة، مع الاستفادة من هذه المعرفة وتطبيقها بشكل جماعي. (121) ويصنف التعلم التنظيمي في مكان العمل إلى تعلم رسمي وتعلم غير رسمي، وفي عالم اليوم والاقتصاد القائم على المعرفة أصبح التعلم الجماعي أو التنظيمي في مكان العمل أحد المصادر الداعمة لاكتساب معرفة جديدة وتبادلها. (122) كما يمثل التعلم

التنظيمي المرتكز على مكان العمل سواء من خلال برامج التدريب أو التعلم غير الرسمي إحدى الآليات والمصادر الهامة للتفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة لاكتساب معارف جديدة تتعلق بالمهام الوظيفية. (123)

## (2) توظيف تكنولوجيا المعلومات:

تستفيد إدارة المعرفة من تطور تكنولوجيا المعلومات لإتاحة البيانات والمعلومات في الوقت والمكان الملائمين، بما يدعم تحويل رأس المال الفكري أو المعرفة الضمنية implicit لدى المنظمة إلى معرفة صريحة explicit يمكن تخزينها بسهولة في قواعد البيانات، واسترجاعها بشكل سهل وسريع. (124) وفي إطار الدور الواضح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم إدارة المعرفة، فإن السمة الأساسية للاقتصاد الحديث هو أنه قائم على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، مما يشير إلى التغيير في بنية المعرفة وسهولة إتاحتها، مع التحول في التركيز على قدرات الأفراد في التعامل مع الفيضان المعلوماتي. (125) ومن ثم فمن أهم المقومات لإدارة المعرفة بفعالية هو تيسير العمليات المرتكزة على تقنية المعلومات، حيث إن المعالجة الصحيحة للبيانات والمعلومات تؤسس مؤشرات منهجية توجه عمليات التخطيط وصنع القرار. (126) وفي سياق متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومقوماتها المحورية، تستعرض (أبو العلا، 2013) عدة معايير للمرتكزات الأساسية لإدارة المعرفة، يوضحها الجدول التالي: (127)

## جدول رقم (2)

### معايير المرتكزات الأساسية لإدارة المعرفة

| مؤشرات الأداء المقترحة   | معايير تفعيل إدارة المعرفة    |
|--|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تداول المفهوم على مستوى المنظمة.</li> <li>- وجود ثقافة تنظيمية داعمة.</li> <li>- وجود خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.</li> </ul> | 1- إدراك مفهوم إدارة المعرفة  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسات عمل محفزة.</li> <li>- تحديد الفجوات المعرفية.</li> <li>- تنافس إيجابي بين العاملين.</li> </ul>                                 | 2- عملية توليد وإنتاج المعرفة |

| مؤشرات الأداء المقترحة  | معيار تفعيل إدارة المعرفة |
|---|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الأفكار الإبداعية.</li> <li>- التحويل الإلكتروني والرقمي للبيانات والمعلومات.</li> <li>- نظام للأرشفة والتوثيق.</li> <li>- تأمين المحتوى المعلوماتي الرقمي.</li> </ul> | 3- عملية تنظيم المعرفة    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الاستشارات.</li> <li>- مناخ داعم لتبادل المعارف.</li> <li>- إتاحة الوصول لقواعد البيانات.</li> </ul>   | 4- التشارك في المعرفة     |

يتبين من الجدول السابق أهم مؤشرات عمليات أو مراحل إدارة المعرفة، حيث تتضمن وجود ثقافة تنظيمية داعمة في سياق خطة إستراتيجية، وتحديد الفجوات المعرفية لتوليد وإنتاج معارف جديدة، مع ضرورة استثمار تقنية المعلومات والتحول نحو الممارسات والتعاملات الإلكترونية وإتاحة قواعد البيانات والمعلومات.

#### ثالثاً - واقع أداء مراكز البحث التربوي في مصر:

من الملاحظ أن ظاهرة مراكز الأبحاث في الوطن العربي بشكل عام آخذة في النمو والانتشار والتطور؛ إلا أنها ما زالت ظاهرة حديثة، تحتاج لمزيد من الدعم والرعاية وتذليل العقبات أمامها، كما إن هناك وضعا صعبا وضاعفاً لهذه المراكز في إنتاجها العلمي وأدوارها التي ينبغي أن تضطلع بها، سواء في مجال رسم السياسات التربوية، أو في ترشيد اتخاذ القرار وصنعه.

وفي ضوء الجهود الرسمية نحو الاهتمام بوجود مؤسسات متخصصة تساعد في رسم السياسات التربوية وصنع القرارات التعليمية، أنشئ المركز القومي للبحوث التربوية بقرار رئيس الجمهورية رقم (881) لسنة 1972 باعتباره هيئة علمية مستقلة تمارس نشاطاً علمياً وتتبع وزير التعليم، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (53) لسنة 1989 بإضافة التنمية ليصبح المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والذي يشمل الشعب البحثية التالية:

- شعبة بحوث السياسات التربوية.
- شعبة بحوث تطوير المناهج.

- شُعبة بحوث التخطيط التربوي.
- شُعبة بحوث المعلومات التربوية.
- شُعبة بحوث التعليم الفني.
- شُعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين.

ويشير الدليل التنظيمي للمركز إلى أن من أهم أهدافه: (128)

1- إجراء البحوث والدراسات التربوية لمواجهة المشكلات التربوية التي يعاني منها النظام التعليمي.

2- توظيف البحث العلمي التربوي في تطوير برامج التعليم والسعي لتحقيق مجتمع التعلم.

3- إجراء الدراسات المقارنة لدعم المنافسة في سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً. وإضافة للمركز القومي للبحوث التربوية، صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (462) بتاريخ 18 - 11 - 1990 بإنشاء المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي واعتباره هيئة عامة في تطبيق أحكام قانون الجامعات في شأن الباحثين العلميين بالمؤسسات العلمية، حيث يهدف هذا المركز إلى إجراء الدراسات والبحوث العلمية اللازمة لإعداد نظم الاختبارات وتقويمها وتطويرها والتدريب عليها. (129) ويشمل المركز خمسة أقسام هي: قسم بحوث الاختبارات، قسم تطوير الاختبارات، قسم التدريب والإعلام، قسم العمليات والمعلومات، وقسم التقييم، كما يسعى المركز لتطوير منظومة التقييم التربوي في مصر من حيث فلسفته وأساليبه، وأدواته التي تستخدم من جانب المتخصصين والمسؤولين في المجال التربوي. (130)

وفي إطار جهود المركز لتطوير ممارسات التقييم التربوي، تضمنت خطته البحثية لعام 2013 العديد من المشروعات العلمية والبحثية التي تستهدف حل بعض مشكلات وقضايا التعليم في مصر مثل تقويم الوضع الراهن لمنظومة التقييم الشامل في مرحلة التعليم الأساسي، حيث يقوم بذلك فريق بحثي من أعضاء الهيئة البحثية ومعاونيهم مع الاستعانة بأساتذة متخصصين من كليات التربية في مصر. (131)

وبالإضافة إلى المركزين السابقين، أنشئ مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية بمكتب وزير التربية والتعليم بقرار وزاري رقم (192) في 23/8/1988، وخاضعاً لإشراف الفني والإداري المباشر لوزير التعليم، ثم أعيد تنظيمه بالقرار رقم

(176) بتاريخ 1990/6/4م، والقرار رقم 181 لسنة 1990،<sup>(132)</sup> ومن أهم أهداف المركز المشاركة في تخطيط وتجريب المناهج والمواد التعليمية، وتقييمها ميدانياً لمراجعتها، والتأكد من ضبط محتوى المناهج من حيث التتابع والتكامل، ومناسبتها للمراحل العمرية المختلفة.<sup>(133)</sup> وتشير إحدى الدراسات إلى أنه من خلال مركز تطوير المناهج كجهة متخصصة في صناعة وهندسة المناهج، يتم تصميم مصفوفة المدى والتتابع، حيث يتم تفرغ أهداف ومحتوى كل مادة دراسية في بعدين أفقي ورأسي لمحتوى المواد والصفوف، للتأكد من نمو المفاهيم والمهارات وتتابعها الرأسي في كل مادة دراسية، وكذلك التأكد من التكامل والترابط الأفقي بين المواد الدراسية في كل صف.<sup>(134)</sup>

وعلى الرغم من الجهود الحكومية والرسمية المتزايدة للارتقاء بمراكز البحث التربوي، إلا أن هناك ضرورة فعلية لتطوير أداء المؤسسات العلمية البحثية من خلال إيجاد آليات واضحة للارتقاء بكفاءتها. وبرغم محاولة الدولة إيجاد الهيكلية الواضحة لمؤسسات البحث والتطوير وكذلك إصدار التشريعات والقوانين الداعمة لهذه العملية، لم تستطع مسيرة البحث والتطوير أن تحقق التطلعات المرجوة نظراً لضعف هذه المحاولة من جهة، ولضعف الالتزام الفعلي من الباحثين من جهة أخرى، ولتدني مستوى إدارة البحث والتطوير في غالبية مؤسسات الدولة بشكل عام. كما إن واقع البحث العلمي في مصر يعاني قصوراً في تلبية الاحتياجات الماسة والعاجلة وما زال دون المستوى المطلوب من أجل تحقيق تنمية شاملة لوجود العديد من المشاكل تتمثل أساساً في ضعف مستوى إعداد الباحثين وعدم توفر المناخ المناسب للعمل والافتقار إلى المعلومات وصعوبة الحصول عليها وانخفاض نسبة ما تخصصه الدولة من ميزانيتها للإنفاق على البحث العلمي والتكنولوجيا بالرغم من الزيادة السنوية في الاعتمادات المخصصة لهذا القطاع.<sup>(135)</sup>

وتشير إحدى الدراسات إلى أن البحث التربوي في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية في مصر، تعاني أزمة حقيقة لعشرات الظروف والأسباب أن بين هذه الظروف والأسباب:

- غياب الخريطة القومية البحثية مما ترتب عليه القيام بالبحوث بصورة اجتهادية إن لم تكن عشوائية، كما ترتب عليه تكرار البحوث.

• الاستغراق في المشاكل الأكاديمية والبعد عن المشكلات الواقعية، الأمر الذي ترتب عليه غياب الوعي الاجتماعي بقضايا المجتمع لدى باحثي العلوم الاجتماعية والإنسانية وباحثي التربية بصفة خاصة، حيث ابتعدوا عن تناول قضايا اجتماعية وسياسية هي من ألق من يتصل بعملهم البحثي. (136)

كما يشير أحد التقارير إلى أن نظام البحث والتنمية والابتكار في مصر يتمتع بالعديد من السمات المشتركة مع البلدان ذات الدخل المتوسطة الأدنى الأخرى: عدم وجود إستراتيجية قومية محددة جيداً في مجال البحث والتنمية والابتكار، وعدم ملاءمة مستوى التمويل، وضعف إدارة البحث والتنمية، مع وجود وزارة واحدة مكلفة بالبحث العلمي والتنمية والابتكار، هي وزارة الدولة والبحث العلمي، ويقدم التمويل لنظام البحث والتنمية والابتكار في مصر في المقام الأول من وزارة المالية استناداً إلى وثائق تخطيط تعدها وزارة التخطيط بالتشاور مع وزارة الدولة للبحث العلمي، ووزارة التعليم العالي، والوزارات المختصة الأخرى التي لديها مؤسسات بحثية حكومية. (137)

وتحتاج كافة المنظمات في الوقت المعاصر إلى آلية تقوم بتجميع الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة وترتيبها وتنميتها وتطويرها وصيانتها ونقلها للموظفين الذين يحتاجون إليها لأداء عملهم بكفاءة لخلق قيمة للأصول غير الملموسة بالمؤسسة. (138) ويتطلب التطوير المؤسسي إجراء عمليات تقييم وقياس لأداء المؤسسة من خلال عمليات التشخيص العلمي الدقيق للأداءات المختلفة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل أداء وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال، حيث إن المتطلبات الجديدة لمجتمع المعرفة كلها دوافع تفرض على المؤسسات التعليمية اتباع أفضل النظريات من أجل استخدام أمثل للموارد واستغلال أفضل للفرص المتاحة والطاقات الموجودة. (139)

وتوصي إحدى الدراسات عن المركز القومي للبحوث التربوية بأهمية مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمركز وطاقات العاملين به والقدرة على فتح قنوات اتصال واسعة، والتعاون مع المراكز البحثية في الدول العربية والأجنبية مع ابتعاث باحثي المركز لهذه المراكز لتعرف هياكلها ومهامها وآليات العمل بها وكيفية الاستفادة من نتائج البحوث التي تجربها والاستفادة من كل ذلك في تطوير المركز

القومي للبحوث التربوية والتنمية، بالإضافة إلى مراجعة دور المركز في تطوير العملية التعليمية داخل مدارس التعليم قبل الجامعي من حيث مراجعة المناهج الحالية والعمل على تطويرها وتجريب الحديث منها قبل تعميمه. (140)

وعلى جانب آخر يرتبط ويؤثر على أداء المراكز البحثية من خلال علاقتها بكافة المؤسسات المجتمعية والتعليمية، فإن البحث العلمي في الجامعات المصرية ما زال يعاني من العديد من الإشكاليات منها ما هو يختص بالمدخلات من إشكاليات تختص بالكوادر البشرية، وأخرى تختص بالإشكاليات التمويلية، وأخرى إستراتيجية، وأخرى تكنولوجية، وأخرى معلوماتية، وأيضاً منها ما هو خاص بالعمليات مثل الإشكاليات الإدارية والإشكاليات التي تختص بالتشريعات والسياسيات. (141)

ويتصل ذلك بجملة من مواطن الخلل الكبيرة في عمل هذه المراكز، وبمعضلات وتحديات تواجهها، حيث إن ضعف مراكز الأبحاث يعود إلى غياب المؤسسة، وضعف التمويل المحلي، وتواصلها مع صناع القرار. كما إن هذه المراكز، لا تقوم بدور ينسجم مع طبيعة عملها على أرض الواقع.

وبناء على ما سبق، يمكن استعراض أهم فجوات الأداء التي تعيق عمل مراكز البحث التربوي، وتحد من دورها ونشاطها:

**1- ضعف كفاية التمويل:** يعد الاعتماد على مصدر وحيد للتمويل وهو المصدر الحكومي، والافتقار إلى مصادر التمويل المستقلة أحد أهم معوقات تطوير أداء المراكز، حيث إن التمويل هو مفتاح البحث، ودون التمويل، لا يتسنى للمركز أن يقوم بأنشطته بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولا أن يحقق أهدافه من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل ونشر الكتب والمجلات.

**2- الافتقار إلى الاستقلالية:** تكمن قيمة الأبحاث والدراسات التي تنتجها المؤسسات البحثية في حياديتها ومهنتيتها، ولا تتحقق هذه المهنية إلا من خلال حرية المراكز في تحديد أولويات عملها واختيار أجندتها البحثية، بعيداً عن أي مؤثرات خارجية.

**3- ضعف العمل المؤسسي:** هناك قدر كبير من ضعف آليات التعاون والشراكة الحقيقية بين مراكز البحوث الحكومية والأكاديمية والمؤسسات التعليمية

- والمجتمعية، وعدم وجود بروتوكولات تعاون مع مراكز الأبحاث العربية والعالمية لتبادل المعارف والمستجدات وتراكم الخبرات وتأسيس شراكة معرفية.
- 4- **ضعف قواعد البيانات والمعلومات:** هناك قصور في قواعد البيانات وفق النظم المعلوماتية الحديثة حتى يتسنى للباحثين استخدامها لإعداد الأبحاث والدراسات، مع صعوبة الحصول على إحصاءات وبيانات من جانب الجهات الحكومية.
- 5- **غياب أدوات تقييم أداء المؤسسات البحثية:** يوجد ضعف في وجود معطيات واضحة ومنشورة ومحدثة عن المراكز البحثية لتقييم أدائها المهني؛ بما يتطلب قواعد بيانات شاملة، مع صياغة مقاييس ومعايير واضحة لتقييم الأداء البحثي للكشف عن الفجوات وتحديد الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- 6- **ضعف التحفيز:** يرتبط هذا الأمر بغياب نظام جاذب يحفز الكفاءات وذوي الخبرة على العمل أو التعاون مع تلك المراكز، وقلة فرص إشراك الباحثين في دورات علمية أو منح بحثية دولية.

#### رابعاً - الدراسة الميدانية:

استعان الباحث باستطلاع الرأي كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على آراء عينة من أعضاء الهيئة البحثية بمراكز البحث التربوي في مصر فيما يتعلق بممارسات ومتطلبات تطوير أداء المراكز، إلى جانب الاستفادة من مقترحات العينة في صياغة الآليات المقترحة. ولقد تم الاعتماد في إعداد الصورة المبدئية للاستمارة على الدراسة التحليلية لواقع أداء المراكز البحثية، ثم تم عرض الاستمارة على بعض أساتذة الجامعات لاستطلاع آرائهم نحوها والتأكد من صحتها وصدقها. وبناء على ذلك، تضمنت الصورة النهائية لاستطلاع الرأي مقومات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير الأداء، وتضمن (32) عنصراً تمثل مقومات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير أداء المراكز البحثية، ثم عرضت سؤالين مفتوحين لعرض آراء العينة حول أهم المعوقات أمام تطوير أداء المراكز البحثية وسبل التغلب على تلك المعوقات، ولقد ارتكزت درجة تحقق الممارسات وفق مدرج ثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

#### تحديد واختيار عينة التطبيق:



في ضوء متطلبات البحث الحالي وأهدافه، يتمثل المجتمع الأصلي في جميع أعضاء الهيئة البحثية بمراكز البحث التربوي في مصر (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية)، والذي يصل إجمالي عددهم (252) عضو هيئة بحثية، ولقد تم توزيع (100) استمارة استطلاع رأي على الباحثين، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (82)، أي بنسبة 82 % من العدد الكلي وقد استغرق تطبيق الاستبيان شهري أبريل ومايو 2014، وفيما يلي جدول يبين عدد الاستمارات التي تم استيفؤها من المراكز الثلاثة:

### جدول رقم (3)

يبين عدد استمارات استطلاع الرأي الموزعة والمستوفاة

| النسبة المئوية | عدد الاستمارات التي تم استيفؤها | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الباحثين العاملين | المركز                                    |
|----------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|---|
| 93.33%         | 56                              | 60                     | 131                   | المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية    |
| 64.0%          | 14                              | 25                     | 78                    | المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي |
| 66.67%         | 12                              | 15                     | 43                    | مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية      |
| 82.0%          | 82                              | 100                    | 252                   | الإجمالي                                  |

يوضح الجدول السابق مجتمع البحث الذي اشتمل على أعضاء هيئة البحوث في ثلاثة مراكز بحثية حكومية، وصل إجمالي عددهم (252) باحثاً، وعينة البحث التي تم توزيع استطلاع الرأي عليها (100) باحث، وعدد الاستمارات الصحيحة

التي تم استيفؤها (82) استمارة بنسبة 82%، بما يعزز من صدق وثبات النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

### صدق الأداة وثباتها: Validity & Reliability

للتحقق من صدق الأداة عُرضت على عدد من الأساتذة والخبراء في الإدارة والأصول التربوية لإبداء آرائهم حول مدى صحة الفقرات وشموليتها للجانب المدروس، وانتماء كل فقرة لموضوع البحث. وبناء على ملاحظات المحكمين وآرائهم جرى تعديل بعض الفقرات بالحذف أو بالإضافة والتصويب، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (32) عبارة تعبر عن الممارسات والمقومات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة من أجل تطوير أداء المراكز البحثية. ولحساب الصدق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة لكل عبارة وإجمالي الاستبانة، حيث اتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها في جميع عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عالية، حيث نجد أن معامل ارتباط وصل إلى (0.92) وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على اتساق عالٍ لجميع عبارات الاستبانة. ولحساب ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronback Alpha، حيث وصل ثبات الاستبانة (0.94) وهو معامل ثبات مرتفع.

### المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي Arithmetic Mean، ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbackh) لحساب معامل ثبات الاستطلاع. حساب الوزن النسبي للعبارة على النحو التالي:

$$ك \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1$$

= المتوسط الحسابي الوزني للعبارة

حيث ك3: تكرار من اختاروا الاختيار (كبيرة)، ك2: تكرار من اختاروا الاختيار (متوسطة).

وحيث ك1: تكرار من اختاروا الاختيار (ضعيفة)، وحيث ن: مجموع (ك3 + ك2 + ك1).

النسبة المئوية للمتوسط =

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة = 3، متوسطة = 2، ضعيفة = 1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (3-1) ÷ 0.66 = 3 للحصول على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

## جدول (4)

يبين توزيع مدى المتوسطات والنسب المئوية وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

| الوصف  | مدى المتوسطات | مدى النسب المئوية |
|--------|---------------|-------------------|
| كبيرة  | 3 - 2.34      | 66.68 - 100%      |
| متوسطة | 2.33 - 1.67   | 33.34 - 66.67%    |
| ضعيفة  | 1.66 - 1      | 1% - 33.33%       |

## جدول رقم (5)

يوضح التكرار والنسب المئوية ومتوسط استجابات أفراد العينة وترتيب العبارات حسب وزنها النسبي حول درجة تحقق الممارسات والمقومات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بمراكز البحث التربوي

| الترتيب حسب الوزن النسبي | النسبة المئوية للمتوسط | المتوسط | درجة التحقق |    |        |    |        |    | العبارة   | م |
|--------------------------|------------------------|---------|-------------|----|--------|----|--------|----|---|---|
|                          |                        |         | ضعيفة       |    | متوسطة |    | كبيرة  |    |   |   |
|                          |                        |         | %           | ك  | %      | ك  | %      | ك  |   |   |
| 8                        | 47.50%                 | 1.95    | 29.27%      | 24 | 46.34% | 38 | 24.39% | 20 | صياغة أهداف المركز وفق متطلبات مجتمع المعرفة.           | 1 |
| 10                       | 45.50%                 | 1.91    | 37.80%      | 31 | 32.93% | 27 | 29.27% | 24 | تطوير رسالة المركز وفق المستجدات التكنولوجية والمعرفية. | 2 |
| 14                       | 40.00%                 | 1.8     | 45.12%      | 37 | 29.27% | 24 | 25.61% | 21 | إعداد خطة إستراتيجية في ضوء                             | 3 |

| الترتيب حسب الوزن النسبي | النسبة المئوية للمتوسط | المتوسط | درجة التحقق |    |         |    |         |    | العبارة   | م  |
|--------------------------|------------------------|---------|-------------|----|---------|----|---------|----|---|----|
|                          |                        |         | ضعيفة       |    | متوسطة  |    | كبيرة   |    |   |    |
|                          |                        |         | %           | ك  | %       | ك  | %       | ك  |   |    |
|                          | %                      |         | %           |    | %       |    | %       |    | القضايا والأولويات التربوية.                                |    |
| 15                       | 39.50 %                | 1.79    | 43.90 %     | 36 | 32.93 % | 27 | 23.17 % | 19 | تحديد الأولويات والقضايا البحثية بناءً على استطلاعات للرأي. | 4  |
| 21                       | 37.00 %                | 1.74    | 52.44 %     | 43 | 20.73 % | 17 | 26.83 % | 22 | إعداد خريطة بحثية بينية التخصصات يلتزم بها المركز.          | 5  |
| 3                        | 53.00 %                | 2.06    | 28.05 %     | 23 | 37.80 % | 31 | 34.15 % | 28 | إعداد أدلة تنظيمية وإجرائية لجميع الشعب والأقسام البحثية.   | 6  |
| 15                       | 39.50 %                | 1.79    | 50.00 %     | 41 | 20.73 % | 17 | 29.27 % | 24 | التسويق الاجتماعي والأكاديمي للمنتج البحثي والمعري.         | 7  |
| 2                        | 53.50 %                | 2.07    | 28.05 %     | 23 | 36.59 % | 30 | 35.37 % | 29 | مشاركة الباحثين في مشروعات بحثية وتدريبية خارج المركز.      | 8  |
| 4                        | 49.50 %                | 1.99    | 37.80 %     | 31 | 25.61 % | 21 | 36.59 % | 30 | إتاحة الأبحاث والتقارير لكافة المستفيدين وذوي العلاقة.      | 9  |
| 26                       | 33.50 %                | 1.67    | 54.88 %     | 45 | 23.17 % | 19 | 21.95 % | 18 | تحويل المحتوى المعري والبحثي إلى محتوى رقمي وإلكتروني.      | 10 |
| 1                        | 59.00 %                | 2.18    | 25.61 %     | 21 | 30.49 % | 25 | 43.90 % | 36 | إصدار المركز لدورية علمية تختص بمجالات البحث التربوي.       | 11 |
| 8                        | 47.50 %                | 1.95    | 37.80 %     | 31 | 29.27 % | 24 | 32.93 % | 27 | تنفيذ مبادرات للشراكة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمركز.  | 12 |
| 13                       | 41.00 %                | 1.82    | 43.90 %     | 36 | 30.49 % | 25 | 25.61 % | 21 | تشكيل فرق بحثية متنوعة التخصصات لدراسة القضايا التربوية.    | 13 |
| 18                       | 39.00 %                | 1.78    | 48.78 %     | 40 | 24.39 % | 20 | 26.83 % | 22 | تنفيذ بروتوكولات تعاون مع مراكز بحثية وطنية ودولية.         | 14 |
| 11                       | 43.50 %                | 1.87    | 39.02 %     | 32 | 35.37 % | 29 | 25.61 % | 21 | توفير فرص التنمية المهنية                                   | 15 |

| الترتيب حسب الوزن النسبي | النسبة المئوية للمتوسط | المتوسط | درجة التحقق |    |         |    |         |    | العبارة   | م  |
|--------------------------|------------------------|---------|-------------|----|---------|----|---------|----|---|----|
|                          |                        |         | ضعيفة       |    | متوسطة  |    | كبيرة   |    |   |    |
|                          |                        |         | %           | ك  | %       | ك  | %       | ك  |   |    |
|                          | %                      |         | %           |    | %       |    | %       |    | المستدامة للباحثين بالمركز.                                   |    |
| 26                       | 33.50 %                | 1.67    | 54.88 %     | 45 | 23.17 % | 19 | 21.95 % | 18 | تيسير فرص النشر العلمي للباحثين محليًا ودوليًا.               | 16 |
| 31                       | 28.50 %                | 1.57    | 62.20 %     | 51 | 18.29 % | 15 | 19.51 % | 16 | توفير منح دراسية للباحثين في الجامعات ومراكز البحث الدولية.   | 17 |
| 6                        | 49.00 %                | 1.98    | 34.15 %     | 28 | 34.15 % | 28 | 31.71 % | 26 | دعم الحرية الأكاديمية والبحثية لتناول مختلف القضايا التربوية. | 18 |
| 15                       | 39.50 %                | 1.79    | 47.56 %     | 39 | 25.61 % | 21 | 26.83 % | 22 | تمكين أعضاء الهيئة البحثية من المشاركة في صنع القرارات.       | 19 |
| 18                       | 39.00 %                | 1.78    | 46.34 %     | 38 | 29.27 % | 24 | 24.39 % | 20 | تحسين المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع الأكاديمي والبحثي.   | 20 |
| 24                       | 34.00 %                | 1.68    | 54.88 %     | 45 | 21.95 % | 18 | 23.17 % | 19 | صياغة مدونة لقواعد السلوك الأكاديمي والمهني للباحثين.         | 21 |
| 4                        | 49.50 %                | 1.99    | 31.71 %     | 26 | 37.80 % | 31 | 30.49 % | 25 | استقطاب الكفاءات البحثية وفق معايير واضحة ومعلنة.             | 22 |
| 20                       | 38.00 %                | 1.76    | 46.34 %     | 38 | 31.71 % | 26 | 21.95 % | 18 | تعزيز الثقافة التنظيمية المحيية لتبادل ونشر المعرفة.          | 23 |
| 29                       | 32.50 %                | 1.65    | 57.32 %     | 47 | 20.73 % | 17 | 21.95 % | 18 | صياغة بدائل وسيناريوهات لتطوير العمل البحثي بالمركز.          | 24 |
| 30                       | 31.50 %                | 1.63    | 57.32 %     | 47 | 21.95 % | 18 | 20.73 % | 17 | دعم الباحثين في إجراءاتهم للدراسات الميدانية.                 | 25 |
| 6                        | 49.00 %                | 1.98    | 31.71 %     | 26 | 39.02 % | 32 | 29.27 % | 24 | تنظيم مؤتمرات وندوات لدراسة المستجدات التربوية.               | 26 |
| 21                       | 37.00 %                | 1.74    | 48.78 %     | 40 | 28.05 % | 23 | 23.17 % | 19 | إتاحة خدمة الوصول لقواعد البيانات المحلية والدولية.           | 27 |

| الترتيب حسب الوزن النسبي | النسبة المئوية للمتوسط | المتوسط | درجة التحقق |    |         |    |         |    | العبارة  | م  |
|--------------------------|------------------------|---------|-------------|----|---------|----|---------|----|--|----|
|                          |                        |         | ضعيفة       |    | متوسطة  |    | كبيرة   |    |  |    |
|                          |                        |         | %           | ك  | %       | ك  | %       | ك  |  |    |
| 28                       | 33.00 %                | 1.66    | 53.66 %     | 44 | 26.83 % | 22 | 19.51 % | 16 | تحديث الموقع الإلكتروني للمركز بصفة دورية.               | 28 |
| 24                       | 34.00 %                | 1.68    | 52.44 %     | 43 | 26.83 % | 22 | 20.73 % | 17 | صياغة مؤشرات أداء أساسية لجميع مجالات عمل المركز.        | 29 |
| 23                       | 36.50 %                | 1.73    | 50.00 %     | 41 | 26.83 % | 22 | 23.17 % | 19 | إعداد المركز لتقارير سنوية عن الإنتاجية البحثية.         | 30 |
| 31                       | 28.50 %                | 1.57    | 59.76 %     | 49 | 23.17 % | 19 | 17.07 % | 14 | إجراء تقييم ذاتي مؤسسي لعلاج فجوات الأداء البحثي.        | 31 |
| 12                       | 42.00 %                | 1.84    | 42.68 %     | 35 | 30.49 % | 25 | 26.83 % | 22 | مناقشة نتائج البحوث والدراسات مع الجهات الرسمية المختصة. | 32 |
|                          | 40.7 %                 | 1.81    | الإجمالي    |    |         |    |         |    |  |    |

يتضح من الجدول السابق آراء أفراد العينة من أعضاء الهيئة البحثية بمراكز البحث التربوي في مصر حول درجة تحقق الممارسات والمقومات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بمراكز البحث التربوي، حيث اتضح أن المتوسط العام لهذه الممارسات قد بلغ (1.81) وبنسبة مئوية (40.7%)، وهي تقابل درجة التحقق (متوسطة) على مستوى الممارسات والمقومات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بمراكز البحث التربوي بشكل عام. كما تبين أن النسب المئوية لدرجة تحقق الممارسات والمقومات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بمراكز البحث التربوي قد تراوحت بين (28.5%، 59.0%)، أي أنها تقابل درجتي تحقق الممارسة (ضعيفة، متوسطة).

كما يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة يرون أن تحقق ممارسة سبع وعشرين عبارة بدرجة (متوسطة)، حيث تراوحت النسب المئوية لدرجة ممارستها ما بين (33.5% - 59.0%)، أي أن هذه الممارسات والمقومات الداعمة تتحقق بدرجة

- متوسطة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بمراكز البحث التربوي من وجهة نظر أفراد العينة، ويمكن سرد هذه العبارة تنازلياً حسب أولوياتها تبعاً للنسبة المئوية كما يأتي:
- 1- إصدار المركز لدورية علمية تختص بمجالات البحث التربوي 59.00%.
  - 2- مشاركة الباحثين في مشروعات بحثية وتدريبية خارج المركز 53.50%.
  - 3- إعداد أدلة تنظيمية وإجرائية لجميع الشعب والأقسام البحثية 53.00%.
  - 4- استقطاب الكفاءات البحثية وفق معايير واضحة ومعلنة 49.50%.
  - 5- إتاحة الأبحاث والتقارير لكافة المستفيدين وذوي العلاقة 49.50%.
  - 6- تنظيم مؤتمرات وندوات لدراسة المستجدات التربوية 49.00%.
  - 7- دعم الحرية الأكاديمية والبحثية لتناول مختلف القضايا التربوية 49.00%.
  - 8- صياغة أهداف المركز وفق متطلبات مجتمع المعرفة 47.50%.
  - 9- تنفيذ مبادرات للشراكة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمركز 47.50%.
  - 10- تطوير رسالة المركز وفق المستجدات التكنولوجية والمعرفية 45.50%.
  - 11- توفير فرص التنمية المهنية المستدامة للباحثين بالمركز 43.50%.
  - 12- مناقشة نتائج البحوث والدراسات مع الجهات الرسمية المختصة 42.00%.
  - 13- تشكيل فرق بحثية متنوعة التخصصات لدراسة القضايا التربوية 41.00%.
  - 14- إعداد خطة إستراتيجية في ضوء القضايا والأولويات التربوية 40.00%.
  - 15- تحديد الأولويات والقضايا البحثية بناءً على استطلاعات للرأي 39.50%.
  - 16- تمكين أعضاء الهيئة البحثية من المشاركة في صنع القرارات 39.50%.
  - 17- التسويق الاجتماعي والأكاديمي للمنتج البحثي والمعرفي 39.50%.
  - 18- تحسين المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع الأكاديمي والبحثي 39.00%.
  - 19- تنفيذ بروتوكولات تعاون مع مراكز بحثية وطنية ودولية 39.00%.
  - 20- تعزيز الثقافة التنظيمية المحابية لتبادل ونشر المعرفة 38.00%.
  - 21- إتاحة خدمة الوصول لقواعد البيانات المحلية والدولية 37.00%.
  - 22- إعداد خريطة بحثية بينية التخصصات يلتزم بها المركز 37.00%.
  - 23- إعداد المركز لتقارير سنوية عن الإنتاجية البحثية 36.50%.
  - 24- صياغة مؤشرات أداء أساسية لجميع مجالات عمل المركز 34.00%.
  - 25- صياغة مدونة لقواعد السلوك الأكاديمي والمهني للباحثين 34.00%.

26- تحويل المحتوى المعرفي والبحثي إلى محتوى رقمي وإلكتروني 33.50%.

27- تيسير فرص النشر العلمي للباحثين محلياً ودولياً 33.50%.

ومن وجهة النظر التفسيرية للنتائج السابقة، يمكن القول إن آراء عينة الباحثين في المراكز البحثية التربوية تشير إلى أن العديد من الممارسات المحورية الداعمة لإدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية تحتاج إلى مزيد من الرعاية والدعم، كصياغة أهداف ورسالة واضحة تركز على تطوير المعرفة والسياسات التربوية، وتعزيز تبادل المعارف والخبرات محلياً وإقليمياً ودولياً، من خلال المؤتمرات والمنح البحثية وتنفيذ برامج للمشاركة وبناء تحالفات بحثية وتنفيذ بروتوكولات تعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية، ودعم النشر العلمي والأكاديمي، والتحول نحو المحتوى الرقمي للمعرفة.

وبتحليل النتائج السابقة يتبين أن أداء المراكز البحث التربوي في مصر يحتاج إلى دعم وتعزيز العديد من المقومات التي تستند في معظمها إلى أبعاد إدارة المعرفة والتي تتضمن في أهمها: تطوير الرسالة والخريطة البحثية وفق الأولويات وتعزيز المناخ والثقافة التنظيمية المحابية للإبداع، وتبادل الأفكار في إطار فرق بحثية متنوعة التخصصات وفق مدونة سلوك مهني وبحثي، وإتاحة قواعد البيانات المختلفة ورقمنة المحتوى المعرفي بما ييسر النشر العلمي محلياً ودولياً.

بينما نجد أن معظم أفراد العينة يرون أن تحقق ممارسة باقي العبارات وعددها خمس عبارات بدرجة (ضعيفة)، حيث تراوحت النسب المئوية لدرجة ممارستها ما بين (28.5% - 33.0%)، ويمكن سرد هذه العبارة تنازلياً حسب أولوياتها تبعاً للنسبة المئوية كما يأتي:

1. تحديث الموقع الإلكتروني للمركز بصفة دورية 33.00%.

2. صياغة بدائل وسيناريوهات لتطوير العمل البحثي بالمركز 32.50%.

3. دعم الباحثين في إجراءات الدراسات الميدانية 31.50%.

4. إجراء تقييم ذاتي مؤسسي لعلاج فجوات الأداء البحثي 28.50%.

5. توفير منح دراسية للباحثين في الجامعات ومراكز البحث الدولية 28.50%.

وبتفسير النتائج السابقة، يتضح أن آراء عينة الباحثين تشير إلى عدد من نواحي الضعف وجوانب القصور في الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تعوق



تطبيق إدارة المعرفة وتوافر مقوماتها الفاعلة، مثل ضعف المواقع الإلكترونية وقصور محتواها التربوي للمراكز البحثية وعدم الاستفادة من التطور الكبير في تقنية المعلومات والاتصال، وقصور التقويم الذاتي للأداء، بما يعوق صياغة سيناريوهات وبدائل لتطوير العمل، وضعف الدعم المقدم للباحثين وحفزهم، من خلال توفير منح بحثية أو خلال إجرائهم للدراسات الميدانية.

ومن خلال المنظور التحليلي للنتائج السابقة، يتضح أنها تتفق مع نتائج العديد من الدراسات العربية التي أشارت إلى معوقات وأوجه قصور يعاني منها أداء المراكز البحثية، مثل دراسات (مرح مؤيد، 2008 - وشاهين، وريان، 2008 - وعبد العزيز، 2009 - وصلاح غنيم، 2012 - مرعي، 2013) حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى ضعف العمل المؤسسي وقدرات التعلم التنظيمي والجماعية لقلة تبادل الأفكار الجديدة فيما بين الباحثين، بالإضافة إلى ضعف الموارد والإمكانات ومصادر المعلومات والمعرفة المتاحة لتيسير البحث العلمي، وقصور المناخ والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع المعرفي والبحثي.

كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراستي ( Ramezani, et.al, 2009 & Akhavan, et.al, 2013) في تناول متغيري إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أداء المراكز البحثية، حيث يمكن استخلاص أهم العوامل المحورية والعناصر المؤسسية الداعمة لنجاح المراكز البحثية، مثل وجود إستراتيجية واضحة وبنية تنظيمية مرنة لإدارة المعرفة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات، وتحفيز الباحثين. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراستي ( Creso M. Sá, 2008; Kelly Hall, ) 2011 فيما يتعلق بمدى توافر السمات المؤسسية للمراكز البحثية مثل الاستقلالية والتمويل والشراكات الناجحة والعلاقات التنظيمية الداعمة للتشارك في المعرفة والتعلم التنظيمي؛ وقد يرجع هذا الاختلاف إلى حداثة نشأة وانتشار مراكز البحث سواء في مصر أو على مستوى الوطن العربي، مع كثرة المعوقات والقيود والتحديات التي تواجه عملها.

وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن مراكز البحث التربوي في حاجة ماسة لعدد من المقومات التي تساعد في تهيئة البيئة التنظيمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛ من أجل تطوير كفاءة أدائها وفعاليتها ونواتجها ومخرجاتها المعرفية والبحثية،

حيث تتضمن أهم تلك المقومات تحديد فجوات الأداء ومعالجتها من خلال صياغة سيناريوهات لتطوير الأداء، كما إنه فيما يخص الكوادر البشرية تحتاج المراكز توفير منح دولية للباحثين وتوفير فرص النمو الأكاديمي والمهني ودعم النشر العلمي مع صياغة مدونة لقواعد السلوك البحثي. كما إنه وفيما يتعلق بالبعد التقني والتنظيمي تحتاج المراكز تطوير خريطة بحثية متكاملة وفق الأولويات والقضايا التربوية والمجتمعية الملحة، والتسويق الاجتماعي لمنتجها البحثي والعمل على التحول تجاه المحتوى المعرفي الرقمي وإتاحة الوصول لقواعد البيانات المحلية والعالمية.

### خامساً- آليات مقترحة لتطوير أداء مراكز البحث التربوي في ضوء إدارة المعرفة:

في ضوء مراجعة وتحليل الأدبيات واستكشاف التوجهات المعاصرة والنماذج والخبرات الدولية للمراكز البحثية، ومن خلال الوقوف على ملامح الواقع وفجوات أداء مراكز البحث التربوي، يمكن صياغة العديد من الآليات التي يمكن من خلالها تطوير أداء تلك المراكز في ضوء مدخل إدارة المعرفة، بما يساعدها في التعامل مع المعوقات والتحديات التي تواجهها في إطار تكاملي شمولي، اعتماداً على منظورين مستقبليين أساسيين لدور إدارة المعرفة في تطوير الأداء، هما منظور التقنية ومنظور القدرات والمهارات البشرية القادرة على استيعابها وتطويعها لخدمة الأهداف. ويمكن تصنيف تلك الآليات إلى:

• آليات إدارة المعرفة القائمة على تقنية المعلومات IT-KM track.

• آليات إدارة المعرفة المرتكزة على الأداء البشري People-KM track.

#### أ- آليات إدارة المعرفة القائمة على التقنية: IT-Track KM

يتطلب هذا التوجه توفير الإمكانيات والتجهيزات التكنولوجية وإقامة بنية تحتية مناسبة، وإحداث تنوع في المشروعات البحثية، وتعزيز كل ذلك بإتاحة تقنية المعلومات على نطاق واسع وعلى مستوى كافة الوحدات البحثية والإدارية والتنظيمية. وتشتمل أهم الآليات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوظيف إدارة المعرفة في تطوير الأداء بالمراكز البحثية ما يلي:

- 1- إيجاد تصميم تنظيمي يكون مبنياً على افتراض التغيير المستمر ويستمد أهدافه من التزامه تجاه المجتمع في ظل التحولات العالمية المعاصرة، ومن النظرة الحديثة لمراكز البحوث كمنظمات معرفية وكتنظيم مجتمعي.
- 2- تطوير هيكل تنظيمي يتميز بتوزيع الاختصاصات والمهام والصلاحيات، ويكفل قدرًا من المرونة في إجراء الدراسات وإنجاز المشروعات البحثية، ويوفر عامل الاقتصاد في الجهد، كما يقوم على أن الأصل في أداء الأعمال هو تعدد الأساليب وتنوع المداخل.
- 3- الاعتماد على شكل تنظيمي يتصف بقلّة مستوياته، يكون موجّهًا بشكل أساسي لمطالب البيئة والمجتمع المحيط، وتحقيق أقصى درجات الشراكة مع المستفيدين من الخدمات البحثية وجميع الأطراف ذوي العلاقة.
- 4- صياغة خطط إستراتيجية للمراكز البحثية ترتكز على رؤية ورسالة وأهداف تتوافق مع التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما يوفره من فرص هائلة وتراكم معرفتي ومعرفي يوجه مسار التطور في آليات ومنهجيات البحث التربوي.
- 5- تحديث المواقع الإلكترونية لمراكز البحث التربوي وتضمينها كافة المعلومات والبيانات عن هيئة الباحثين، بما ييسر التواصل معهم وتبادل المعلومات، مع إتاحة الوصول للدراسات والبحوث والتقارير التي تصدرها تلك المراكز بما يخدم التسويق الاجتماعي لمنتجها البحثي، كما ظهر ذلك من خلال استعراض بعض نماذج المراكز البحثية على مستوى العالم.
- 6- تحويل المحتوى المعرفي والبحثي إلى محتوى رقمي، مع دعم المراكز في إصدار دوريات علمية إلكترونية وورقية تختص بمجالات البحث التربوي وتطوير السياسات التعليمية، بما يؤسس لتراكم معرفي تستند إليه الذاكرة التنظيمية للمعارف والخبرات السابقة لتلك المراكز، وذلك ما أكدت عليه الدراسات التي تناولت مقومات إدارة المعرفة ومراحلها فيما يتعلق بإنتاج المعرفة.
- 7- تأسيس نظام اتصال فعال، يسمح بنقل الخبرات والمعارف، وتسود فيه العلاقات الأفقية، وتتميز بالوضوح والتعددية في وسائطه، من خلال شبكات نقل المعلومات من منطلق الوظيفة المعرفية للمراكز البحثية، تربط تلك الشبكات بين

- جميع الأطراف والمستفيدين وذوي العلاقة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، بما يعزز المرحلة المتعلقة بنشر المعرفة وتبادلها.
- 8- تطوير قاعدة بيانات ومعلومات شاملة لتشجيع التواصل بين الباحثين ومؤسسات ومراكز البحث العلمي، مع بناء شراكات لدعم العلاقات التنظيمية بين مراكز البحث التربوي والمؤسسات المجتمعية؛ من أجل التنسيق وإيجاد صيغة جديدة للشراكة وخدمة المجتمع، بما يخدم عملية استثمار المعرفة وتطبيقها لإيجاد حلول للمشكلات والقضايا التعليمية والمجتمعية.
- 9- التحول من سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة *From Value Chain To Value Webs* حيث إن الهيكل التتابعي الخطي للقيمة المضافة تغير مع اقتصاد المعرفة، وذلك بفعل المزايا والقدرات التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات كظهور ما يعرف بالجماعات والمجتمعات الشبكية، والتي يمكن الاستفادة منها في دعم التشبيك المؤسسي *networking* بين العديد من الهيئات والمؤسسات البحثية على المستوى الدولي.
- 10- تطوير البنية التحتية والتقنية وإعادة النظر في إجراءات العمل التقليدية؛ لتصبح أكثر مواءمة لنظم إدارة المعرفة، والاستفادة من شبكات الاتصال والتواصل لنقل المعرفة وإفساح المجال أمام جميع المستفيدين والشركاء لتقديم التغذية والراجعة وتبادل المعرفة ونشرها، بما يمكن أن ينتج معرفة جديدة، وهذا ما أكدته الدراسات من أن مراحل وعمليات إدارة المعرفة تمثل دورة متكاملة ومستمرة.
- 11- تعزيز التمايز أو التنوع المتكامل *integrated diversity* بين مؤسسات البحث العلمي، والتي تقوم على أساس رؤية ورسالة كل منها ومهمتها والمجالات التي تغلب على أنشطتها وأدوارها الأساسية التي تميزها، حيث أصبح التمايز توجهها عالمياً لتحقيق مجتمع المعرفة في إطار عدة نماذج فرضتها عوامل التنوع في السياق المحيط والإمكانات المادية والبشرية والاحتياجات المجتمعية وغيرها.
- 12- دعم مقومات وقواعد السمعة المؤسسية لمراكز البحث التربوي على أساس كفاءة إنتاجيتها، وفعالية تأثيرها في السياق التعليمي والإطار المجتمعي العام، من خلال اكتساب الثقة القائمة على أساس الجودة وإبراز التميز الفكري بقدر أكبر

من الحرية الأكاديمية والاستقلالية البحثية مع استيعاب أسس تكنولوجيا الأداء البشري.

13- التنسيق والتعاون مع قطاعات التعليم والبحث العلمي، والمؤسسات التربوية والمجتمعية، فيما يتصل بتحقيق مهام واختصاصات المراكز، مع تعزيز الصلة وقنوات وآليات الترابط بين الهيئات العلمية البحثية والقطاعات الإنتاجية والخدمية، الأمر الذي يساهم في تمويله وتسويقه وربطه باحتياجات التنمية الحالية والمستقبلية.

### ب- آليات توظيف إدارة المعرفة المرتكزة على الموارد البشرية: **People Track KM**

لقد تزايدت التوجهات نحو الاستثمار في رأس المال البشري الذي أصبح من الأمور الإستراتيجية للمؤسسات للوفاء باستحقاقات مجتمع المعرفة واستيعاب متغيراته. وفي ظل التوجهات العالمية نحو صناعة المعرفة المعتمدة على التقنيات، تبرز أهمية الاهتمام ببناء القدرات البشرية كأحد مقومات التطوير، كما إن فكرة المجتمع المتعلم أو المجتمع المؤسس على المعرفة لم تعد رفاهية، بل ضرورة واجبة. واستناداً إلى مقومات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير أداء المراكز البحثية، بالإضافة إلى الارتباط الوثيق بن مراحل وعمليات إدارة المعرفة والمراكز البحثية كأحد مؤسسات إنتاج المعرفة ونشرها وتبادلها وتوظيفها من خلال العنصر البشري القادر على إبداع حلول للقضايا التربوية والمشكلات المجتمعية، تتضمن أهم الآليات المستندة إلى العنصر البشري لتوظيف إدارة المعرفة في تطوير الأداء بالمراكز البحثية، ما يلي:

1- التنمية المهنية المستدامة للباحثين والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والمهني والثقافي من خلال تنفيذ برامج للتدريب على أحدث النظريات والبحوث في مجال التخصص، مع تهيئة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة، بما يخلق بدوره معرفة جديدة يمكن استثمارها.

2- تعزيز إجراء بحوث الفعل من خلال الشراكة بين مراكز البحوث والمدارس والإدارات التعليمية بغرض التحسين والتطوير، ودعم الاشتراك في فرق بحثية، بما يتيح تبادل المعرفة والمشاركة فيها، مع توفير مناخ تنظيمي يحفز على

- الإبداع وتبادل الأفكار الجديدة في إطار المسؤولية المجتمعية كالتزام أخلاقي للمراكز البحثية.
- 3- دعم التبادل المحلي والدولي مع المراكز البحثية لدعم التبادل المعرفي ونقل الخبرات بما يهيئ الفرصة لتوليد معرفة جديدة تضاف للرصيد الفكري وبناء ذاكرة تنظيمية جمعية تستند إلى التراكم المعرفي وتنوع الخبرات.
- 4- تشجيع منهجية التخصصات البينية الداعمة لاستثمار المعارف والخبرات العلمية والمهنية وتسويق تلك المشروعات البحثية مع تفعيل قنوات الاتصال بين جهات إنتاج المعرفة وميادين تطبيقها، كوسيلة للتغذية الراجعة وتعظيم الاستفادة من الإنتاج العلمي في تحقيق التنمية المجتمعية.
- 5- حصر الخبرات في مجالات التخصصات التربوية المختلفة بغرض إعداد دليل مرجعي في مجالات البحث والتجديد التربوي، مع إعادة صياغة نمط وإجراءات صنع القرار والسياسات التعليمية وفق نتائج البحوث والدراسات التربوية، بما يمثل بعداً لتوظيف المعرفة التربوية واستثمارها.
- 6- تعزيز الدور الاستشاري لمراكز البحث التربوي واستثمار الكفاءات والخبرات المهنية والأكاديمية في خدمة المجتمع ومؤسساته ذات الصلة والتي ترتبط خدماتها بالمنتج البحثي التربوي، بما يؤصل النمو والتطور العلمي والمنهجي لمؤسسات المجتمع.
- 7- استقطاب الكفاءات من الباحثين وذوي الخبرة ورعايتهم وتشجيع التعاون لإجراء بحوث جماعية، من خلال تشكيل لجان وفرق بحثية يرأسها عضو هيئة تدريس من رتبة أستاذ يقدم المشورة والإرشادات لأعضاء الفريق بهدف التصدي للمشكلات التربوية والمجتمعية.
- 8- تبادل المراكز للخطط السنوية في الأبحاث والمؤتمرات بهدف بناء تكامل حقيقي وتطوير تنظيمات تربوية من المحكمين للبحوث يتمتعون بالنزاهة والموضوعية، لتطوير معايير التحكيم العلمي للبحوث التربوية.
- 9- تحسين المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع الأكاديمي والبحثي، مع تعزيز الثقافة التنظيمية المحابية لتبادل ونشر المعرفة، بالإضافة إلى توفير منح دراسية

- للباحثين في الجامعات ومراكز البحث الدولية، بما يوفر فرص الاحتكاك العلمي والتعرض للخبرات المتنوعة في المجال البحثي.
- 10- تنظيم مؤتمرات وندوات لدراسة المستجدات التربوية ومناقشة سيناريوهات تطوير العمل البحثي بالمراكز، مع إتاحة فرص مناقشة نتائج البحوث والدراسات مع الجهات الحكومية والمؤسسات المجتمعية، بما يؤسس لتعزيز التعلم التنظيمي وظهر جماعات للتعلم والممارسة المهنية professional communities of practice تساعد على تحويل المراكز البحثية إلى منظمات تعلم دائم ومستمر learning organization.
- 11- تشجيع المؤسسات المجتمعية ومؤسسات الأعمال والإنتاج على توظيف نتائج البحوث في التطوير واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتقديم التمويل والدعم المالي للبحث العلمي عامة والبحث التربوي بشكل خاص.
- 12- تشجيع النشر العلمي في المجالات والدوريات العالمية، من خلال تعريف الباحثين بتصنيف الدوريات مثل ISI، ومراعاة المواصفات والمنهجيات التي تعتمدها تلك الدوريات، بالإضافة إلى ضرورة التعاون مع خبراء وباحثين دوليين في مشروعات بحثية يمكن الاستفادة من خبراتهم في رفع مستوى الباحثين وتطوير المعايير البحثية.
- 13- منح مراكز الأبحاث الحرية والاستقلالية، وتمكينها من الحصول على المعلومات، إضافة إلى تسهيل وصول الباحثين إلى الإنتاج العلمي والمعرفي لمؤسسات بحثية أخرى، مع زيادة ربط مراكز الأبحاث بمنهجيات البحث العلمي الحديثة ومصادر المعلومات الموثقة؛ باعتبارها خطوطاً أساسية لإنتاج البحوث والدراسات.
- 14- إنشاء تحالف أكاديمي أو شبكة بحثية تجمع تحت مظلتها مراكز الأبحاث العربية من خلال تنظيم المؤتمرات الإقليمية والندوات العلمية، مع إعداد دليل دوري لمراكز الأبحاث في الوطن العربي لتسهيل التواصل والتعاون بين المراكز.

### مراجع البحث:

- (1) Mamta Bhusry, Jayanthi Ranjan, "Enhancing the teaching-learning process: a knowledge management approach", *International Journal of Educational Management*, Vol. 26 No. 3, 2012, pp. 317.
- (2) Gene L. Roth & Hae-Young Lee, "A conceptual framework for examining knowledge management in higher education contexts", *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 23(4), 2009, pp. 22, 23.
- (3) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة، والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 29.
- (4) علاء زهران، "المحاسبة عن رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة"، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يونيو 2006، ص 75.
- (5) Clans Elmholtz, " Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study" *Studies In Continuing Education*, Vol. 26, No.2, July, 2004, P.328.
- (6) Lisa A. Petrides & Suzan Zahra Guiney, "Knowledge Management For School Leader: An Ecological Framework For Thinking Schools", *Teachers College Record*, Vol. 104, No. 8, December 2002, P. 1703.
- (7) See:  
 - Hubert Saint Onge & Debra Wallace, *Leveraging Communities Of Practice For Strategic Advantage* (San Francisco: Butterworth Heinemann, 2003), PP. 4, 5.  
 - Sharimllah Devi Ramachandran, et.al, "Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis", *Campus-Wide Information Systems*, Vol. 30, No. 2, 2013, pp. 76-94.
- (8) Ajay Kr. Singh, Vandna Sharma, "Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction: A study on Indian telecommunication industries", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 2, 2011, p. 117.
- (9) خليفة عبد السميع خليفة، "كفاءات البحث التربوي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية، البحث التربوي في الوطن العربي: رؤى مستقبلية، جامعة الفيوم، 2010، ص 41.



- (10) خليل يوسف الخليل، "التحديات التي تواجه البحث التربوي في الوطن العربي"، المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية، البحث التربوي في الوطن العربي: رؤى مستقبلية، جامعة الفيوم، 2010، مج 1، ص 405.
- (11) فاتن عبد المجيد السعودي، "مدخل تحسين الجودة المستمر: رؤية لتطوير المعرفة التربوية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر، حالة المعرفة التربوية المعاصرة: مصر أنموذجًا، مج 1، 2010، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص 276، 277.
- (12) سعيد إسماعيل علي، "تجديد المعرفة التربوية"، المؤتمر العلمي الثاني عشر، حالة المعرفة التربوية المعاصرة: مصر أنموذجًا، مج 1، 2010، ص ص 12 - 17.
- (13) سالم أحمد الرحيمي، توفيق المارديني، الإبداع البحثي في العالم العربي، المؤتمر (العربي السادس - الدولي الثالث) تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، 13 - 14 أبريل 2011، ص 570.
- (14) شاكر محمد فتحي، "ملاحظات على البحث الإداري التربوي"، التربية، العدد 16، أغسطس 2005، ص ص 12 - 14.
- (15) معوض حسن مرعي، "تقويم مراكز البحث التربوي كمنظمات متعلمة من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة ميدانية - المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي أنموذجًا"، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 96، أكتوبر 2013، ص ص 151.
- (16) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، "المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة"، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 19، ع 81، أكتوبر 2012، ص 435.
- (17) <http://ar.wikipedia.org/wiki/knowledgemanagement> (accessed 3 February 2014).

- (18) علي السيد الشخبيي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط، 2012، ص ص 156، 157.
- (19) Yücel Yılmaz, "knowledge management in e-learning practices", **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology**, April 2012, volume 11 Issue 2, p. 152.
- (20) Tippaporn Mahasinpaisan, "The Causal Relationship of Organizational Performance of Thailand Private Higher Education Institutions", A Paper to be Presented at the **9th Annual Hawaii International Conference on Education**, Honolulu, Hawaii, January 4-7, 2011, p.4.
- (21) وائل إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص 32.
- (22) محمد عبد الله الدرعي، ومحمد إبراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، (الرياض: مكتبة العبيكان، 1993)، ص 255.
- (23) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط2، (القاهرة: دار الكتاب المصري، 1994)، ص 335.
- (24) Thomas Murcko, *business dictionary*, 2014. <http://www.businessdictionary.com/definition/performance> (accessed 7 May 2014).
- (25) Corina Gavrea, et.al, "Determinants of organizational performance: the case of Romania", **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society** (2011) Vol. 6, No. 2, p.287.
- (26) Corina Gavera, et.al, " Determinants of Organizational Performance: the case of Romania", *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, (2011) Vol. 6, No. 2, p. 287.
- (27) علي السيد الشخبيي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط، 2012، ص 78.
- (28) William H. Graves, "Improving institutional performance through IT- Enabled Innovation", **EDUCAUSE**, November /December 2005, p.79.

- (29) محمد عبد الفتاح شاهين، عادل عطية ريان، "مؤشرات جودة البحث التربوي من وجهة نظر الأكاديميين والباحثين في الجامعة الفلسطينية"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية - الأردن*، ع 53، (2009) ص ص 467 - 505.
- (30) إبراهيم الشرع، طلال الزعبي، "مشكلات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية"، *مؤتمر التربية في عالم متغير*، الجامعة الهاشمية، 7 - 8 نيسان 2010، ص 5.
- (31) Bob Lingard, Trevor Gale, "Defining Educational Research: A Perspective of/on Presidential Addresses and the Australian Association for Research in Education", *The Australian Educational Researcher*, Volume 37, Number 1, April 2010, p.23
- (32) شاكر محمد فتحي، مرجع سابق، ص 11.
- (33) مرشح مؤيد حسن، "دور المراكز البحثية في تطوير كفاءة باحثيها: جامعة الموصل نموذجًا"، *دراسات موصليّة*، العدد 20، أيار، 2008، ص 102.
- (34) سامي الخزندار، طارق الأسعد، "دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة"، *دفا تر السياسة والقانون*، العدد 6، 2012، ص 4.
- (35) <http://www.rand.org/about/history.html> (accessed 15 April 2014).
- (36) Howard J. Wiarda , "The New Powerhouses :Think Tanks and Foreign Policy" *American Foreign Policy Interests*, vol. 30, no. 2 (March-April 2008), p. 96.
- (37) حسام حمدي عبد الحميد وآخرون، "نموذج مقترح لإنشاء مركز وطني لمصادر المعلومات التربوية في ضوء احتياجات الباحثين التربويين"، *تكنولوجيا التعليم*، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، المجلد 14، مج 2، 2004.
- (38) مرشح مؤيد حسن، مرجع سابق.
- (39) محمد عبد الفتاح شاهين، عادل عطية ريان، مرجع سابق، ص ص 467 - 505.

- (40) سوزان دروزة، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- (41) أحمد محمد عبد العزيز، التخطيط الإستراتيجي لمراكز البحث الجامعي في جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2009.
- (42) أماني محمد الحصان، "نموذج تطويري مقترح لبحوث التربية العلمية في كلية التربية في ضوء منظومة مجتمع الاقتصاد المعرفي"، دراسات في المناهج وطرق التدريس، مصر، ع 161، 2010.
- (43) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، مرجع سابق.
- (44) سامي الخزندار، مرجع سابق.
- (45) محمد فتحي موسى، محمد بن عبد الله ال مرعي، "تطوير البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء مجتمع المعرفة"، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، مجلد 29، عدد 4، أكتوبر 2013.
- (46) معوض حسن مرعي، مرجع سابق.
- (47) Sherry Glied, et.al, "Institutional Challenges of Interdisciplinary Research Centers", *The Journal of Research Administration*, Volume 38, Number 2, 2007.
- (48) Creso M. Sá, "University-Based Research Centers: Characteristics, Organization, and Administrative Implications", *The Journal of Research Administration*, Volume 39, Number 1, 2008.
- (49) Peyman Akhavan, et.al, "Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 2 No. 4, 2009, pp. 276-288.
- (50) Kelly Hall, "University Research Centers: Heuristic Categories, Issues, and Administrative Strategies", *Journal of Research Administration*, Volume XLII, Number 2, 2011.
- (51) Hasan Avcı Oglu, "Guidance and Research Centers (GRC) Managers' Perceptions of Problems Encountered in the Identification, Placement -Follow up. Individualized Education

- Program", Educational Sciences: Theory & Practice, 12(3) • Summer • 2012.*
- (52) Abdollah Ramezani, et.al, "Investigating critical success factors of knowledge management in research organizations: A case study concerning one of the research organizations of Iran", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 6 No. 2, 2013.*
- (53) داود، عزيز حنا وآخرون، (1991م)، *مناهج البحث في العلوم السلوكية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)*، ص 141.
- (54) محمد عبد الفتاح شاهين، عادل عطية ريان، مرجع سابق، ص 473.
- (55) إبراهيم الشرع، طلال الزعبي، مرجع سابق، ص 8.
- (56) آصف دياب وآخرون، التخطيط والتنظيم والإدارة وآليات العمل في المؤسسات البحثية ومتطلبات تطويرها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني، دمشق 24 - 26 أيار 2006، ص 34.
- (57) James. G. McGann, Global Go To Think Tanks Report and Policy Advice, The Think Tanks and Civil Societies Program, International Relations Program, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2012, p. 17.
- (58) يمكن الرجوع إلى:
- مرح مؤيد حسن، مرجع سابق، ص 105، 106.
  - خالد وليد محمود، دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي: الواقع الراهن وشروط الانتقال إلى فاعلية أكبر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر، يناير 2013، ص 4، 5.
  - (59) سامي الخزندار، طارق الأسعد، مرجع سابق، ص 16 - 18.
  - (60) خالد وليد محمود، مرجع سابق، ص 12، 13.
  - (61) آصف دياب وآخرون، مرجع سابق، ص 36.
  - (62) محمد فتحي موسى، محمد بن عبد الله ال مرعي، مرجع سابق، ص 246.
  - (63) يمكن الرجوع إلى:

- رضا مسعد السعيد، "آليات البحث التربوي بين الخطية والمنظومية"، المؤتمر العربي الرابع حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، أبريل 2004، ص 64.
- James. G. McGann, *Global Go To Think Tanks Report and Policy Advice, The Think Tanks and Civil Societies Program, International Relations Program, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2012, p. 16.*
- (64) محمد عبد الفتاح شاهين، عادل عطية ريان، مرجع سابق، ص 477.
- (65) Philip Hallinger, "A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management", *Journal of Educational Administration*, Vol. 51 No. 2, 2013, p.129.
- (66) Melissa Leach and Linda Waldman, *Centres of Excellence? Questions of Capacity for Innovation, Sustainability, Development (Brighton: Steps Centers, 2009), pp 6-7.*
- (67) سامي الخزندار، مرجع سابق، ص 14.
- (68) سامي الخزندار، طارق الأسعد، مرجع سابق، ص ص 16 - 18.
- (69) خالد وليد محمود، مرجع سابق، ص 11.
- (70) <http://ies.ed.gov/aboutus/> (accessed 22 February 2014).
- (71) <https://www.psba.org/about/> (accessed 4 February 2014).
- (72) [http://www.nier.go.jp/English/aboutus/menu\\_2.html](http://www.nier.go.jp/English/aboutus/menu_2.html) (accessed 16 March 2014).
- (73) [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/cedar/about\\_us/](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/cedar/about_us/) (accessed 24 March 2014).
- (74) <http://en.wikipedia.org/wiki/KERIS> (accessed 18 February 2014).
- (75) <http://www.iiep.unesco.org/aboutiiiep/about-iiiep.html> (accessed 18 February 2014).
- (76) <http://www.gaserc.edu.kw/Default.aspx?pageId=38&mid=94> (accessed 7 April 2014).
- (77) <http://www.wcer.wisc.edu/about.php> (accessed 11 February 2014).
- (78) <http://www.gse.harvard.edu/cepr/about/index.php> (accessed 5 March 2014).
- (79) <http://cepa.stanford.edu/aboutus> (accessed 8 February 2014).
- (80) <http://nepc.colorado.edu/about-us> (accessed 17 February 2014).
- (81) <http://www.education.ox.ac.uk/research/comparative-and-international-education-research/> (accessed 9 April 2014).

- (82) Kevin C. Desouza, & Awazu Yukika "Need To Know—Organizational Knowledge And Management Perspective", *Information Knowledge, Systems Management*, Vol. 4, 2004, P.4.
- (83) Peyman Akhavan, et.al, *Op.cit*, p. 277
- (84) Reginald Clarke, "Knowledge Management in the Main library, the University of the west india, Trinidad", *Information Development*, vol. 20, No. 1, 2004, P.30.
- (85) آمال السيد غبور، "استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر: تصور مقترح"، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 36، 2012، ص 503.*
- (86) David J. Skyrme, Capitalizing on Knowledge: From e-Business to K- Business, Oxford: Butterworth Heinemann, Inc, 2001, p.64
- (87) علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، (عمان، دار الرؤية، 2010)، ص 44.
- (88) Deepak Chawla and Himanshu Joshi, "Impact of knowledge management on learning organization practices in India: An exploratory analysis", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 6, 2011, p. 504.
- (89) خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، (عمان، دار الحامد للنشر) 2010، ص 122.
- (90) Ian Chaston, "Knowledge management systems and open innovation in second tier UK universities", *Australian Journal of Adult Learning*, Volume 52, Number 1, April 2012, p.158.
- (91) طارق أحمد الدليمي، اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، الأردن عمان، مركز ديبينو لتعليم التفكير، 2012، ص 81.
- (92) يمكن مراجعة ما يلي:  
- علاء زهران، مرجع سابق، ص 76.
- Clans Elmholdt, " Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study" *Studies In Continuing Education*, Vol. 26, No.2, July 2004, p.142
- (93) Ian Chaston, *Op.cit*, p.157.
- (94) Kanog-on Rungrojngarmcharoen, "A Theoretical Synthesis of Knowledge Sharing and Educational Leadership for Sustaining Learning Communities", *US-China Education Review*, February 2013, Vol. 3, No. 2, pp.135, 136.

(95) يمكن الرجوع إلى:

- Gloria Moss, et.al," Knowledge Management in Higher Education: A Comparison of Individualistic and Collectivist Cultures", *European Journal of Education*, Vol. 42. No. 3, 2007, pp.

(96) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار الورق للنشر، 2008)، ص ص 43 - 45.

(97) Mehdi Mahmoudsalehi, et.al, "How knowledge management is affected by organizational structure", *The Learning Organization*, Vol. 19 No. 6, 2012, p.520

(98) Pietro Michelia, Luca Mari, "The theory and practice of performance measurement", *Management Accounting Research* (2013), p.2

(99) عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

(100) آمال السيد غبور، مرجع سابق، ص 539.

(101) عادل هادي البغدادي، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 65، 2007، ص 159.

(102) نوال نصر، "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر السنوي الخامس الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، 14 - 15 أبريل، 2010، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، ص 66، 67.

(103) Tresa L. Ju. & Others, "A Contingency model for Knowledge management Capability and innovation", *Industrial Management, Data Systems*, Vol. 106, No.6, 2006, p.862

(104) السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الإستراتيجي، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 194.



- (105) آمال السيد غبور، مرجع سابق، ص 504.
- (106) عادل هادي البغدادي، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007، ص ص 154، 155.
- (107) محمد فتحي موسى، محمد بن عبد الله ال مرعي، مرجع سابق، ص ص 284، 285.
- (108) Mehrdad Goudarzvandchigini, "Knowledge Management and Transformational Leadership in Organizational Success", *International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 1, No. 5, December 2012, p.377.
- (109) Bridget Somekh, "The Collaborative Action Research Network: 30 years of agency in developing educational action research", *Educational Action Research*, Vol. 18, No. 1, March 2010, p.105.
- (110) Pat Bazeley, "Conceptualizing research performance", *Studies in Higher Education*, Vol. 35, No. 8, December 2010, pp. 896-897
- (111) Jennie Billot, "The changing research context: implications for leadership", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 33, No. 1, February 2011, p.43.
- (112) Rajat Gera, "Bridging the gap in knowledge transfer between academia and practitioners", *International Journal of Educational Management*, Vol. 26 No. 3, 2012, pp. 252-273
- (113) محمد أحمد عوض البربري، "دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 75، يناير، 2011، ص 412.
- (114) Handzic. M, *Knowledge Management through the Technology Glass* (World Scicntific Publishing Company, New Jersey, 2005) p. 12.
- (115) P. Jeffecutt, *The Foundations of Knowledge Management* (Rutledge, London, 2003) p. 14.
- (116) أنمار مصطفى الكيلاني، مرام فؤاد أبو النادي، "العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية"، مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية، 7 - 8 نيسان 2010، ص 43.

- (117) Peyman Akhavan, et.al, **Op.cit**, p.281.
- (118) Ian Chaston, **Op.cit**, p.154.
- (119) Abdollah Ramezani, et.al, **Op.cit**, p. 105.
- (120) Kowta Sita, et.al, "Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning", **Journal of Management Development**, Vol. 31 No. 3, 2012, p.310.
- (121) Vivenne Collinson & Tanya Fedoruk, "Learning to share, Sharing to learn: Fostering Organizational Learning through teachers, dissemination of Knowledge", **Journal of Educational Administration**, 2004, Vol. 42, No. 3, P. 313.
- (122) Jessica Li, et.al, "Workplace learning: the roles of knowledge accessibility and management", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 21 No. 4, 2009 p.348
- (123) Yoonhee Park, Ronald L. Jacobs, "The Influence of Investment in Workplace Learning on Learning Outcomes and Organizational Performance", **Human Resource Development**, vol. 22, no. 4, Winter 2011, p.437
- (124) Ian Chaston, " Knowledge management systems and open innovation in second tier UK universities", **Australian Journal of Adult Learning**, Volume 52, Number 1, April 2012, p.157.
- (125) V. P Maksakovskii, "What is hampering the development of our education?" **Russian Education and Society**, Vol. 48, No. 3 March 2006, P. 18.
- (126) Yücel Yılmaz, " knowledge management in e- learning practices", **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology**, April 2012, volume 11, Issue 2,p.150
- (127) لىلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، (عمان، دار يافا للنشر، 2013)، ص ص 147 - 148.
- (128) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، دليل المركز، 2010.
- (129) <http://www.nceee.edu.eg/0> (accessed 14 April 2014).
- (130) <http://www.nceee.edu.eg/4> (accessed 23 April 2014).
- (131) محمد رجب فضل الله، أحلام الباز، دور المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي في دعم منظومة تقويم وامتحانات طلاب المرحلة الثانوية: محاولة لتفعيل القرار الوزاري، رقم (٨٨) لعام ٢٠١٣ م.
- (132) يمكن الرجوع للقرارات الوزارية التالية:
- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (192) لسنة 1988.

- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (176) لسنة 1990.
- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (181) لسنة 1990.
- (133) مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية: تقرير إنجازات المركز من 1990 - 2000م، القاهرة، 2001.
- (134) لبنى عبد الرحيم أمين إمبابي، دراسة تحليلية لتطوير المناهج الدراسية وآلياته بجمهورية مصر العربية في الفترة من 1952 حتى 2005، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007، ص 251.
- (135) مهدي محمد القصاص، "البحث العلمي وتطلعات الباحثين: دراسة استطلاعية لأراء بعض الخبراء في العلوم الاجتماعية"، المؤتمر العلمي التاسع "استشراف المستقبل" جامعة فيلادلفيا، الأردن، 26 - 28 أبريل 2004، ص 473.
- (136) محمد محمد سكران، "البحث التربوي من منظور نقدي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالفيوم (البحث التربوي في الوطن العربي - رؤى مستقبلية) - مصر، مج 1 (2010)، ص ص 1 - 16.
- (137) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر، ٢٠١٠، ص ص 225 - 230.
- (138) آمال السيد غبور، مرجع سابق، ص 503.
- (139) صفاء محمد شحاتة، "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 35، الجزء 3، 2011، ص 518.
- (140) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، مرجع سابق، ص ص 476، 477.
- (141) أحمد محمد محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 104 - 117.