

أمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لعينة من منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء م . م حسين حريجة غالي

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة , تطوير المعرفة , تنظيم المعرفة , المشاركة في المعرفة , تطبيق المعرفة , تقييم المعرفة) على مستوى منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء , ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى (4) مباحث , أستعرض الأول المنهجية العلمية والدراسات السابقة , والثاني تضمن عرض نظري لإدارة المعرفة , أما الثالث فقد تطرق إلى تحليل النتائج الميدانية , والرابع الاستنتاجات والتوصيات , شملت العينة (61) مديراً من مدرّاء التعليم التربوي (الابتدائي والثانوي) في محافظة كربلاء , وأشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الارتباط وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار (t) إلى التحقق من صحة الفرضيات الرئيسية على مستوى عينة الدراسة , وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أبرزها ضرورة اعتماد تغيير تنظيمي شامل يبدأ بالاعداد الفكري والمعرفي لإدارة منظمات التعليم التربوي وتشجيع مدرائها على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الواقع الميداني .

Abstract

The Study aims to Determined Possibility Application Processes of Knowledge Management (Determind , Development , Organization , Participation , Application , Evaluation) in Organizations of The Educational Teaching in Karbala Governorate , In Order to Achieve The Aims of The Study , It is Divided to (4) Chapter , The First of Parade for The Study Methodology and Previous Studies , The Second Contains Theoretical Review for Study Variables , The Third Show Analysis and Discuss Results of The Practical Study , While The Forth Refers Show to Some Conclusion and Recommendation , In Clude of The Study Sampling (61) Manager in The Educational Teaching in Karbala Governorate , Results Refer of The Hypothesis Analysis has Necessity Dependence of Comprehensive Organization Changing , Start by Preparation Intellectual for Organizations Management of The Education Teaching and Encouragement its Managers on Application Processes of Knowledge Management in Practical Actually

المقدمة

تعتبر إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبياً والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة , أذ ساهمت عدد من المنظمات في السبق والريادة في ممارسة وتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة واهمها شركة (Nokia) وشركة (Chaparral) , حيث أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات واسعة في استخدام تكنولوجيا وأدارة المعلومات وبتنظيم لها نظاماً دقيقاً للإدارة وممارسة العمليات الوظيفية كما أنها تكون متمماً ومكملاً لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها وأتجاهاتها في ممارسة الأعمال . وبما أن المنظمات العراقية بحاجة إلى رفع رأسمالها الفكري والمعرفي والنظر إلى المستقبل برؤيا معمقة لبناء تجربة جديدة تشهد حضوراً في قطاع الأعمال أصبح لزاماً عليها الأهتمام بأدارة المعرفة وعملياتها بصورة مستمرة . ولهذا أتجهت الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في منظمات التعليم التربوي بصفته من أهم القطاعات التي بحاجة إلى رؤى فكرية ومعرفية تخطط لإدارة منظماته لتحقيق الأهداف المطلوبة لذلك شملت الدراسة على الأطر النظرية التي حددت المفاهيم الفكرية الخاصة بأدارة المعرفة وعملياتها فضلاً عن عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية وتقديم بعض المقترحات التي تدعم جهود المدرّاء في السعي إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة .

المبحث الأول المنهجية العلمية والدراسات السابقة

المحور الأول : المنهجية العلمية للدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة Study Problem

تعاني أغلب المنظمات العراقية الخدمية من مشاكل عديدة بسبب ضعف الأساليب الإدارية المعتمدة في إدارتها كونها أساليب تقليدية في أغلب تفاصيلها مما انعكس سلباً على أدائها بشكل عام , وبما أن إدارة المعرفة تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها , الأمر الذي جعل المنظمات ومنها التعليمية تتطلع لمواكبة التطورات في ميدان إدارة المعرفة لتتحول الى إدارة منظمة معرفية تمارس مهامها وفق منظور جديد يتسم بالمشاركة الكبيرة لثورة المعرفة , إذ تتطلع العديد من المنظمات ومنها منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء الى تطبيق برنامج إدارة المعرفة الا أن ضعف توافر العمليات اللازمة لتطبيقه تمثل حاجز أمام ذلك , وفي ضوء ما تقدم تركز الدراسة على مشكلة أساسية مفادها (ضعف توافر عمليات إدارة المعرفة في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء) .

ثانياً : أهمية الدراسة Study Importance

تظهر أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع إدارة المعرفة الذي أصبح من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم , إذ أن تطبيق منهجها في المنظمات يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة كما يوفر لها قدرات واسعة في الاستفادة من تكنولوجيا وإدارة المعلومات , ويتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة وممارسة العمليات الوظيفية المختلفة , كما أنها تكمل وتنتم فلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها وأتجاهاتها في ممارسة مختلف الأعمال . كما تظهر أهمية الدراسة من خلال تناولها قطاع التعليم التربوي الهام جداً على مستوى البلدان , إذ أن إدارة المعرفة يمكن أن تحقق الأنسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية لمنظمات ذلك القطاع وتركز على طبيعة أعمالها وتساهم في التحقق من بناء قدراتها المعرفية التي تنسجم مع أعمالها والتحقق من العمل المستمر على تطويرها وإدارتها .

ثالثاً : أهداف الدراسة Study Objectives

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- اختبار علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة .
- 2- تحديد مدى توافر عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة .
- 3- تحديد مدى التباين في توافر عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة .

رابعاً : فرضيات الدراسة Study Hypothesis

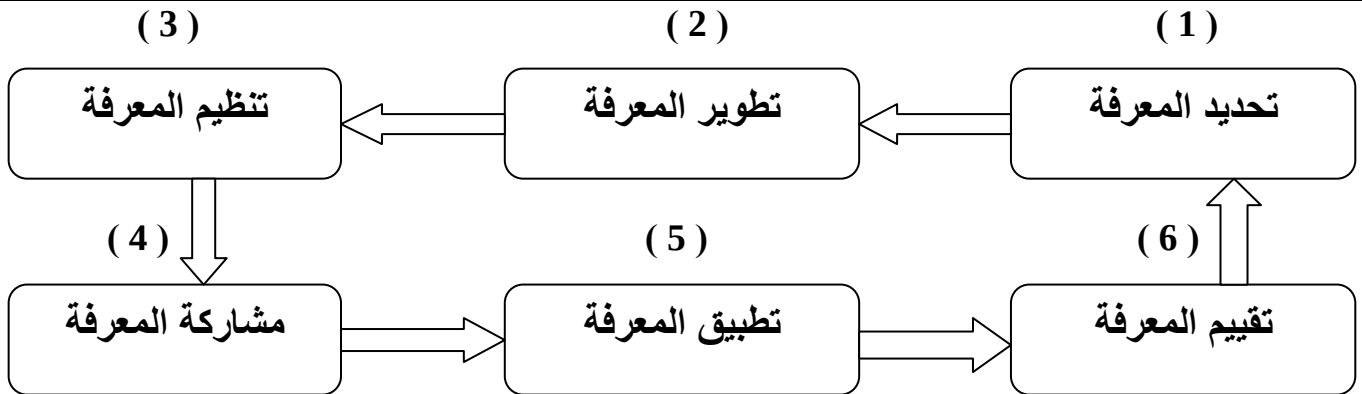
أنساقاً مع أهداف الدراسة وتحقيقاً لها أعتمدت على الفرضيات الرئيسة الآتية :

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد علاقات ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة .
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد ضعف في توافر عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة .
- 3- الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد تباين في توافر عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة .

خامساً : مخطط الدراسة Study Planned

تحقيقاً لأهداف الدراسة الميدانية تم صياغة مخطط الدراسة الافتراضي وهو كما موضح بالشكل (1) .

الشكل (1) : مخطط الدراسة



المصدر : أعداد الباحث .

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة Society and Study Sampling

تم اختيار منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء مجتمعا للدراسة , كونها من المنظمات التعليمية التي تحقق فوائد كثيرة من تطبيق عمليات ادارة المعرفة فضلا عن أهمية الخدمة الكبيرة التي تقدمها للمجتمع , أما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية من مدرّاء التعليم الابتدائي والثانوي في محافظة كربلاء , إذ تم توزيع (80) استبانة وكان عدد المسترجع منها (61) أي بنسبة (76%) والجدول (1) يوضح خصائص العينة .

سابعا: أساليب جمع وتحليل البيانات Collection Styles and Data Analysis

أعتمد الباحث على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة لتغطية الجانب النظري , فضلا عن المقابلات الشخصية وأعداد وتطوير استبانة استبانة(*) كما موضحة بالملحق (1) لجمع البيانات عن الجانب الميداني , إذ تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي وبمدى استجابة (5-1) وبوسط حسابي فرضي قدره (3) . وتم تقسيم كل متغير من متغيرات الدراسة إلى ثلاث مستويات (مرتفع , متوسط , منخفض) اعتماداً على إدراك المجيبين لفقرات المقياس الخماسي المعتمد , إذ يشير مقياس الاتفاق (أتفق تماماً , وأتفق) الى الفقرات ذات المستوى المرتفع وتعتبر حالة (غير متأكد) على المستوى المتوسط بينما يعبر مقياس اللاإتفاق (لا أتفق تماماً , لا أتفق) على المستوى المنخفض . أما بالنسبة إلى أساليب تحليل البيانات فقد استخدمت النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (Person) واختبار (t) , ونفذت الأساليب السابقة على الحاسبة الالكترونية باستخدام تطبيقات (Excel).

الجدول (1) : خصائص عينة الدراسة

الفئات العمرية			الجنس		التحصيل الدراسي			عدد سنوات الخدمة		
أقل من 35	35-45	46- فأكثر	ذكر	أنثى	دبلوم	البكالوريوس	10-1	11-20	21- فأكثر	
5	24	32	43	18	22	39	5	19	37	

المصدر : أعداد الباحث في ضوء نتائج الاستبانة .

(*) تم تصميم الاستبانة اعتماداً على (Rogerse,2006)(Hooff&Ridder,2002) (Wiig,2000) .

المحور الثاني : بعض الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

1- دراسة (الكبيسي , 2002) إدارة المعرفة وأثرها في الأبداع التنظيمي

هدفت الدراسة الى تحديد مستويات الأفادة من المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة لعينة من المنظمات العاملة في القطاع الصناعي المختلط في العراق , تألفت عينة الدراسة من (54) فرداً وأعتمدت الدراسة عمليات (التشخيص,التحديد,التوليد,التوزيع,التطبيق) لقياس إدارة المعرفة وتحديد أثرها في الأبداع التنظيمي, وتوصلت الدراسة الى أن منظمات القطاع الصناعي المختلط في العراق قد حققت فوائد معينة من اعتماد عمليات إدارة المعرفة وبالتالي تبنت عدد من الأفكار الأبداعية التكنولوجية الا أنها لم تؤثر في دعم وتعزيز الأبداع الإداري أو اعتماد سياسات إدارية جديدة .

2- دراسة (درويش , 2006) دور إدارة المعرفة في تحقيق الأبداع الإداري

أنطلقت الدراسة من خلال الأجابه على سؤال رئيسي مفاده : ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الأبداع الإداري لدى مدرّاء فروع البنوك العاملة في فلسطين , أذ هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الأبداع الإداري لدى عينة الدراسة التي تألفت من (56) مديراً , وقد أكدت النتائج على أهمية إدارة المعرفة في العمل الإداري ومساهمتها في نشر الوعي وتحقيق أهداف الإدارة مما يساهم في تحقيق الأبداع الإداري ويعززه .

3- دراسة (أبو فارة , 2006) واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين

هدفت الدراسة الى تحليل وتحديد واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين , وتركز على خمس عمليات في إدارة المعرفة وهي : تخطيط المعرفة , تطوير المعرفة , خزن المعرفة , نشر ثقافة المعرفة , متابعة المعرفة والرقابة عليها . تألفت عينة الدراسة من (254) فرداً , وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقا معنوية وأخرى غير معنوية بين متغيرات الدراسة فضلاً عن أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل إدارة المعرفة .

4- دراسة (عبد الحافظ , 2008) أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية .

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم وعمليات ونواتج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في مصر والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة كما سعت الدراسة الى تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري , أعتمدت الدراسة عمليات (التشخيص,التحديد,التوليد,التوزيع,التطبيق) لقياس إدارة المعرفة وتوصلت الى أن هناك الكثير من الفوائد التي حققتها الجامعة المعاصرة من أدارتها للمعرفة , كتحسين الإدارة الجامعية وتطوير عمليات التعليم والبحث العلمي وتحقيق قيمة مضافة عالية .

5- دراسة (السعيد، 2009) أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية
هدفت الدراسة الى تحديد أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية والمسؤوليات المرتبطة بها والتي قد تسهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية ، تألفت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة المنصورة ، حددت الدراسة أدوار رؤساء الأقسام (بالاداري ، القائد ، العالم والباحث ، والمطور) وتوصلت الدراسة الى وجود أهمية كبيرة لقيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأدوار والمسؤوليات التي أقرحتها الدراسة لتطوير العمل الجامعي ولتحقيق مدخل إدارة المعرفة .

6- دراسة (العربي، 2009) أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي
تهدف الدراسة الى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها في الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية ، تألفت عينة الدراسة من (47) فرداً من أعضاء الهيئات الإدارية ، أذ أعتمدت الدراسة مقياس الاستبانة لمتغير إدارة المعرفة وسلسلة زمنية أمتدت من (2003) الى (2007) للابتكارات التنظيمية ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متغيراتها على مستوى الشركات المبحوثة ، أذ كان متغير فريق المعرفة الأكثر تأثيراً ومتغير عمليات المعرفة الأقل تأثيراً .

ثانياً : الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Wiig , 2000) تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة
هدفت الدراسة الى تحديد الكيفية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في الادارة العامة للشركات الحكومية ، اذ وزعت استمارة الدراسة على بعض رؤساء مجالس إدارة الشركات الأمريكية كبيرة الحجم ضمن قطاع الخدمات العامة ، أعتمدت الدراسة خمس عمليات لإدارة المعرفة هي : خلق المعرفة ، أملاكها ، تنظيمها، توزيعها ، تطبيقها . أذ توصلت الدراسة الى أن المعرفة تعد أكثر الموجودات أهمية وهي أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين ولغرض تطبيقها لابد من التدريب المستمر والفعال لعملي المعرفة في المنظمات .

2- دراسة (Hooff&Ridder , 2002) معرفة ماذا تدير لتطوير وتطبيق إدارة المعرفة بدقة
سعت الدراسة الى بيان الواقع العملي للأعمال والأنشطة التي تتضمنها إدارة المعرفة وتحديد أنموذج عملي لعمليات إدارة المعرفة يناسب المنظمات عينة الدراسة ، أعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لها تضمنت (6) مقاييس لعمليات إدارة المعرفة وتوصلت الى أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم البينية التي يمكن استخدامها في أي مجال علمي كما حددت الدراسة عمليات إدارة المعرفة التي يمكن اعتمادها في منظمات الأعمال وهي تحديد المعرفة ، تطوير المعرفة ، أملاك المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تقييم المعرفة .

3- دراسة (AI-ESCWA , 2003) منهجية إدارة المعرفة
تهدف الدراسة الى تحديد منهجية علمية لتوليد المعرفة ونشرها وتقاسمها في الدول الأعضاء في الأسكوا ، عرضت الدراسة حالة دراسية معمقة في استخدام إدارة المعرفة أضطلعت بها شركة "باتلكو" للاتصالات في منطقة الأسكوا ، تألفت عينة الدراسة من (1829) فرداً يعملون في مواقع إدارية في شركات مختلفة ، وتوصلت الى أن المؤسسات تنظر الى المعرفة على أنها من الممتلكات القيمة لذلك وضعت منهجية تتضمن خطوات عملية لوضع نظام لإدارة المعرفة حدد خصيصاً لتطبيقه في دول الأسكوا الأعضاء .

4- دراسة (Fonseca , 2003) أثر تكامل بناء إدارة المعرفة في الأداء المنظمي
هدفت الدراسة الى بيان مدى علاقة وتأثير أنموذج متكامل لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المنظمي للبنك الدولي ، فضلاً عن تحديد أكثر العمليات علاقة وتأثير في سلوك العاملين وبيان مدى مشاركتهم في إدارة المعرفة ، وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق إدارة المعرفة في البنك الدولي تساهم في تحسين أدائه بشكل كبير وهذا ما أكد وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين إدارة المعرفة والأداء المنظمي كما أظهرت النتائج أن عمليات تطوير المعرفة ومشاركة المعرفة هي أكثر العمليات تأثيراً في الأداء المنظمي .

وأعتماداً على ماتقدم من دراسات سابقة حققت دراستنا الحالية عدة فوائد منها ، تسهيل مهمة الدراسة وتوجيهها ضمن المسار العلمي الصحيح ، اذ انبثقت منها فكرة الدراسة الاولى متمثلة بعنوانها ونوع القطاع الذي تدرسه ، وتوجيه منهجية الدراسة العلمية ، كما ارشدت الباحث الى بعض المصادر التي تناولت موضوع الدراسة وتصميم استبانة الدراسة الحالية .

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً : مفهوم ادارة المعرفة Concept of Knowledge Management

قبل التطرق الى مفهوم ادارة المعرفة وما قدمه الكتاب والباحثون في هذا المجال لابد من التعرف على مفهوم المعرفة ، اذ اشار (Stewart,1997:261) اليها برأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه واستخدامه لصالح المنظمة. وعرفها (Weggman,1997:30) كذلك بالمقدرة الشخصية التي ينظر اليها كنتاج للمعلومات والخبرة والمهارات والرأي الذي يملكه الفرد تجاه مسألة معينة. كما عرفها (محجوب,2002:20) بانها مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للاجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ومحققه ابداعاته لما يريد ان يعرفه.

وعرفها (Maier,2002:66) بالتوقعات المدركة التي تنظم بشكل معين وتجميعها وأحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد أو المنظمة لترجمة المواقف وتوليد نتائج وسلوكيات معينة. في حين أشارت (جبر,2003:275) إليها بالآيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال. أما (Collis&Hassey,2003:3) فقد أشار إليها بالمورد الأساس للمنظمات ومركز انشطتها في اتخاذ اذكي القرارات , التنبؤ , التخطيط , التصميم , التشخيص . وعرفها (Elias&Ghazir,2004:33) بالفهم المكتسب من تراكم الحقائق والاجراءات والقواعد والارث المعرفي المكتسب من التأقلم مع كيفية صنع او عمل الأشياء بشكل ميسر وسريع.

أما بالنسبة الى مفهوم ادارة المعرفة فنستعرضه كما ورد في الأدبيات المتخصصة منذ منتصف العقد الأخير من القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر, أذ أصبح هذا المفهوم أكثر انتشاراً خاصة في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي (Schlogel,2005:4) بعد أن أستمد محتواه من معطيات المدخل الإداري التنظيمي في عمقه وشموليته وفلسفته دون التقليل من شأن المدخل الهندسي في الادارة ودوره في اتخاذ القرارات السليمة.(Boisot,1995:30) ولغرض إزالة الغموض عن المعاني والدلالات الحقيقية للمفهوم يورد الباحث مجموعة من المفاهيم حسب آراء بعض الكتاب والباحثين , أذ أشار (Nonaka&Takeuchi,1995:98) إليها بالعملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينه.

وعرفها (Liebeskind,1996:93) بأنها عمليات منتظمة تبدأ بالتشخيص ثم الأكتساب ثم إنتاج المعرفة وتطويرها وتوزيعها وأخيراً " تطبيقها. في حين أشار إليها (David,1997:12) بالادارة النظامية للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها. وفي السياق نفسه عرفت بأنها النشاط المرتبط باستمرارية وتكتيك ادارة الموجودات المتعلقة بالفرد والمنظمة (Brooking,1998:15) وفي الصدد نفسه عرفت بأنها مدخل لاضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج بين عناصر المعرفة من أجل أيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.(Hargadon,1998:207)

ونظر إليها (Rostagi,2000:19) بأنها عملية تنظيمية متكاملة توجه أنشطة المنظمة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات. في حين عرفها (Daft,2001:257) بأنها الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية وهذا مايسمى برأس المال المعرفي الذي تمتلكه المنظمة.

أما (عبد الفتاح,2001:145) فقد أشار إليها بأنها القدرة على أستعمال التقنية لربط أجزاء لاتحصى من المعلومات بطريقة مفيدة. في حين عرفها (Romaldi,2002:358) بأنها مدخل نظامي متكامل لتحديد ادارة والمشاركة بكل الموجودات المعرفية للمنظمة مثل قواعد البيانات , الوثائق , السياسات , الاجراءات , وخبرات العاملين وتجاربهم السابقة.

كما عرفها (Skyrme,2002:4) بأنها الادارة المنهجية للمعرفة العلمية المرتبطة مع عمليات بناء وجمع وتنظيم ونشر وأستثمار وأستخدام المعلومات. أما (Wikipedia,2003:29) فقد أشار الى مفهوم ادارة المعرفة بأنها مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل من أجل أيجاد , نشر , اختبار , وأستخدام المعرفة لأغراض مفيدة. وهنا يؤكد (Turban etal,2003:12) على أن ادارة المعرفة تعني عمليات تراكم وأبتكار المعرفة بكفاءة وادارة قاعدة معرفة المنظمة لخرن المعرفة والأفادة من مشاركتها لتطبيقها بفاعلية. كما أشار إليها (Loudon&Loudon,2004:316) بأنها مجموعة من العمليات تطور في المنظمة لأبتكار , تجميع , خزن , صيانة , وتطبيق معرفة المنظمة. أما (العاني,2004:45) فقد عرفها بالقدرة على تفسير البيانات والمعلومات وأستيعابها وأستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة.

وفي ضوء ماتقدم فإن ادارة المعرفة تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجمل العمليات التي تتعلق بتحديد , تطوير, تنظيم , مشاركة , تطبيق , وتقييم كافة البيانات والمعلومات (أرقام , أحرف , أشكال , رسوم , علامات , ...) التي تخص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتساعد في توجيه مراحل اتخاذ القرار ودعم اجراءات تحقيق اهداف المنظمة .

ثانياً : أهمية ادارة المعرفة Importance of Knowledge Management

أكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وفي أسهامها بتحولها الى الأقتصاد المعرفي . (الكبيسي,2005:1) كما وفرت ادارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال أبتكارها تكنولوجيات جديدة ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح , ويقدر أكثر من (70%) من العمل في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة , وحتى الصناعات التقليدية أصبح عدد عمال المعرفة (أصحاب العمل الذهني) فيها أكبر من العمال الذين يستخدمون أيديهم. (الزامل,2003:1) كما أن ادارة المعرفة تعتبر عنصر قوة أساسي لأستراتيجية المنظمة وذلك بأعتناق الأفراد العاملين أفكاراً ومفاهيم وقيم وأبتكارات من أجل تحديد مستويات عالية من المعرفة. (Zack,1999:44)

كما يشير عدد من الباحثين الى أن ادارة المعرفة تشكل العامل الرئيسي للحصول والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة. (Spender&Grant,1996:5) (Davenport&Prusak,1998:211) , كما تعتمد ادارة المعرفة لوصف الطرق التي من خلالها تتطور المنظمة , وتنظم وتسهم بالمعرفة لأكتساب القيمة التنافسية وأن ميزة ادارة المعرفة كقوة أستراتيجية وتكاملية في المنظمات يمكن أن تتمثل من خلال بروز عنوان وظيفي جديد هو المدير التنفيذي للمعرفة (Chief Knowledge Officer) (سالم,2007:1) الذي يكون مسؤول عن تنظيم وادارة مصادر جديدة للمعرفة ويعمل على تحقيق الأستخدام الأفضل للمعرفة الموجودة داخل المنظمات . (Earl&Scott,1999:25) كما تظهر أهميتها من خلال دورها الكبير في تمويل الخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي. (عبد الوهاب,2000:7)

وأشار (Nonaka&Takeuchi,1995:58) الى أن الاقتصاد عندما يفقد قدرته فإن المصدر المضمون في استمرار القدرة التنافسية هو المعرفة. كما أظهرت النظريات المستندة الى الموارد بأن الاستثمار في المعرفة هو عامل أنتاجي يقود الى نمو اقتصادي من دون الحاجة الى موارد بشرية إضافية. (Beijerse,1999:106) ويشير (خضري,2008:22) الى دور إدارة المعرفة في إدارة العمليات التي تجري على الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتكنولوجيات والمنظمات التي تمتلكها أو التي تحتاج الى امتلاكها بحيث تؤدي الى تطور في أعمال المنظمة مما يؤدي الى زيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة. ويؤكد (Danail Vasella) المدير التنفيذي لشركة (Novartis) للتصوير الفوتوغرافي على أهمية المعرفة من خلال النجاح في بناء منظمة ذات أداء عالٍ يعتمد بصورة أساسية على القدرة في مشاركة المعرفة واستثمارها بصورة أفضل وأسرع من المنافسين. (Probst,1998:21) وأن ما يشير الى أهميتها هو سعي دول الغرب المنتجة للمعرفة لأخضاع الشبكات الإلكترونية لرقابتها الصارمة وأثرة مشكلة الملكية الفكرية وفرض أسعار عالية على بيع المعرفة التي تنتجها أو السماح باستخدامها. (عيسوي, 2008:5) فضلاً عن كونها قوة عالية التأثير في سلوك المدراء وبالتالي فإنها تقود الى التغيير في عمليات المنظمة وأيجاد الاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب. (Compbell,1999:15) كما أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لاغنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة مايتعلق بالبيانات والمعلومات فهناك حالياً على الأنترنت بلايين الصفحات من البيانات والصور والنصوص. (Sargeant&West,2001:378)

أما (مرعي,2006:6) فقد أشار الى أهمية إدارة المعرفة من خلال دورها الكبير في تحديد هوية رأس المال الفكري وتكريس مناهج التنظيم ودعم شبكة المعارف والمحافظة عليها وأدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات. وأن ما يؤكد أهمية إدارة المعرفة هو ما أبرزته إحدى الدراسات التي شملت رؤساء الشركات الأمريكية التي فازت بجائزة (Malcolm Baldrige) القومية للجودة حول أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال فجاءت عولمة الشركة بالمرتبة الأولى بنسبة (98%) وإدارة المعرفة بالمرتبة الثانية بنسبة (88%). (Bovet&Martha,2000:24)

ويؤكد (ديستون,1994:15) على أهمية إدارة المعرفة من خلال الزيادة الكبيرة والانتشار الواسع للمعرفة والمعلومات من جميع الأصناف مما يؤدي الى تعظيم ثروة البلدان. لذلك فإن السيادة الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين ستكون للمورد المعرفي وهو المفتاح الأساسي لتطور المجتمعات. (دراكر,1995:17) كما أن (Paul Strasman) عند احتسابه الموارد المعرفية لمايكروسوفت وجدها تتراوح ما بين (67) الى (91.6) بليون دولار , وأن السبب الأول في تحقيق شركة (Coca Cola) قيمة عليا في السوق يعود الى عظم معرفتها لطبيعة السوق وأسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع. (Housel & Bell, 2001: 24)

وتشير (بيران,2006:1) الى أهميتها باعتبارها مورداً "استثمارياً" وسلعة استراتيجية ومصدراً "للدخل القومي ومجالاً" للقوى العاملة. وفي السياق نفسه أفتق معها (ديرتوزوس,2000:236) في مقولته المشهورة "أن المعرفة أغلى الموارد التي تعتمدها النظم المؤسسية بالمجتمعات في أدائها لتقديم الخدمات أو زيادة المعدلات الإنتاجية".
أعتماداً على ماتقدم فإن أهمية إدارة المعرفة تظهر من خلال دورها الكبير في دعم وتوجيه استراتيجية التحسين والتطوير في المنظمة , إذ تساعد في توفير الارضية الخصبة من المعلومات المحدثة التي تساهم في مواجهة كافة التغيرات الحاصلة في عمليات , منتجات , تكنولوجيات , وأسبقيات المنظمة وتوجيهها بما يحقق أهدافها العامة .

ثالثاً : أنواع المعرفة Knowledge Types

تختلف أنواع المعرفة تبعاً لأختلاف مصادرها ولآلية المشاركة فيها والغاية من تطبيقها , فضلاً عن أختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها , إذ حدد (Nonaka&Tachuechi,1995:59) و (Daft,2001:259) نوعين للمعرفة هما: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) إذ يقصد بالمعرفة الضمنية هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الشخصي مما يجعل من الصعب المشاركة فيها ونقلها الى الآخرين

أما المعرفة الظاهرة فهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين. (الكبيسي,2005:24) (الديب,2008:1) (Romaldi,2002:358) ويشير (البكري وسليمان,2006:3) الى وجود أربعة أنواع أخرى من المعرفة تتضمن مزيج من المعرفة الضمنية والظاهرة وهي :

- 1- المعرفة بطرق وأساليب حل مشكلات تقليدية يومية محددة. 2- المعلومات الخاصة بأنجاز الأعمال العادية .
- 3- المعرفة اللازمة عن الأهداف والسياسات والأجراءات. 4- المهارات اللازمة لمواجهة المشاكل غير العادية.

رابعاً : فوائد إدارة المعرفة Interests of Knowledge Management

حدد الكتاب والباحثين العديد من الفوائد لإدارة المعرفة , ومن خلال مراجعة بعض الأدبيات المتوفرة يمكن أيضاً فوائد إدارة المعرفة بالآتي :

- 1- جمع المعلومات وتنظيمها , المشاركة مع المستخدمين للمعلومات , تقوية قدرة المستخدمين , والأحتفاظ بالمعرفة المكتسبة. (شنايدر,2008:518)
- 2- العمل بأقل قدر من الأصول الثابتة , تخفيض وقت تطوير المنتجات , تحسين خدمة الزبائن , دعم وتمكين العاملين , تحقيق الأبداع وتحسين الجودة , وخلق المعرفة من خلال المساهمة والتعلم. (جاد الرب,2009:122)
- 3- تحقيق قيمة مضافة للمنظمات وتساهم في عمليات حل المشاكل وأخذ القرارات وعمليات الأتصال وتهيئ البيئة المناسبة لأحداث التطورات أو التغيرات التكنولوجية . (Harris,1995:131) (Lamont,2004:87)

- 4- أدخل التحسينات في العمليات , المنتجات , وتفرغ المعرفة في وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات , فضلا" عن تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز . (المفرجي و صالح,2003:59)
 - 5- تسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة لتطوير وتطوير المعلومات وتحويلها الى معرفة وبالتالي تعظيم قدرة المنظمة التنافسية . (Zack,2003:18)
 - 6- تحافظ على تنظيم رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاور بين أعضائه. (Daft,2001:257)
 - 7- تساعد على تحديد قيمة الزبون للمنظمة من خلال تحديد تبادلات الزبون والمنتجات التي يفضلها وخياراته الشخصية مثل اللغة وأسلوب الاتصال . (Reinartz&Kumer,2002:8)
 - 8- تحدد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية , وهي بذلك تعد أداة استراتيجية لخلق معرفة شاملة . (البغادي وآخرون , 2008:121)
 - 9- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمنظمات وتحويلها الى هياكل داعمة للأبداع كفرق العمل العنكبوتية وأنعكاس ذلك على الصلاحيات والمسؤوليات وطرق توزيعها على العاملين. (Paquette,2005:5)
 - 10- أفادت المنظمات في تقديم المهارات المطلوبة من قبل العاملين في مجال المحاسبة وبالتالي أصبح لها أثر إيجابي على مهنة المحاسبة وتعظيم دور المحاسبين في نجاح منظماتهم . (Wallman,1997:52)
- رابعا" : عمليات إدارة المعرفة **Processes of Knowledge Management**
أختلف الكتاب والباحثون في تحديد أنموذج معين لعمليات إدارة المعرفة, إلا أنه من خلال مراجعة الأدبيات وجد أن هناك تصورا" مشتركا" حول تحديد مجموعة من العمليات يمكن توضيحها من خلال الجدول (2).

الجدول (2) : أنواع عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	المصادر	عمليات إدارة المعرفة					
		1	2	3	4	5	6
1	Burk,1999:26	أيجاد	تنظيم	مشاركة	استعمال		
2	Beijerse,1999: 105	تحديد	تطوير	مشاركة	تقييم		
3	Wiig,1999:175	تحديد	امتلاك	تنظيم	توزيع	تطبيق	
4	Heisig&Vorbeck,2000:114	تشخيص	تحديد	توليد	خزن	توزيع	تطبيق
5	Rastogi,2000:40	تحديد	رسم	أسس	اكتساب	خزن	مشاركة
6	Mertins&etal,2001:3	ابتكار	خزن	توزيع	تطبيق		
7	Turban&etal,2002:399	أنشاء	استحواذ	تنقيح	حفظ	إدارة	نشر
8	Hooff&Ridder&2002:16	تحديد	تطوير	امتلاك	مشاركة	تطبيق	تقييم
9	Cortada&Woods,2003:71	تخطيط	تحديث	تنظيم	نشر	متابعة	رقابة
10	تصنيف (Macintosh) (جبر, 2003:282)	تطوير	تطبيق	تقييم	حفظ	تحديث	نقل
11	Lasserre,2003:274	ابتكار	تكوين	مشاركة			
12	Loudon&Loudon,2004:358	استقطاب	تقاسم	توزيع	أنشاء		
13	Gonzalez&Fernaude,2004:91	اكتشاف	حفظ	تقاسم	تطبيق		
14	Rogerse, 2006:64	تحديد	تطوير	تنظيم	مشاركة	تطبيق	تقييم
15	كورتل و قاسمي, 2007 : 3	إنتاج	استحصال	نقل			

المصدر : أعداد الباحث بالأعتماد على المصادر أعلاه .

وتأسيسا" على ما تقدم فإن الباحث يعتمد تصنيف (Rogerse,2006) لعمليات إدارة المعرفة كمتغير رئيسي للدراسة والذي يتكون من ست عمليات هي (تحديد , تطوير , تنظيم , مشاركة , تطبيق , تقييم) كونه تصنيف شامل لعمليات إدارة المعرفة ولم يعتمد في دراسة سابقة حسب اطلاع الباحث فضلا" عن ملائمة عملياته لمنظمات التعليم التربوي مجال الدراسة , والآتي توضيح مبسط لهذه العمليات .

1- تحديد المعرفة Knowledge Determind

تحدد المعرفة من خلال مصادر متعددة منها التعلم والأبداع والبحث أو أستيرادها من خارج المنظمة. (Wiig,1999:2) ويشير (جاد الرب,2009:145) في هذه المرحلة الى أهمية تحديد الخطط الحالية والمستقبلية للمعرفة للمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة . وهنا يؤكد (الديب,2008:55) على دور تكنولوجيا المعلومات في تحديد المعرفة وتحويلها الى منتجات ذات أساليب قيمة للمستفيد وبالتالي يكون لها دور كبير في أرساء أسس المجتمع المعلوماتي القادر على النمو . ويشير (Heisig&Vorbeck,2000:116) الى أن إدارة المعرفة تبدأ أولا" بتحديد وتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن أهمها خلق

الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة , تسهيل الأبداع , التوجه نحو الزبون , وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ . ويؤكد (Martins&etal,2001:4) على أن جوهر عملية التحديد يتمثل بتوفير المعرفة المناسبة للفرد المناسب في الوقت المناسب .

2- تطوير المعرفة Knowledge Development

يجري تطوير المعرفة عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمنة وشبكات الأعمال الخبيرة بحيث تصل الى كل نقطة من نقاط العمل. (Wiig,1999:3), كما تستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تطوير المعرفة وتوزيعها كالإنترنت والأنترانت , كما وتشمل إجراءات التطوير أيضا "نقل الخبرات المعرفية الى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصائح والأرشاد , كما أن الدراسات قد أثبتت أن معظم المنظمات قد تهتم بعملية تطوير المعرفة لغرض تحسين العمليات أو لغرس ذلك في المنتجات أو الخدمات والبحث عن أفضل التطبيقات . (Martins&etal,2001:4) أما أهم متطلبات تطوير المعرفة فحددها (Cortada&Woods,2003:71) وهي رسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بأدارة المعرفة , دعم أهداف ادارة المعرفة , الأنشطة الفردية والمنظمية , السعي الى توفير الأمكانات والقدرات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية , توفير الطواقم الخبيرة والمخصصة , وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة .

3- تنظيم المعرفة Knowledge Organization

يقصد بها تحويلها الى مواد مكتوبة وقواعد معرفية , يمكن الرجوع اليها في أي وقت للاستفادة منها , وأدارة المعرفة تعتمد مدخلا "نظمية" واضحا" وصريحا" موجها" بأساليب المنظمة ونجاح هذا المدخل يتطلب تنظيما "سليما". (Wiig,1999:2) ويؤكد هنا (Stewart,1997:261) على أن هذه العملية تتعلق بتوفير الأصول ذات القيمة العالية التي تحقق النجاح لعمليات المنظمة المختلفة. ويشير (جاد الرب,2009:146) الى تنظيم المعرفة من خلال تحديد الأنماط الفريدة للتفاعلات بين الأفراد والأساليب الفنية والتكنولوجية . أما (Martins&etal,2001:4) فيشير الى تنظيم المعرفة بالعمليات التي تؤدي الى حفظ المعرفة في أدلة أرشادية أو في قاعدة المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين فيها, مع مراعاة إمكانية إجراء عمليات الأدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المحفوظة.

4- مشاركة المعرفة Knowledge Participation

تعني المشاركة في المعرفة مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها نقل وتحويل ونشر المعرفة من فرد أو جماعة أو منظمة الى أخرى. (Spender&Grant,1996:6) كما عرفت بأنها المعلومات الملائمة والصالحة التي يمكن استخدامها وأسست بناء" على اختبارات مثبتة وأنشئت كمورد ذات أهمية استراتيجية للمنظمة. (Liebeskind,1996:94) وتجد المعرفة صعوبة في مشاركتها الآخرين ذلك للاحتفاظ بها لدى الفرد , خلاف السهولة التي نجدها في البيانات والمعلومات التي تتمتع بقابلية النفاذ الى الملفات والوثائق وتزويد الآخرين بها بسهولة سواء كانوا أشخاص أو منظمات. (مصدر) ويشير (باداركو,1993:1) الى أن منظمات الأعمال تسعى الى توزيع ونقل المعرفة بأساليب متنوعة إذ يمكن نقلها على شكل تصميم (Design) كما حدث عندما حصلت شركة (Hitachi) على أحدث تصميم للحاسوب من شركة (IBM) أو تنتقل على شكل آلة (Machine) عن طريق معرفة مكونات وكيفية عملها وتصنيعها , أو تنتقل عن طريق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة الى أخرى.

5- تطبيق المعرفة Knowledge Application

أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة , فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية , والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التطبيق , فالمعرفة التي لاتعكس في التطبيق تعد مجرد تكلفة وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المطبقة قياسا" لما هو متوافر لديها. (Heisig&Vorback,2001:116) كما أن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة بما يحقق أهدافها لذلك يعد التطبيق من أبرز عمليات إدارة المعرفة وأهم آليات تطبيقها هو التوجهات المتكونة من مجموعة من القواعد والأجراءات الخاصة بتحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرة. (أبراهيم وآخرون,2007:108) . كما أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتطبيق الدقيق لها , وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها : الفرق متعددة الخبرات الداخلية , مبادرات العمل , مقترحات الخبير الداخلي , اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة , التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. (Burk,1999:27)

6- تقييم المعرفة Knowledge Evaluation

وتتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بأدارة المعرفة , ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء , وتحدد أنشطة هذه العملية في ضوء رؤيا المنظمة وأهدافها , وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا "شاملا" متكامل" في تقييم إدارة المعرفة. (Heisig&Vorbeck,2000:117) ويؤكد (Nonaka&Tacheuchi,1995:59) على أهمية تقييم المعرفة الجديدة خاصة عندما تتغير الأسواق فالمؤسسة الناجحة هي التي تقيم المعرفة باستمرار. ويشير هنا (Burk,1999:27) الى أهمية تحديد الفجوة بين ماتعرفه المنظمة وبين ما طبقته مما تعرفه لأنه يعد من أهم معايير تقييم المعرفة وذلك لأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المطبقة قياسا" لما هو متوافر لديها . وأكد (نجم,2004:424) على أن المعرفة الضمنية عادة" لاتخضع لأنظمة تقييم الأداء والمحاسبة أما المعرفة الظاهرة فيتم تقييمها بطريقة صلبة من خلال أنظمة تقييم الأداء وبعضها من خلال الأنظمة المحاسبية كإراءة الأختراع .

المبحث الثالث

أختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

بهذه أختبار فرضيات الدراسة تم العمل على تبويب البيانات الخاصة بأجابات أفراد العينة أجمالاً " وتفصيلاً " من أجل معالجتها أحصائياً " باستخدام بعض الأساليب الأحصائية المناسبة وعلى النحو الآتي :-

1- أختبار الفرضية الأولى

لغرض أختبار قوة النموذج المعتمد في الدراسة على مستوى المنظمات عينة الدراسة , ومدى توفر الأتساق الداخلي بين عمليات إدارة المعرفة , أتجه الباحث الى أختبار مدى قوة معامل الارتباط بين عمليات نموذج إدارة المعرفة المعتمد في الدراسة , أذ يلاحظ من الجدول (3) وجود العديد من علاقات الارتباط القوية الموجبة بين عمليات إدارة المعرفة وهي علاقات معنوية لأن قيم (t) المحسوبة(*) أكبر من الجدولية(**)

الجدول (3) : نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على مستوى عينة الدراسة

عمليات إدارة المعرفة	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
X ₁	1					
X ₂	0.811 (10.61)	1				
X ₃	0.878 (14.08)	0.934 (20.07)	1			
X ₄	0.729 (8.18)	0.945 (22.19)	0.961 (26.68)	1		
X ₅	0.857 (12.77)	0.961 (26.68)	0.994 (69.79)	0.977 (98.92)	1	
X ₆	0.586 (5.55)	0.861 (13)	0.628 (6.19)	0.679 (7.10)	0.692 (7.36)	1

المصدر: أعداد الباحث باستخدام نتائج الحاسبة الالكترونية. $P \leq 0.05, N=61, d.f=(60)$

وهذا يشير الى قوة الانموذج وترابط عملياته مما يؤكد إمكانية اعتماده في المنظمات قيد الدراسة. واعتماداً " على ماتقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على (وجود علاقات ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة) .

2- أختبار الفرضية الثانية والثالثة

أ- عرض وتحليل عمليات إدارة المعرفة أجمالاً " :

يوضح الجدول (4) أجابات أفراد العينة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة أجمالاً " على مستوى عينة الدراسة , أذ نلاحظ أن نسب اتفاق أفراد عينة الدراسة حول توافر عمليات إدارة المعرفة قد بلغت (32.9%) في حين أشار (17.5%) من أفراد العينة الى أنه غير متأكد من توافرها , الا أن (49.6%) منهم اتفق على عدم توافرها وأن ما يدعم ذلك هو قيمة الوسط الحسابي البالغ (2.68) والانحراف المعياري البالغ (1.47) كما يتضح من خلال معنوية الوسط الحسابي أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (1.70) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (60) أي بدرجة ثقة (95%) . مما يدل على معنوية أجابات أفراد عينة الدراسة وهذا يشير الى ضعف توافر عمليات إدارة المعرفة أجمالاً "

* الأرقام في الجدول (3) التي بين الأقواس تشير الى قيمة (t) المحسوبة .

** بلغت قيمة (t) الجدولية لكافة المؤشرات الأحصائية (1.671) .

الجدول (4)* : نتائج التحليل الأحصائي لعمليات ادارة المعرفة أجمالاً" على مستوى عينة الدراسة.

اختبار (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لأنتفق تماماً		لأنتفق		غير متأكد		أنتفق		أنتفق تماماً		مقياس الإجابة
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1.53	1.37	3.27	10.4	38	23.8	87	21.6	79	16.1	59	28.1	103	تحديد المعرفة
2.69	1.45	2.50	37.5	137	17.7	65	15.6	57	15.8	58	13.4	49	تطوير المعرفة
1.78	1.49	2.66	35.5	130	12.6	46	17.5	64	19.4	71	15	55	تنظيم المعرفة
2	1.52	2.61	37.1	136	13.1	48	17.8	65	14.8	54	17.2	63	المشاركة في المعرفة
2.43	1.48	2.54	39.3	144	12.3	45	17.2	63	17.5	64	13.7	50	تطبيق المعرفة
3	1.38	2.47	32.6	119	26.2	96	15	55	13.9	51	12.3	45	تقييم المعرفة
1.70	1.47	2.68	32	704	17.6	387	17.5	383	16.3	357	16.6	365	المؤشر الكلي

المصدر : أعداد الباحث باستخدام نتائج الحاسبة الالكترونية ($P \leq 0.05, N=61, d.f=(60)$)

على مستوى عينة الدراسة .
ونلاحظ من الجدول (4) أن أكثر العمليات ضعفاً في توافرها على مستوى عينة الدراسة هي عملية تقييم المعرفة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.47) ونسبة الاتفاق (26.2%) , ثم جاءت بعدها عملية تطوير المعرفة بوسط حسابي قدره (2.50) ونسبة اتفاق (29.2%) ثم عملية تطبيق المعرفة بوسط حسابي قدره (2.54) ونسبة اتفاق (31.2%) , أما بقية العمليات فقد جاء توافرها على التوالي (المشاركة في المعرفة , تنظيم المعرفة , تحديد المعرفة) بوسط حسابي قدره (2.61 , 2.66 , 3.27) على التوالي ونسب اتفاق قدرها (32% , 34.4% , 44.2%) على التوالي .
مما سبق يتضح ضعف وتباين توافر عمليات ادارة المعرفة على مستوى عينة الدراسة .

ب- عرض وتحليل عمليات ادارة المعرفة تفصيلاً :

يوضح الجدول (5) أجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعمليات ادارة المعرفة تفصيلاً" على مستوى عينة من منظمات التعليم التربوي مجال الدراسة , وكما يأتي :

1- تحديد المعرفة

يتضح من الجدول (5) نتائج عملية تحديد المعرفة الحائزة على المرتبة السادسة من حيث ضعف توافرها حسب أجابات أفراد العينة قيد الدراسة والمتمثلة بالمؤشرات ($X_6 - X_1$) , إذ بلغت نسب الاتفاق على توافر عملية تحديد المعرفة (44.2%) في حين لم يتفق على توافرها (34.2%) كما بلغ الوسط الحسابي لها (3.27) وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.37) ونلاحظ كذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (1.53) وهي قيمة غير معنوية لأنها أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) وهذا يشير الى توافر

هذه العملية بنسبة مقبولة الا انها لا تلبي مستوى طموح افراد العينة المبحوثة مما يدل على ان الاهتمام بتحديد المعرفة والبحث عنها دون المستوى المطلوب وذلك يعود الى بعض النظم التقليدية الروتينية التي تحكم عمل المنظمات قيد الدراسة والتي تؤثر سلباً في هذه العملية .

وتشير النتائج الى أن أبرز المؤشرات التي ساهمت في ضعف عملية تحديد المعرفة هو المؤشر (X_6) الذي ينص على (تدعم الادارة وتشجع طرح الاقتراحات والمبادرات الخاصة بتحديد المعرفة) والمؤشر (X_4) الذي يتضمن (استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات في تحديد مختلف المعارف والمعلومات) إذ بلغ الوسط الحسابي لهما (3.11) ثم جاء بعدهما المؤشر (X_2) الذي يتضمن (توفر فريق عمل كفوء ومتخصص في تحديد مختلف المعارف والبرامج التعليمية) بوسط حسابي قدره (3.20) وعلى الرغم من أن الأوساط الحسابية أكبر من الوسط الفرضي الا أن قيم (t) المحسوبة أقل من الجدولية مما يدل على عدم معنوية الأجابات , أما المؤشرات (X_5 , X_3 , X_1) فقد جاء توافرها بأوساط حسابية قدرها (3.31 , 3.39 , 3.67) على التوالي , وهي قيم معنوية مما يدل على توافرها بشكل مقبول .

يستنتج من ذلك تباين توافر مؤشرات عملية تحديد المعرفة على مستوى عينة الدراسة.

(*) الأعداد في الجدول (4) تمثل مجاميع فقرات العمليات الظاهرة في الجدول (5) .

الجدول (5) : نتائج التحليل الأحصائي لعمليات ادارة المعرفة تفصيلا" على مستوى عينة الدراسة.

اختبار (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لأنتفق تماما"		لأنتفق		غير متأكد		أنتفق		أنتفق تماما"		مقياس الإيجابية	عمليات إدارة المعرفة
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
2.03	1.19	3.31	13.3	8	6.6	4	31.1	19	34.4	21	14.7	9	X ₁	تحديد المعرفة
1.07	1.46	3.20	18.1	11	11.5	7	36	22	1.6	1	32.8	20	X ₂	
2.27	1.34	3.39	5	3	31.1	19	14.7	9	18.1	11	31.1	19	X ₃	
0.66	1.30	3.11	9.8	6	27.9	17	24.6	15	16.4	10	21.3	13	X ₄	
4.09	1.28	3.67	6.5	4	13.1	8	24.6	15	18.1	11	37.7	23	X ₅	
0.59	1.46	3.11	9.8	6	39.4	24	11.5	7	8.2	5	31.1	19	X ₆	
1.53	1.37	3.27	10.4	38	23.8	87	21.6	79	16.1	59	28.1	103		المؤشر الكلي
1.79	1.57	2.64	36.1	22	21.3	13	1.6	1	24.6	15	16.4	10	X ₇	تطوير المعرفة
4.62	1.52	2.10	59	36	9.8	6	6.5	4	11.5	7	13.2	8	X ₈	
3.34	1.45	2.38	44.2	27	9.8	6	21.3	13	13.2	8	11.5	7	X ₉	
1.08	1.37	2.81	22.9	14	19.7	12	24.6	15	18.1	11	14.7	9	X ₁₀	
3.82	1.35	2.34	37.7	23	21.3	13	19.7	12	11.5	7	9.8	6	X ₁₁	
1.57	1.39	2.72	24.6	15	24.6	15	19.7	12	16.4	10	14.7	9	X ₁₂	
2.69	1.45	2.50	37.5	137	17.7	65	15.6	57	15.8	58	13.4	49		المؤشر الكلي
1.25	1.56	2.75	36	22	8.2	5	19.7	12	16.4	10	19.7	12	X ₁₃	تنظيم المعرفة
2.29	1.40	2.59	31.1	19	19.7	12	21.3	13	14.7	9	13.2	8	X ₁₄	
1.16	1.35	2.80	29.5	18	3.3	2	34.5	21	22.9	14	9.8	6	X ₁₅	
1.81	1.34	3.31	18	11	6.5	4	19.7	12	37.7	23	18.1	11	X ₁₆	
2.47	1.58	2.50	40.9	25	19.7	12	4.9	3	16.4	10	18.1	11	X ₁₇	
6.04	1.32	1.98	57.3	35	18	11	4.9	3	8.3	5	11.5	7	X ₁₈	
1.78	1.49	2.66	35.5	130	12.6	46	17.5	64	19.4	71	15	55		المؤشر الكلي
2.34	1.10	3.67	3.3	2	6.5	4	42.7	26	14.7	9	32.8	20	X ₁₉	المشاركة في المعرفة
2.83	1.38	2.50	32.8	20	21.3	13	19.7	12	14.7	9	11.5	7	X ₂₀	
5.59	1.13	2.19	27.9	17	47.5	29	6.5	4	13.2	8	4.9	3	X ₂₁	
1.52	1.54	2.70	39.3	24	1.6	1	24.6	15	18.1	11	16.4	10	X ₂₂	
1.23	1.71	2.73	52.4	32	0	0	1.6	1	13.2	8	32.8	20	X ₂₃	
6.42	1.35	1.89	67.2	41	1.6	1	11.5	7	14.7	9	5	3	X ₂₄	
2	1.52	2.61	37.1	136	13.1	48	17.8	65	14.8	54	17.2	63		المؤشر الكلي
0.51	1.54	2.90	32.8	20	4.9	3	21.3	13	21.3	13	19.7	12	X ₂₅	تطبيق المعرفة
2.94	1.62	2.39	54.2	33	1.6	1	9.8	6	19.7	12	14.7	9	X ₂₆	
2.76	1.53	2.46	37.7	23	26.2	16	6.5	4	11.5	7	18.1	11	X ₂₇	
2.83	1.13	2.59	18.1	11	34.4	21	21.3	13	22.9	14	3.3	2	X ₂₈	
5.11	1.46	2.03	62.3	38	3.3	2	13.1	8	11.5	7	9.8	6	X ₂₉	
0.81	1.45	2.85	31.1	19	3.3	2	31.1	19	18.1	11	16.4	10	X ₃₀	
2.43	1.48	2.54	39.3	144	12.3	45	17.2	63	17.5	64	13.7	50		المؤشر الكلي
2.96	1.40	2.47	36	22	18.1	11	19.7	12	14.7	9	11.5	7	X ₃₁	تقييم المعرفة
5.91	1.11	2.16	31.1	19	39.4	24	16.4	10	8.2	5	4.9	3	X ₃₂	
1.31	1.31	2.78	18.1	11	29.5	18	23	14	14.7	9	14.7	9	X ₃₃	
2.05	1.45	2.62	29.5	18	24.6	15	16.4	10	13.1	8	16.4	10	X ₃₄	
4.49	1.34	2.23	42.7	26	22.9	14	9.8	6	18.1	11	6.5	4	X ₃₅	
2.22	1.58	2.55	37.8	23	22.9	14	4.9	3	14.7	9	19.7	12	X ₃₆	
3	1.38	2.47	32.6	119	26.2	96	15	55	13.9	51	12.3	45		المؤشر الكلي

P ≤ 0.05 ,N=61 ,d.f=(60)

المصدر: أعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

2- تطوير المعرفة

يتضح من الجدول (5) نتائج عملية تطوير المعرفة الحائزة على المرتبة الثانية من حيث ضعف توافرها حسب أجابات أفراد العينة قيد الدراسة والمتمثلة بالمؤشرات ($X_{12} - X_7$) , أذ بلغت نسب الاتفاق على توافر عملية تطوير المعرفة (29.2%) في حين لم يتفق على توافرها (55.2%) كما بلغ الوسط الحسابي لها (2.50) وهو أقل من الوسط الفرضي أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.45) ونلاحظ كذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.69) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) وهذا يؤكد ضعف توافر عملية تطوير المعرفة مما يدل على ضعف نشاط البحث والتطوير في المنظمات قيد الدراسة فضلاً عن ضعف أدراك الإدارة الى أن النجاح في الأعمال لا يتحقق دون مواكبة مستمرة للتطورات المعرفية في مجال الاختصاص .

وتشير النتائج الى أن أبرز المؤشرات التي ساهمت في ضعف عملية تطوير المعرفة هو المؤشر (X_8) الذي ينص على (توازن الإدارة بين تكاليف تطوير المعرفة والمنافع المتحققة منها) ثم المؤشر (X_{11}) الذي يتضمن (استخدام عمليات تطوير المعرفة لمواجهة مختلف مشاكل العمل) ثم بعده المؤشر (X_9) الذي يتضمن (سعي الإدارة الى تعميق وعي العاملين الوظيفي بأهمية تطوير معارفهم باستمرار) ثم يأتي بعده المؤشر (X_7) الذي ينص على (تركيز الإدارة على عمليات البحث والتطوير الخاصة بتطوير وتحسين المعرفة المتوفرة) أذ بلغت الأوساط الحسابية لها (2.10 , 2.34 , 2.38 , 2.64) على التوالي وهي أقل من الوسط الفرضي وأن ما يدعم ذلك هو معنوية الأجابات وذلك لأن قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية , أما المؤشرات (X_{10} , X_{12}) فقد جاءت بأوساط حسابية قدرها (2.72 , 2.81) على التوالي , وهي قيم غير معنوية .

أعتماداً على ما سبق نلاحظ ضعف توافر عملية تطوير المعرفة في المنظمات قيد الدراسة وتباين توافر مؤشرات بشكل واضح .

3- تنظيم المعرفة

يلاحظ من الجدول (5) نتائج عملية تنظيم المعرفة الحائزة على المرتبة الخامسة من حيث ضعف توافرها حسب أجابات أفراد العينة قيد الدراسة والمتمثلة بالمؤشرات ($X_{13} - X_{18}$) , أذ بلغت نسب الاتفاق على توافر عملية تنظيم المعرفة (34.4%) في حين لم يتفق على توافرها (48.1%) كما بلغ الوسط الحسابي لها (2.66) وهو أقل من الوسط الفرضي , أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.49) ومن خلال متابعة قيم اختبار (t) نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار المحسوبة لهذه العملية قد بلغت (1.78) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) وهذا يدل على ضعف توافر عملية تنظيم المعرفة وضعف الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة والنظريات الأكاديمية في هذا المجال .

وتشير النتائج الى أن أبرز المؤشرات التي ساهمت في ضعف عملية تنظيم المعرفة هو المؤشر (X_{18}) الذي ينص على (استخدام الأساليب العلمية ومنها الألكترونية في تنظيم المعرفة والممتلكات الفكرية) ثم المؤشر (X_{17}) الذي ينص على (يوفر تنظيم المعرفة المعتمد إمكانية أدامتها وأسترجاعها عند الحاجة إليها) ثم بعده المؤشر (X_{14}) الذي يتضمن (تتوفر قاعدة معرفية منظمة وفق آليات عمل علمية) أذ بلغت الأوساط الحسابية لها (1.98 , 2.50 , 2.59) وهي أقل من الوسط الفرضي الا أنها قيم معنوية لأن قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية , أما المؤشرين (X_{15} , X_{13}) فقد جاءا بوسط حسابي قدره (2.75 , 2.80) على التوالي وهي قيم غير معنوية , أما المؤشر (X_{16}) فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.31) وهي قيمة معنوية مما يشير الى توفره بنسبة مقبولة .

وأعتماداً على ماتقدم نلاحظ ضعف وتباين توافر مؤشرات تنظيم المعرفة على مستوى عينة الدراسة .

4- المشاركة في المعرفة

يلاحظ من الجدول (5) نتائج عملية المشاركة في المعرفة الحائزة على المرتبة الرابعة من حيث ضعف توافرها حسب أجابات أفراد العينة قيد الدراسة والمتمثلة بالمؤشرات ($X_{19} - X_{24}$) أذ بلغت نسب الاتفاق على توافر عملية المشاركة في المعرفة (32%) في حين لم يتفق على توافرها (50.2%) كما بلغ الوسط الحسابي لها (2.61) وهو أقل من الوسط الفرضي , أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.52) ومن خلال متابعة قيم اختبار (t) نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار المحسوبة لهذه العملية قد بلغت (2) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) . وهذا يشير الى ضعف المشاركة في المعرفة بين الإدارات وبالتالي ضعف الاستفادة من نشر المعرفة بين المدراء وضياع العديد من المعارف والممتلكات الفكرية التي قد تفقد المدير في معالجة بعض المشاكل التي تواجهه في عمله .

وتشير النتائج الى أن أبرز المؤشرات التي ساهمت في ضعف عملية المشاركة في المعرفة هو المؤشر (X_{24}) الذي ينص على (تهيئة الإدارة مختلف المستلزمات والبرامج التعليمية كوسائل أساسية للمشاركة في المعرفة) ثم المؤشر (X_{21}) الذي يتضمن (مشاركة الإدارة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بأعمال نشر المعرفة التي تعزز الأداء) ثم المؤشر (X_{20}) الذي يتضمن (اعتماد الإدارة أساليب متنوعة لتحقيق المشاركة في المعرفة) أذ جاءت بأوساط حسابية قدرها (1.89 , 2.19 , 2.50) وهي أقل من الوسط الفرضي الا أنها قيم معنوية , أما المؤشرين (X_{22} , X_{23}) فقد جاءا بوسط حسابي قدره (2.70 , 2.73) على التوالي وهي قيم غير معنوية , أما المؤشر (X_{19}) فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.67) وهي قيمة معنوية مما يشير الى توفره بنسبة مقبولة . وفي ضوء ما سبق نلاحظ ضعف وتباين توافر مؤشرات المشاركة في المعرفة على مستوى عينة الدراسة .

5- تطبيق المعرفة

يلاحظ من الجدول (5) نتائج عملية تطبيق المعرفة الحائزة على المرتبة الثالثة من حيث ضعف توافرها حسب أجابات أفراد العينة قيد الدراسة والمتمثلة بالمؤشرات ($X_{25} - X_{30}$) أذ بلغت نسب الاتفاق على توافر عملية تطبيق المعرفة (31.2%) في حين لم يتفق على توافرها (51.6%) كما بلغ الوسط الحسابي لها (2.54) وهو أقل من الوسط الفرضي , أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.48) ومن خلال متابعة قيم اختبار (t) نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار المحسوبة لهذه العملية قد بلغت (2.43) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) . وهذا يدل على ضعف توافر مستلزمات تطبيق ادارة المعرفة فضلا عن ضعف الإجراءات المتبعة من قبل الإدارات في التطبيق وتنفيذها على مستوى الواقع الميداني .

وتشير النتائج الى أن أبرز المؤشرات التي ساهمت في ضعف عملية تطبيق المعرفة هو المؤشر (X_{29}) الذي ينص على (توفر المناخ المناسب لتطبيق المعرفة بأساليب عديدة) ثم المؤشر (X_{26}) الذي يتضمن (تهيئة الادارة كافة المستلزمات الاساسية لتطبيق المعرفة) ثم يأتي بعده المؤشر (X_{27}) الذي يتضمن (اعتماد المدراء في تطبيق المعرفة على البرامج التدريبية وتقنيات النصح والأرشاد) ثم المؤشر (X_{28}) الذي ينص على (ممارسة الادارة دورا "رقابيا" مباشرا" على إجراءات تطبيق المعرفة) أذ بلغت الأوساط الحسابية لها (2.03 , 2.39 , 2.46 , 2.59) وهي أقل من الوسط الفرضي الا أنها قيم معنوية, أما المؤشرين (X_{25}, X_{30}) فقد جاء بوسط حسابي قدره (2.85 , 2.90) على التوالي وهي قيم غير معنوية .
وأعتامادا" على ماتقدم نلاحظ ضعف وتباين توافر مؤشرات تطبيق المعرفة على مستوى عينة الدراسة .

6- تقييم المعرفة

يلاحظ من الجدول (5) نتائج عملية تقييم المعرفة الحائزة على المرتبة الأولى من حيث ضعف توافرها حسب أجابات أفراد العينة قيد الدراسة والمتمثلة بالمؤشرات ($X_{31} - X_{36}$) أذ بلغت نسب الاتفاق على توافر عملية تقييم المعرفة (26.2%) في حين لم يتفق على توافرها (58.8%) كما بلغ الوسط الحسابي لها (2.47) وهو أقل من الوسط الفرضي , أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.38) ومن خلال متابعة قيم اختبار (t) نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار المحسوبة لهذه العملية قد بلغت (3) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) . وهذا يؤكد ضعف المعايير والأساليب المعتمدة في تقييم المعرفة وهذا قد يعود الى ضعف أيمان الإدارة بأهمية تقييم ادارة المعرفة والاستفادة منها .

وتشير النتائج الى أن أبرز المؤشرات التي ساهمت في ضعف عملية تقييم المعرفة هو المؤشر (X_{32}) الذي ينص على (اعتماد الادارة في تقييم المعرفة على معايير علمية مدروسة وليس بصفة عشوائية) ثم المؤشر (X_{35}) الذي يتضمن (وجود متابعة جادة من قبل الادارة لجميع العمليات التي تتعلق بمعالجة وتقييم المدخلات المعرفية) ثم يأتي بعده المؤشر (X_{31}) الذي يتضمن (توفر كادر كفوء ومتخصص لتقييم المعرفة) ثم المؤشر (X_{36}) الذي ينص على (تجري عملية تقييم شاملة لكافة المخرجات المعرفية من قبل الادارة) ثم يأتي بعده المؤشر (X_{34}) الذي يتضمن (ميل الادارة الى المبادرة والسيطرة على كافة أنشطة تقييم المعرفة) أذ بلغت الأوساط الحسابية لها (2.16 , 2.23 , 2.47 , 2.55 , 2.62) وهي أقل من الوسط الفرضي الا أنها قيم معنوية , أما المؤشر (X_{33}) فقد بلغ الوسط الحسابي له (2.78) وهي قيمة غير معنوية .

وأعتامادا" على ماتقدم نلاحظ ضعف وتباين توافر مؤشرات تقييم المعرفة على مستوى عينة الدراسة .

تشير النتائج السابقة المتعلقة بمدى توافر تطبيق ادارة المعرفة الى الاتي :-

- 1- صحة وقبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (ضعف توافر عمليات ادارة المعرفة على مستوى المنظمات عينة الدراسة) .
- 2- صحة وقبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (وجود تباين في توافر عمليات ادارة المعرفة على مستوى المنظمات عينة الدراسة)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية :

- 1- ترتبط عمليات إدارة المعرفة في الانموذج المعتمد على مستوى المنظمات قيد الدراسة بعلاقات ارتباط قوية معنوية فيما بينها , مما يشير الى قوة الانموذج ودرجة الاتساق العالية بين مكوناته .
- 2- ضعف توافر عمليات إدارة المعرفة في المنظمات قيد الدراسة , الا أنه تتوفر بعض امکانات البسيطة التي يمكن تطويرها الى عمليات أساسية لإدارة المعرفة .
- 3- تبين توافر عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات قيد الدراسة , أذ جاءت عملية تقييم المعرفة أولاً من حيث ضعفها ثم عملية تطوير المعرفة ثم تطبيق المعرفة وبعدها المشاركة في المعرفة ثم خامساً " عملية تنظيم المعرفة وأخيراً " تحديد المعرفة بمستوى مقبول الى حد ما .
- 4- تقاربت مستويات توافر المؤشرات التفصيلية لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات قيد الدراسة , أذ كان أغلبها بمستوى ضعيف وجاء هذا التقارب بسبب محدودية توافر تلك المؤشرات لكن مقابل ذلك ظهر مستوى مقبول من توافر بعض المؤشرات خاصة في عملية تحديد المعرفة .
- 5- أن الاجراءات الروتينية المتبعة من قبل النظام المركزي الذي تعود اليه منظمات التعليم التربوي مجال الدراسة في المسؤولية بما يخص العديد من تفاصيل العمل تحدد من حدس ومهارة وتفكير المدراء وبالتالي لم تستثمر قدرات المدراء الذهنية في تنمية عمليات إدارة المعرفة وضعف الاستفادة من معرفتهم الضمنية في هذا المجال , أستنتج ذلك من خلال ضعف توافر بعض مؤشرات عمليات إدارة المعرفة .

ثانياً : التوصيات

بناءً على ما تقدم من استنتاجات نورد التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة اعتماد تغيير تنظيمي شامل يبدأ بالأعداد الفكري والمعرفي لإدارة منظمات التعليم التربوي مجال الدراسة , وذلك من خلال :
 - أ- إنشاء قسم خاص بعمليات إدارة المعرفة تحت أسم (قسم إدارة المعرفة) يعنى بكافة الأنشطة والأحداث المعرفية ورسم الاستراتيجية المعرفية العامة على مستوى المنظمات قيد الدراسة وتوفير كافة أوجه الدعم البشري والتكنولوجي لها .
 - ب- السعي الى تعميق الوعي الوظيفي للمديرين بأهمية إدارة المعرفة وتشجيعهم على تطبيق عملياتها بما يعزز الاستفادة من كافة الأنشطة المعرفية .
 - ج- توفير الدعم التام والمستمر لأفكار البحث والتطوير الخاصة بعمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال أجراء الدراسات والأبحاث بمساعدة المراكز العلمية والبحثية كالجوامع والمعاهد والمراكز الاستشارية .
 - د- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمدراء منظمات التعليم التربوي بهدف زيادة وتعظيم معرفتهم بمنافع إدارة المعرفة وأزالة الغموض الموجود لدى المدراء بخصوصها .
- 2- دعوة إدارات المنظمات قيد الدراسة الى تهيئة متطلبات عمليات إدارة المعرفة , والاهتمام بها حسب ضعفها وكالاتي :
 - أ- تحديد استراتيجية علمية دقيقة لتقييم المعرفة وذلك من خلال تحديد :
 - 1- فرق عمل مسؤولة عن تقييم كافة المدخلات والمخرجات المعرفية .
 - 2- معايير تقييم معينة تناسب البيئة التعليمية وذلك من خلال التعاون مع ذوي الاختصاص في هذا المجال
 - 3- سياسات جديدة لتقييم المعرفة تعتمد على مساهمة المدراء في تعزيز الموجودات المعرفية للمنظمة ومدى قدرتهم في تحفيز الآخرين .
 - 4- اعتماد الأساليب والطرق الإلكترونية في تقييم المعرفة .
 - 5- أجراء المقارنات المرجعية بين الإدارات لتحديد نقاط قوة وضعف عمليات إدارة المعرفة .
 - ب- تكثيف البرامج التطويرية لإدارة المعرفة من جهة وتحديد أفضلها من جهة أخرى وذلك لتسهيل عملية التحول الى الإدارة المعرفية وذلك من خلال :
 - 1- تهيئة البيئة المناسبة لدعم ثقافة الأبداع المعرفي على المستوى التعليمي والإداري .
 - 2- تطوير مهارات المدراء في استخدام أجهزة الحاسوب والبرامجيات وقواعد البيانات لتدعيم حالة التحول الى الإدارة الإلكترونية .
 - 3- تطوير الوعي المعرفي للمدراء وذلك من خلال تنظيم وعقد الندوات والجلسات المعرفية وتأسيس البنى النظرية المهمة لتحقيق النجاح في الممارسة الميدانية .

- 4- دراسة بعض التجارب العالمية والعربية الخاصة بتطوير المعرفة في التعليم التربوي وتحديد أماكن الاستفادة منها وتكييف النقاط الإيجابية فيها بما يتلائم مع البيئة التعليمية العراقية .
- 5- توفير المستلزمات الضرورية لأجراء الدراسات التطويرية لحقل المعرفة وتوفير الدعم المعنوي والمادي لها عن طريق تحديد المكافآت النقدية خاصة لدعم النشاط البحثي .

6- ضرورة تحديث المعرفة بصورة مستمرة , وان تتم العملية بصورة خلاقة وليس مجرد إجراءات روتينية.

ج- تهيئة كافة مستلزمات تطبيق المعرفة , ودعم إجراءات التطبيق من خلال :

- 1- تحديد كافة إجراءات التطبيق الخاصة بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة .
 - 2- تهيئة الأجواء والبيئة المناسبة لتطبيق مختلف المعارف ميدانياً .
 - 3- متابعة ورقابة مستويات تطبيق المعرفة لتحديد نسب التنفيذ منها .
 - 4- اعتماد الأساليب الحديثة في تطبيق المعرفة مثل نظم دعم القرارات والأنظمة الخبيرة (الذكاء الاصطناعي)
- د- تعزيز ثقافة المشاركة في المعرفة وتوزيعها على مستوى المنظمات قيد الدراسة , وذلك عن طريق :
- 1- تشجيع المدراء على نشر أفكارهم ومعارفهم الجديدة دون تردد عن طريق ممارسة الإدارة الميدانية .
 - 2- اعتماد البرامج التعليمية والوسائل العلمية في توزيع ونشر الثقافة المعرفية .
 - 3- استخدام النشرات الالكترونية عبر شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت) لتعزيز المشاركة في المعرفة .
 - 4- حث الخبرات المتقدمة من المدراء على تقديم المحاضرات والمناقشات النظرية لدعم إجراءات المشاركة .

هـ - تحديد مدخلا " شاملا " متكامل " في تنظيم المعرفة بحيث يمكن حفظها وأسترجاعها بسهولة عند الحاجة اليها , ويتم ذلك من خلال :

- 1- تحديد كافة العلاقات بين أنشطة المعرفة وأيجاد آليات عمل علمية لإدارة تلك العلاقات .
- 2- اعتماد أساليب تكنولوجيا المعلومات في تنظيم المعرفة وتحديد أصنافها وذلك لسهولة أستخدمها فضلا عن دقتها في العمل .
- 3- حفظ و تخزين المعرفة وكافة الممتلكات الفكرية حسب أصنافها وفق أنظمة علمية حديثة كنظام المعلومات الإدارية .
- 4- إقامة دورات تدريبية فعالة بالتعاون مع ذوي الاختصاص لزيادة قدرات المدراء الذهنية في تنظيم الممتلكات الفكرية والمعرفية .

و- دعوة أدارات المنظمات قيد الدراسة الى تشجيع طرح الافكار والآراء الجديدة الخاصة بتحديد وتشخيص المعرفة , ويتحقق ذلك من خلال :

- 1- تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والسعي الى تنويعها باستمرار والتعامل معها بجدية .
- 2- دعم وتوجيه كافة المناقشات وتبادل الآراء الخاص بأستخلاص المعرفة .
- 3- ضرورة الأستفادة من الأساليب التكنولوجية الحديثة في تحديد المعرفة والأبتعاد عن الإجراءات الروتينية التي تحكم عملية التحديد .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- 1- أبراهيم , أحلام وأحمد , لانا وعلي , سميرة " دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الابداعي لدى القيادات الجامعية " المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق , أربيل , 2007 .
- 2- أبو فارة , يوسف أحمد " واقع أستخدم مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين " المؤتمر العلمي الثاني لكلية الأقتصاد والعلوم الادارية , جامعة العلوم التطبيقية الخاصة , الاردن , 2006 .
- 3- البغدادي , عادل والعبادي , هاشم وجياد , علي " أثر إدارة المعرفة في أعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال " مجلة العلوم الأقتصادية , جامعة البصرة , المجلد (5) العدد (21) 2008.
- 4- البكري , ثامر ياسر وسليمان , أحمد " إدارة المعرفة التسويقية وأنعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية " المؤتمر العلمي الثاني , كلية الأقتصاد والعلوم الادارية , جامعة العلوم التطبيقية الأردنية , 2006.
- 5- بيزان , حنان الصادق " نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية : رؤية مستقبلية " Cybrarians Journal , العدد (8) مارس , 2006.
- 6- جاد الرب , سيد محمد " نظم المعلومات الإدارية : السياسات والتطبيقات الإدارية " مطبعة العشري , مصر , 2009.
- 7- جبر , نعيمة حسن " رؤية مستقبلية لدور أختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة " المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات , المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , تونس , 2003.
- 8- جميل , علي فائق " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الإدارة والأقتصاد , جامعة بغداد , 2004.
- 9- خضري , محمد " رؤية مستقبلية لتوجه الأقتصاد السوري نحو أقتصاد المعرفة " المؤتمر الثالث لكلية الأقتصاد , جامعة حلب , 2008.

- 10- دراكر، بيتر "الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها" ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995.
- 11- درويش، مروان جمعة "أدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين" المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006.
- 12- ديرتوزوس، مايكل "ماذا سيحدث؟ كيف سيغير عالم المعلومات الجديد حياتنا" ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الثانية، مركز الحضارة العربية، القاهرة، 2000.
- 13- ديستون، ولتر "أقول السيادة" ترجمة سمير عزت وجورج خوري دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 14- الزامل، ريم "أدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة" مجلة العالم الرقمي، العدد (16)، 2003.
- 15- سالم، أكرم "نظرة سريعة في تكنولوجيا المعلومات وأدارة المعرفة" WWW.ahewar.org
- 16- سالم، أكرم "أدارة المعرفة والثورة التقنية المعلوماتية الجديدة" WWW.ahewar.org
- 17- السعيد، أشرف كمال "أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل أدارة المعرفة بالجامعات المصرية" مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة المنصورة، العدد (16)، 2009.
- 18- شنايدر، جاري "التجارة الإلكترونية" تعريب سرور علي أبراهيم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008.
- 19- الطائي، علي حسون "توليد وانتشار المعرفة والأنماط المعاصرة للقيادة الادارية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (8)، العدد (41)، 2006.
- 20- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد "أساليب الاستفادة من أدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (43)، العدد (2)، 2008.
- 21- عبد الفتاح، باحثة "المعرفة الى أين مداها...؟" مجلة بحوث مستقبلية، العدد (3)، جامعة الحدباء، 2001.
- 22- عبد الوهاب، عماد "علم المعلومات" ط 2، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 23- العزبي، تيقاوي "أثر ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية" رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2009.
- 24- عيسوي، عصام أحمد "خدمات الأرشيفات الوطنية في عصر مجتمع المعرفة: أنموذج دار الوثائق القومية المصرية" Cybrarians Journal، العدد (16)، يونيو، 2008.
- 25- الكبيسي، عامر صلاح الدين "أدارة المعرفة وأثرها في الأبداع التنظيمي" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 26- الكبيسي، عامر صلاح الدين "أدارة المعرفة" ط 2، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
- 27- كورتل، فريد وقاسمي، يوسف "أدارة المعرفة ودورها في تجسيد مجتمع المعلومات" مجلة أبحاث روسيكادا الدولية، العدد (22)، الجزائر، 2007.
- 28- محجوب، وجيه "البحث العلمي ومناهجه" دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2002.
- 29- مرعي، محمد مرعي "أدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة" المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006.
- 30- المفرجي، عادل وصالح، أحمد "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه" المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- 31- نجم، نجم عبود "الإدارة الإلكترونية" دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 32- ياسين، سعد غالب "المعلوماتية وأدارة المعرفة: رؤيا استراتيجية" مجلة المستقبل العربي، العدد (260)، 2000.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 33- Al – ESCWA " Knowledge Management Methodology : An Empirical Approach in Core Sectors in ESCWA Member Countries " 2003 . WWW.ESCWA.com.
- 34- Beijerse.R "Questions in Knowledge Management : Difining and Conceptualising a Phenomenon " Journal of Knowledge Management , Vol (3) No (2) 1999 .
- 35- Boisot , M "Information Space a Framework for Learning in Organization " Press LTD , 1995 .
- 36- Bovet . D & Martha . J " Net Value " Jone Wily & Sons , New york , 2000 .
- 37- Brooking .M " One Giant Brain " HBR , No (11) July , 1998 .
- 38- Burk . M " Knowledge Management : Every One Benefits by Sharing Information " Public Roads , Nov – Dec , 1999 .
- 39- Compbell . B " Knowledge Management System : on The Promise and Actual Forms of Information Technology " JCE , Vol (30), No (3) 1999 .
- 40- Cortada . J & Woods . J " Knowledge Management " Boston Butterworth – Hienman , 2003 .
- 41- Daft . R " Organization Theory & Design " 7th E , South Western , 2001 .

- 42- Davenport .T & Prusak . M " Working Knowledge " Harvard Business School Press , Boston , 1998 .
- 43- David . Yarme " Knowledge Management " 2nd Ed , Series , 1997 .
- 44- Dean .C " Knowledge Management : Not Rocket Science " Journal of Knowledge Management , Vol (9) No (2) , 2005 .
- 45- Earl .M & Scott . J " What is Chief Knowledge Officer ? Sloan Management Review , Vol (40) No (2) , Winter , 1999 .
- 46- Elias.A & Ghazir.H" Knowledge Management "Prentice–Hall ,New Jersey,2004.
- 47- Folkens . F & Spiliopoulou . M "To Words an Evaluation Framework for Knowledge Management Systems " Institute of Technical and Business Information Systems University Madge Burg , 2002 .
- 48- Fonseca . A " The Effect of an Integrated Knowledge Management Architecture on Organizational Performance Abd Impact:The Case of World Bank" Digital Dissertation , University of Maryland College Park , 2003 .
- 49- Gonzalez . A & Fernande . D " Knowledge Management : Challenges Solutions and Technologies Pearson " Prentice – Hall , New Jersey , 2004 .
- 50- Hargadon . A " Firms as Knowledge Brokers " California Management Review Vol (40) No (3) Spring , 1998 .
- 51- Harris . D " Creating a Knowledge Centric Information Technology Environment " Un Published Paper , 1995 .
- 52- Heisig . P & Vorback . J " Knowledge Best Practice " Journal of Knowledge Management ,Vol (3) No (2) , 2000 .
- 53- Hooff . B & Ridder . J " Knowing What to Manage The Development and Application of Knowledge Management Scan " WWW.Vanderhooff.com .
- 54- Housel . T & Bell . A " Measuring and Managing Knowledge " McGrew-Hill , Irwin , Boston , 2001 .
- 55- Lamont . J " Knowledge Management at Your Service " Searcher , Vol (12) Issue (1) , Jan , 2004 .
- 56- Lasserre . P " Global Strategic Management " Palgrare , 2003 .
- 57- Liebskind . J " Knowledge Strategy and The Theory of The Firm " Strategic Management Journal , No (17) , 1996 .
- 58- Loudon . K & Loudon . J " Management Information Systems - Managing The Digital Firms " Pearson Prentice-Hall , New Jersey , 2004.
- 59- Maier R " Knowledge Management Systems " Berlin , 2002 .
- 60- Mertinise . K , Hesing . P & Vorbeck . J " Knowledge Management – Best Practice in Europe " Spring , 2001 .
- 61- Nonaka . I & Takeuchi . H " The Knowledge Creating Company " Journal of Knowledge Management ,Vol (1) No (3) , 1995 .
- 62- Paquatte . S " Customars Knowledge Management " Idea Group Inc , 2005 .
- 63- Probst . G " Practical Knowledge Management : a Model That Works " Journal of Knowledge Management ,Vol (3) No (4) , 1998 .
- 64- Rastogi . P " Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuons of Competitiveness " Human System Management , 2000 .
- 65- Reniarts . Z & Kumer . V " The Mis Management of Customer Loyalty " HBR , July , 2002 .
- 66- Rogerse . D " Knowledge Management Process Methodology " Knowledge Management Consortium International , Vol (1) No (2) , 2006 .
- 67- Romaldi . V " Collaborative Technologies for Knowledge Management: Making The Tacit Explicit " Information Science,University of South Australia,2002.
- 68- Sargeant . A & West . D " Direct and Interactive Marketing " Oxford University Press , Newyork , 2001 .

- 69- Schlogel . C " Information and Knowledge Dimensions and Approaches " Information Research , Vol(10) , No (4) , July , 2005 .
- 70- Sktrme . M " Skills for New Managers " USM ,McGrew – Hill , 2002 .
- 71- Spender . J & Grant . R " Knowledge and The Firm " Strategic Management Journal , No (17) , 1996 .
- 72- Stewart . T " Intellectuel Capital : Currency & Doubledy " 2nd Ed , Prentice – Hall , Newyork , 1997 .
- 73- Turban . E & etal " Information Technology for Management ,Making for Strategic Advantag" 3nd ed, Jone Wisely , Nowyork , 2002 .
- 74- Turban . E & etal " Information Technology for Management ,Making for Strategic Advantag " 3nd ed, Jone Wisely , Nowyork , 2003 .
- 75- Wallman .S " The Future of Accounting and Financial Reporting , Part IV 'Access' Accounting " Accounting Horizzons , Vol (11) No (2) , 1997 .
- 76- Weggman . S " Knowledge Management Measuring Knowledge in Learning Economics Societies " London , 1997 .
- 77- Wiig . K " Comprehensive Knowledge Management " Knowledge Research Institute , 1999 .
WWW.Krii.com
- 78- Wiig . K " Knowledge Management Application in Public Administration " Knowledge Research Institute , Inc , 2000 .
- 78- Wikipedia . K " Knowledge Management " Available Under The Terms of The GN4 Free Document License , Vol (27) , Sep , 2003 .
- 79- Zack . M " Developing Knowledge Strategy " California Management Review , No (41) , 1999 .
- 80- Zack . M " Re-Thinking The Knowledge Best Organizations " Sloan Management Review ,Vol (44) No (4) , 2003 .

الملحق رقم (1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد

أنموذج استمارة الاستبانة

نهديكم أطيب تحياتنا

تمثل استمارة الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من مشروع دراسة في إدارة الأعمال الموسوم بعنوان (أمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية / دراسة استطلاعية لعينة من مدراء التعليم التربوي في محافظة كربلاء) ، حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه ، لذلك فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن نشاط عملكم سيكون له أثر إيجابي في وصول هذه الدراسة إلى المستوى المطلوب .
نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ، علماً بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم .

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في أعمالكم

أولاً : بيانات تخص المجيب عن الاستمارة

سنة .

أ. العمر :

أنثى :

ب. الجنس : ذكر

ج. التحصيل الدراسي :

د. المنصب الحالي (المركز الوظيفي) :

هـ. عدد سنوات الخدمة في الشركة :

ثانياً : عمليات إدارة المعرفة

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك :

أ. تحديد المعرفة :

ت	الفقرة	الدرجة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تسعى الإدارة الى البحث عن المعرفة داخل وخارج المنظمة للحصول عليها						
2	يتوفر فريق عمل كفوء ومتخصص في تحديد مختلف المعارف والبرامج التعليمية .						
3	تتوفر معارف متنوعة تساهم في زيادة فاعلية العاملين في تقديم أفكار عمل جديدة						
4	تستخدم مكونات تكنولوجيا المعلومات في تحديد مختلف المعارف والمعلومات						
5	تخضع المعرفة المختلفة الى المناقشة وتبادل الآراء بين أدارات المنظمات التعليمية بهدف تحديد أفضلها						
6	تدعم الإدارة وتشجع طرح الاقتراحات والمبادرات الخاصة بتحديد المعرفة						

ب. تطوير المعرفة :

ت	الفقرة	الدرجة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
7	تركز الإدارة على عمليات البحث والتطوير الخاصة بتطوير وتحسين المعرفة المتوفرة						
8	توازن الإدارة بين تكاليف تطوير المعرفة والمنافع المتحققة منها						
9	تسعى الإدارة الى تعميق وعي العاملين الوظيفي بأهمية تطوير معارفهم باستمرار						
10	تحدث المعرفة وتراجع باستمرار وفق نظم الكترونية متطورة						
11	تستخدم عمليات تطوير المعرفة لمواجهة مختلف مشاكل العمل						
12	يعتمد التدوير الوظيفي في الإدارة من أهم أساليب تطوير المعرفة						

ج. تنظيم المعرفة :

ت	الفقرة	الدرجة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
13	تعتمد الإدارة منهجا " واضحاً " ودقيقاً " في تنظيم المعرفة						
14	تتوفر قاعدة معرفية منظمة وفق آليات عمل علمية						
15	يجري العمل على تنظيم المعرفة بصورة تجعل الموجودات المعرفية قادرة على التعامل مع المشاكل الداخلية						
16	تبويب المعارف في أدلة إرشادية معينة حسب أنواعها						
17	يوفر تنظيم المعرفة المعتمد أماكنها وأسترجاعها عند الحاجة اليها						
18	تستخدم الاساليب العلمية ومنها الألكترونية في تنظيم المعرفة والممتلكات الفكرية						

د. المشاركة في المعرفة :

ت	الفقرة	الدرجة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
19	يسعى المدراء الى المشاركة في المعرفة لتعميم الفائدة المتأتية منها						
20	تعتمد الادارة أساليب متنوعة لتحقيق المشاركة في المعرفة						
21	تشارك الادارة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بأعمال نشر المعرفة التي تعزز الأداء						
22	تؤمن عملية المشاركة في المعرفة التواصل والتعاون بين مختلف المنظمات التعليمية						
23	تعتمد النشرات المكتوبة (المطبوعة) لنشر المعرفة والمشاركة بها						
24	تهييء الادارة مختلف البرامج التعليمية كوسائل أساسية للمشاركة في المعرفة						

هـ : تطبيق المعرفة

ت	الفقرة	الدرجة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
25	تولي الادارة أهمية خاصة لأجراءات تطبيق المعرفة						
26	تهييء الادارة كافة المستلزمات الاساسية لتطبيق المعرفة						
27	يعتمد المدراء في تطبيق المعرفة على البرامج التدريبية وتقنيات النصيح والأرشاد						
28	تمارس الادارة دوراً "رقابياً" مباشراً" على أجراءات تطبيق المعرفة						
29	يتوفر المناخ المناسب لتطبيق المعرفة بأساليب عديدة						
30	تجري معالجة مشاكل التطبيق في حال حدوثها مباشرة بالاعتماد على تشخيصها وتحديد أجراءات المعالجة						

و : تقييم المعرفة

ت	الفقرة	الدرجة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
31	يتوفر كادر كفوء ومتخصص لتقييم المعرفة						
32	تعتمد الادارة في تقييم المعرفة على معايير علمية مدروسة وليس بصفة عشوائية						
33	يتم تحديد أسلوب العمل المناسب في تقييم المعرفة باستمرار من قبل الادارة						
34	تميل الادارة الى المبادرة والسيطرة على كافة أنشطة تقييم المعرفة						
35	توجد متابعة جادة من قبل الادارة لجميع العمليات التي تتعلق بمعالجة وتقييم المدخلات المعرفية						
36	تجري عملية تقييم شاملة لكافة المخرجات المعرفية من قبل الادارة						