

## إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق

م. م. علي عبدالحسين سلمان البديري

معهد اعداد المعلمين الصباحي في الزبير/ تربية البصرة

**ملخص:** سعت الدراسة الحالية إلى التحقق من دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات العراقية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على بعض الأدوات تضمنت استبياناً عن إدارة المعرفة واستبياناً عن المهارات الإدارية ، تم تطبيق هذه الأدوات على عينة قوامها (٧٠) من القيادات التربوية وذلك بعد التحقق من خصائص الصدق والثبات للأداتين. وانتهت نتائج الدراسة إلى حصر لواقع إدارة المعرفة وتطبيقها والمهارات الإدارية لدى القيادات التربوية وذلك من خلال حساب تكرارات نسب الموافقة وعدم الموافقة والمحايطة وتحديد الأهمية النسبية لكل مفردة من مفردات الاستبيان، كذلك تم حساب الفروق بين عينة الدراسة من الذكور وعينة الدراسة من الإناث على كل استبيان من الاستبيانين واتضح عدم وجود فروق بين الذكور والإناث من عينة الدراسة على استبيان إدارة المعرفة ووجود فروق دالة إحصائية على استبيان المهارات الإدارية. ثم خلصت نتائج الدراسة إلى بناء تصور مقترح لإستراتيجية إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين بالعراق. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

**المقدمة:** تعد إدارة المعرفة أحد أكثر الموضوعات الشائكة في وقتنا الحاضر وهي من أحدث المفاهيم الإدارية وقد أضحت عاملاً مهماً في المؤسسات المختلفة

وركزت على استخدام الخبرات البشرية المميزة الضمنية المخزنة في عقول العاملين في المؤسسة بهدف استخدامها لفائدة المؤسسة بمعنى أن عملية توليد الأفكار وتفسيرها وفهمها واستخدامها داخل المؤسسة من خلال المشاركة والتفاعل والانتماء يفضي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (أبوعابد، ٢٠٠٥: ص ٥٠١) .

لقد أضى وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز إذ تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها وتنمية المهارات الإدارية لدى أفراد المؤسسة وخاصة القادة التربويين في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتلاحقة (بوعشة وبن منصور، ٢٠١٢: ص ٤) . وتعد الطاقات المهارية والعقلية التي يخترنها الإداريون في الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية مصدراً هاماً من مصادر الثروة المعرفية الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف واكتشاف الأخطاء وصنع القرارات بالطريقة والوقت المناسب وللذين يضمنان لها الاستمرار والتفرد في العمل، وهو أمر يساعد على تنمية المهارات الإدارية لدى هؤلاء الإداريين الذين يتم وصفهم بالقادة المبدعين (الشمري، ٢٠٠٢: ص ٤٦٢) .

إن عملية القيادة الإدارية لدى القائد التربوي أمر في غاية الأهمية إذ يتم تنظيم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها وتدعيم السلوك الإيجابي للأفراد العاملين داخلها؛ إذ يبذل القائد التربوي قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف والعمل على التعامل مع الأمور بمرونة وليس روتينية مع وضع خطط مستقبلية وتطويرها وحل المشكلات المستقبلية المتوقعة وجميعها تتطلب مهارات إدارية عالية (السويدان، ٢٠١١: ص ١٦) .

لذلك فإدارة المعرفة لها منهجية تقود إلى التطوير للمهارات والأساليب والأنشطة والمنهجيات المختلفة التي تسعى من خلالها المؤسسة والقائد الناجح إلى تحقيق أهداف المنظمة إذ أن تفعيل إدارة المعرفة بشكل فعال يؤثر بشكل كبير على السمات والمهارات الشخصية والإدارية للقائد التربوي وهو أمر يزيد من العمل وتعزيز الإنتاجية ورفع معدلات المخرجات التعليمية للمؤسسة وتزيد من خبراته في التعامل مع العاملين والبيئة المهنية (طاشكندي، ٢٠٠٨: ص ٢١). لذلك نؤكد في بحثنا أن هناك دوراً محورياً تلعبه إدارة المعرفة في تنمية المهارات القيادية الإدارية لدى القادة الناجحين على وفق المعطيات التربوية الحديثة حول الخبرات التراكمية للمعرفة التي أوجدت تطوراً جديداً للمهارات القيادية الإدارية على الجانب الأكاديمي والمهني بشكل يعكس مدى دخول إدارة المعرفة في تشكيل تلك المهارات بشكل متأصل في وقتنا الراهن.

**مشكلة الدراسة :** بعد إطلاعي على مجموعة من الدراسات السابقة والأدب التربوي الحديث حول الدور الجديد لإدارة المعرفة في تطوير الإدارة وتنمية المهارات الإدارية والأداء المؤسسي وجدت أن هناك قصوراً في تطبيق تلك الاستراتيجية على الرغم من المجهودات البناءة التي يقوم بها المختصون ومن ذوي الخبرة في وزارة التربية في إنجاحها من أجل مواكبة التطور الذي نعيش فيه سواء كان هذا التطور معرفياً أو تطوراً علمياً تكنولوجياً. وقد أكدت دراسة (حكمت عبدالله البزاز، ٢٠٠١) على أن هناك نقصاً في قيادة تلك المؤسسات في استخدام الأساليب المتطورة في إدارة مؤسساتها وتقشير القيادات الإدارية في إحداث التغييرات الجوهرية التي تستلزم تطور التربية والنظام التربوي وكذلك تقصيرها في مواجهة المستقبل التربوي، كما أكد المؤتمر الفكري التربوي الأول الذي أقامته وزارة التربية والذي انعقد في بغداد (٢٠١٠) على النتائج نفسها التي خرج بجملة من التوصيات منها العمل على إعداد القيادات الإدارية التي تواكب عصر التطور العلمي وتواجه الصعوبات التربوية كافة بشكل فعال، كما إن هناك تمسكاً شديداً في الروتين الوظيفي من قبل

مديري المؤسسات التربوية في المدارس والإبقاء على الأساليب الإدارية القديمة التي لم تعد تواكب عصر التقدم العلمي والمستجدات التربية التي نعيشها وأن هناك قصوراً واضحاً في مهارات المدراء في التعامل مع المشكلات الإدارية مثل مشكلة تطبيق الخطط الاستراتيجية التي تقرها وزارة التربية العراقية سنوياً في المدارس والتي تتطلب مهارات إدارية معرفية ومشكلة عدم التأهيل الأكاديمي والمهني لهؤلاء القادة بشكل يتيح نجاح إدارة المعرفة بمفاهيمها الحديثة في المؤسسات التربوية، لذلك تطرح الدراسة سؤالاً جوهرياً وهو: ما دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق؟

ويتفرع من تساؤل الدراسة الرئيسي تساؤلات فرعية عدة وهي:

١. ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية في العراق؟
٢. ما واقع المهارات الإدارية لدى القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق؟

### أهداف الدراسة.

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية في العراق.
٢. التعرف على واقع تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق.
٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجية إدارة المعرفة لدى القادة التربويين في العراق تبعاً لمتغير الجنس.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المهارات الإدارية لدى القادة التربويين في العراق تبعاً لمتغير الجنس.
٥. التوصل إلى تصور مقترح من أجل تعزيز فاعلية دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين في العراق.

## أهمية الدراسة.

١. تزايد الاهتمام العالمي بأهمية المعرفة ودورها وتطبيقها في التنمية الوطنية والتقدم التكنولوجي والاجتماعي والثقافي نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات التي نشهدها التي أثرت على تحول الأدوار الإدارية التي يلعبها القادة التربويون إلى أدوار أكثر فعالية داخل المؤسسات التربوية.

٢. الرغبة في الإسهام في توفير قيادة إدارية قوية وفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير في تحقيق النجاح التنظيمي كما تلعب دوراً فعالاً في صياغة الاستراتيجية التي تدير عليها المؤسسات التربوية مع المساهمة في صياغة الأهداف والرؤى بشكل مرتبط بالواقع الحالي.

٣. الرغبة في إظهار الأدوار الجديدة لإدارة المعرفة في تأهيل المديرين تأهيلاً أكاديمياً وتوظيف تلك المعرفة مهنيّاً بشكل ينعكس على معدلات ونتائج ومخرجات العملية التعليمية.

٤. الرغبة في القضاء على المعوقات التي تقف حائلاً دون تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسات التربوية في العراق وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي وتطوير المهارات الإدارية التي يستخدمها المديرين.

٥. يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة بحث جديدة لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول التطور العالمي الجديد لإدارة المعرفة ودورها في تحسين بيئة ومناخ البيئة الإدارية في المؤسسات التربوية بالنسبة للمديرين وللموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية كلها.

## مصطلحات الدراسة.

١. إدارة المعرفة: عرفها (الملكوي، ٢٠٠٦) هي العمليات والنشاطات التي تساعد

المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها

في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط

الاستراتيجي (الملكاوي، ٢٠٠٦: ص ٧٤). عرفها (daft, 2004) هي طريقة جديدة للتفكير حول كيفية تنظيم والاستفادة من الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة (daft, 2004, p105). عرفها (الكبيسي، ٢٠٠٥) أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة . وهي الخبرات العلمية والمعلوماتية التي يجب أن يتمتع بها القادة التربويون من أجل رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع فضلاً عن رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والإدارة الرشيدة للمؤسسات التربوية في العراق.

٢. المهارات الإدارية: عرفها (أبو عابد، ٢٠٠٦): هي مدى فهم القائد الإداري لمهامه وقدرته على توزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة وإعداد الكفاءات البشرية وتطويرها وتبسيط الإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه. (أبو عابد، ٢٠٠٦: ص ٢١٩) . وعرفها (باموحو، ٢٠٠٩): أنها أعلى مستوى في أداء مدير المدرسة لتأدية عمله على وفق الوظائف الإدارية الهامة للمدرسة كالخطيط والتنظيم والاتصال والتوجيه واتخاذ القرار والتعامل مع الاجتماعات (باموحو، ٢٠٠٩: ص ١١) .

وهي ايضاً تعد ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية عالية وتتضمن مجالات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الذهنية) (شهاب، ٢٠٠٩: ص ١٦). يعرفها الباحث انها القدرات الإدارية التي يتمتع بها المديرون من أجل تسيير الأعمال والمهام المطلوبة منهم ومن كافة العاملين داخل المؤسسة التربوية التي تتحدد بمدى نجاح المدير في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية في العراق وتحقيق مخرجات تعليمية تتمثل في إحداث المواءمة بين الإدارة والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بأفراد الإدارة.

٣. القادة التربويون: هم المديرون العاملون في وزارة التربية والتعليم وكل من مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية والفنية ومديري الشؤون الإدارية والمالية ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية في الميدان (القداح وسليم، ٢٠٠٩: ص ١٤٢) .

حدود الدراسة: سيتم التركيز على دراسة ادارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق .

١. الحدود المكانية : سيتم تطبيق الدراسة على الافراد العاملين في الادارات التربوية في مديريات التربية ومديري الشؤون التعليمية والفنية والإدارية المختلفة .

٢. الحدود الزمانية : سيتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ م .  
ثانياً: الإطار النظري.

#### • المبحث الأول : دور إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية في العراق

أولاً : مفهوم المعرفة : تعد المعرفة أحد إبداعات البشرية التراكمية منذ آلاف السنين واليوم تنتظر المؤسسات الحديثة إلى أنها أصبحت أساساً فاعلاً وذلك لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في رفع فاعليتها وزيادة كفاءة أدائها كما يجب على الباحثين الجدد في حقل المعرفة ضرورة الفهم العميق والواضح للعلاقة بين (البيانات والمعلومات والمعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً ويمكن توضيح المعنى من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم (١) بوعشة ، وين منصور، (٢٠١٢)، ص ٦

ومن الشكل السابق توضح أن المعرفة الحديثة تمر بمراحل حتى تكون بالشكل النهائي المتعارف عليه وهو المعلومات إذ يتم جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها والتأكد من صدقها ثم يتم تراكمها بمرور السنين حتى تصل إلى معرفة حقيقية يمكن الاستفادة منها على أرض الواقع ، إذ أن المعرفة التي وصلت إليها المؤسسات التربوية الحالية هي في الأصل معرفة تم تجميعها على مر السنين من خلال تشابك المعلومات والمجالات التي تناقشها، وتفتخر بغداد بأنها كانت منارة العلم يوماً ما من خلال موسوعة من المعارف والمعلومات الضخمة التي كانت تصدرها إلى الدول الغربية، إلا أن حرق مكتبة بغداد أدى إلى وقف المعارف وانهيار المعرفة العربية التي كانت تزخر بها على يد المغول ولكن المكتبة العربية الآن تمر في طور جديد من تنمية تلك المعرفة والوصول بها في المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها ورسالتها السامية .

**ثانياً : مفهوم إدارة المعرفة :** لا يزال الجدل قائماً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة على الرغم من الجهود المتواصلة العربية والأجنبية في إيجاد تعريف جامع ومانع لذلك المفهوم إذ تطور ذلك المفهوم إلى استراتيجية بناءة يتم العمل بها في جميع القطاعات بلا استثناء ولاسيما في القطاع التعليمي . يرى (perraiz, 2002) إن إدارة المعرفة أحد المفاهيم المعقدة والمتعددة المستويات والأوجه التي يصعب على جميع الباحثين الوصول إلى ما أشرنا إليه من تعريف جامع ومانع لإدارة المعرفة (perraiz, 2002: p2) . وهناك من يرى أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المؤسسات، كما يجب القول بأن إدارة المعرفة تختلف من حيث طبيعتها ووظائفها وأهدافها عن وظائف المنظمة الأخرى فإدارة المعرفة لا تدير أنشطة ملموسة وواضحة دائماً كما هو الحال في الإنتاج والتسويق والمحاسبة المالية كما لا يوجد وضوح كاف بوظائفها مقارنة

بوضوح الأنشطة والعمليات التي تتولاها الإدارات التقليدية المسؤولة عن المجالات الوظيفية في كل منظمة أو مؤسسة خاصة أو عامة (ياسين، ٢٠٠٧: ص ٤٠). كما فرق (daft, 2001) بين مفهومين لإدارة المعرفة تبعاً لاختلاف نظريته إلى المعرفة ذاتها فالأول يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة التي تتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المنظمة من الوصول إليها وقت الحاجة وهي معرفة رسمية والثاني هو مفهوم إدارة المعرفة الضمنية وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منتسبيها وزيادة خبراتهم من خلال المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة (daft, 2001: p259).

**ثالثاً : تصنيف المعرفة :** تم تصنيف المعرفة إلى صنفين هما:

١. المعرفة الضمنية: هي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

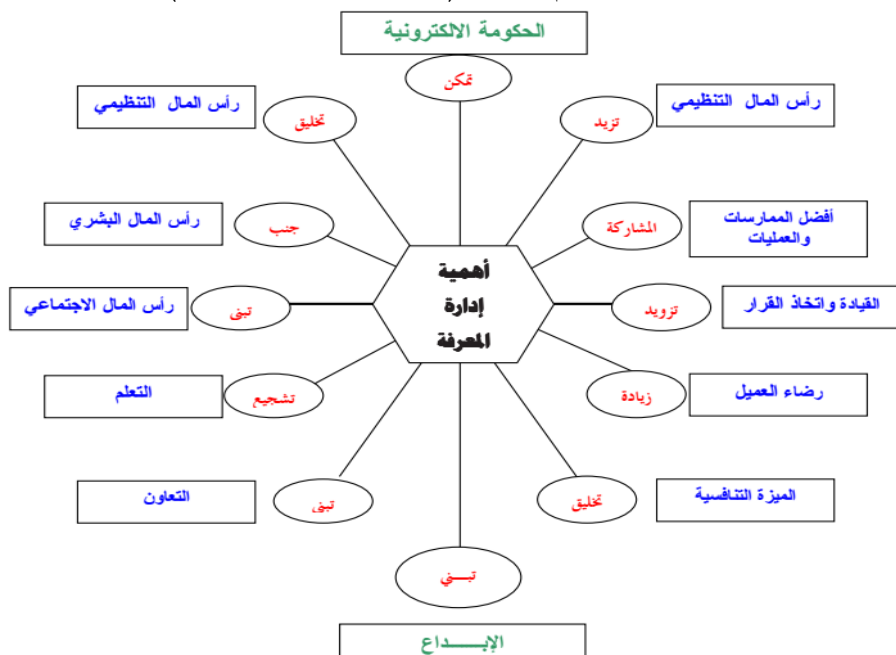
٢. المعرفة المعلنة: هي المعرفة المتاحة للآخرين التي يسهل الوصول إليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها. (الأغا، وأبو الخير، ٢٠١٢: ص ٣٦).

رابعاً : أهمية إدارة المعرفة : تبرز أهمية المعرفة من خلال عدها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها وجزءاً لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة ونلخص تلك الأهمية في الآتي:

١. تعد المعرفة المصدر الوحيد للميزة التنافسية وتساهم بالقيام في تحضير الأفراد على الإبداع والابتكار المتواصل داخل المؤسسة.

٢. تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وانتقاء وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية وتتكون هذه المعرفة من ممارسات ومهارات غير مكتوبة وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية وأساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة العاملين

٣. طغى العمل المعرفي في العمل داخل المؤسسة إذ شكل حوالي (٧٠%) من العمل المؤسسي وأصبح عدد عمال المعرفة الذين يستخدمون عقولهم أكثر من العاملين الذين يستخدمون مهاراتهم البدنية (skyrme, 2002: p4).



Source: CKO. Competency SIG BY: Dr. R. E. Neilso On line

شكل رقم (٢)

وبتحليل الواقع الحالي للقطاع التعليمي في العراق المعتمد على إدارة المعرفة ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن تلك الاستراتيجية تدخل في القطاعات كافة بشكل متجذر سواء للمعلم أو الطالب أو الأدوار التي يلعبها العاملون داخل المؤسسات التعليمية والهيكل التنظيمي وأهداف التعليم ودمج أدوات التكنولوجيا مع المعرفة لتصبح أدوار القادة التربويين أكثر تأثيراً، وأرى إنه على الرغم من دخول مجتمع المعرفة في جميع تلك النطاقات إلى أنه ما زال هناك قصوراً لدى القادة التربويين العراقيين في توظيف الخبرات المتراكمة والتكنولوجيا والمعرفة المتجددة والأدوار المهنية للمعلمين وللمدرسين في قالب واحد من أجل إنجاح دورهم كونهم قياديين للتقدم بمؤسساتهم التعليمية.

**رابعاً: تحديات إدارة المعرفة :** يشير (علواني ٢٠٠١) إلى أن هناك بعض التحديات التي تحول دون تطبيق القادة لإدارة المعرفة في المؤسسات وهي:

١. الثقافة التنظيمية: إن المؤسسة التي تعتمد على الرقابة والسلطة والروتين نجد أنها من الصعب نقل المعرفة فيها؛ إذ أن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات المهنية وتفاعلها مع بعضها حتى تتحول المعرفة من معرفة عشوائية إلى معرفة تنظيمية متوازنة.

٢. الهيكل التنظيمي: إن بناء المؤسسة التربوية على هيكل تنظيمي عادل وقوي سيعمل على نقل المعرفة بشكل متسارع، أما الهيكل التنظيمي المعتمد على الأسس البيروقراطية يعمل على نقل المعرفة بشكلها الصوري العقيم وإصدار الأوامر الذي لا يسمح بتدفقها بشكل فعال.

٣. تكنولوجيا المعلومات: يعد الاستخدام الأمثل لأدوات التكنولوجيا الحل الأمثل لتوصيف وتفعيل المعرفة اليومية داخل المؤسسات التربوية من خلال كتابة التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل.

٤. القيادة التنظيمية: وتعد إحدى الخطوات الهامة التي تقف عليها إدارة مجتمع المعرفة هو العبء الذي يقع على القائد من تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة وتحديد المهام التي تقع على كل فرد ومن ثم يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة وإشراك العاملين وأخذ آرائهم لكي يضمن وجود رؤية مشتركة للمؤسسة ويقوم بدوره القيادي الفعال فيها.

ونؤكد إن أحد أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة التربوية العراقية هو القيادة غير المنظمة فكل من أصبح رئيساً رغب في أن يكون قائداً صورياً بالضرورة لا يعرف كيف يوظف عامله ولا يوظف أدواته لتحقيق المؤسسة المخرجات التعليمية المرتفعة على وفق الأهداف الاستراتيجية لوزارة

**خامساً: أدوار إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية :** نأتي إلى أحد أهم الأركان التي سنتناقش الدور المحوري الذي تلعبه إدارة المعرفة مع القيادة التربوية الناجحة داخل المؤسسات التعليمية وسنستعرضها في الآتي:

١. التخطيط ووضع استراتيجيات التعليم وسياساته الحالية والمستقبلية.
٢. إدارة العمل داخل المؤسسات التعليمية وتنظيمه .
٣. الحصول على معلومات دقيقة وحديثة عن عناصر العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وأبنية ووسائل.
٤. تقديم الدعم المعلوماتي والفني للقائمين على العملية التعليمية للوصول لحلول مبتكرة للمشكلات التعليمية المختلفة (اللحائي، ٢٠١٠: ص ٦٩). وبالشكل الحديث الذي بدأ العمل به لتنظيم المعرفة داخل المؤسسات التربوية على وفق قواعد المعلومات الدولية لا بد من توافر مجموعة من قواعد البيانات وهي:

١. قاعدة بيانات خاصة بالطلاب.
٢. قاعدة بيانات خاصة بالمعلمين والعاملين في العملية التعليمية.
٣. قاعدة بيانات خاصة بالبرامج التعليمية.
٤. قاعدة بيانات خاصة بالأبنية والمعامل والمكتبات.
٥. قاعدة بيانات خاصة بالشؤون الإدارية والمالية والقانونية.
٦. قاعدة بيانات خاصة بالخطط الاستراتيجية المستقبلية.

٧. قاعدة بيانات خاصة بمتطلبات سوق العمل الخارجي ، (الصاوي، ٢٠٠٧: ص ٧٤). ويؤكد الباحث إحقاقاً للحق أن العمل بقواعد البيانات أحد أهم الفاعليات الجديدة في المجتمعات العربية ولاسيما المجتمع العراقي إذ تعمل وزارة التربية العراقية بأكملها والمؤسسات التربوية بقواعد بيانات تضم كافة ما تم ذكره وبالرغم من الجهود في تلك القواعد إلا أنها في حاجة إلى مزيد من التطوير وعدم العبث بها أو تعرضها إلى فقدان والتلف ويسعنا القول ان هناك تطويراً مستمراً لتلك البرمجيات بشكل متسارع.

سادساً: دور القيادة في إدارة المعرفة: هناك دور هام تلعبه القيادة الإدارية في إدارة المعرفة وهو العمل على تحويل الأعمال إلى منظمات المعرفة من أجل مواجهة التطورات التكنولوجية والمنافسة الحادة في بيئة الأعمال إذ إن التحدي المعرفي للمجتمعات يكمن في مدى تمكن القيادة من القيام بالتطور المؤسسي من خلال تجميع المعرفة المبعثرة والكامنة في عقول الأفراد إلى عمل مهني على أرض الواقع والعمل على نشرها وتوظيفها بكفاءة لخدمة المجتمع وبناء التنمية الإنسانية فيه (polits,2001). وأشار صبري (sabri, 2007) إلى أن القيادة الملائمة في مجتمعات المعرفة هي القيادة التي تمتلك رؤية التوجه نحو المستقبل الذي لا يمكن أن يتم دون تعاون الإدارة بالعمل مع العاملين كفريق واحد وقبول مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات. إن إدارة المعرفة تتطلب مهارات قيادية لدى القادة التربويين تمكنهم من تحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة فالقادة تغير وصفهم من رؤساء إلى منسقين أو مسهلين أو مدربين إذ إن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية وهي القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، كما يجب أن يكون على اتصال دائم مع الآخرين داخل المؤسسة التربوية وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته ورؤيتهم مع تقييم هذه الرؤى وتشكيلها وتنميتها بشكل يتناسب مع أهداف المؤسسة (أحمد، ٢٠٠٥: ص ٥٥١).

ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة وثقافة مؤسسية قوية فضلاً عن استخدام فعال لتكنولوجيا المعلومات لتوصيف المعرفة الذي يمكنهم جميعاً تحقيق التفاعل بين المعلومات والمعرفة وتحقيق أهداف المؤسسة مع تقديمها في شكل أكثر قوة من خلال التكنولوجيا الفعالة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال القادة والمسؤولين ودورهم في توزيع المهام وتحفيز العاملين وتطوير البرامج اللازمة والعمل على التوجيه والمتابعة بشكل يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه القادة

التربويون داخل المؤسسات التعليمية و لتحقيق ذلك لا بد من أن يتحلى هؤلاء القادة بمهارات إدارية تجعلهم ملمين بالمعرفة والثقافة وأدوات التكنولوجيا والقدرة على التعامل مع فئات الموظفين كافة حتى يتسنى له مزيد من غلغلة استراتيجية إدارة المعرفة داخل مؤسسته التعليمية التي يديرها بصورة فعالة.

## • المبحث الثاني: المهارات القيادية الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية العراقية .

اولا : عناصر القيادة الإدارية : هناك العديد من العناصر الهامة للقيادة بوسعي تلخيصها في أربع نقاط رئيسية هي:

١.العنصر الأول: وجود جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها والتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة وهو أمر يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة.

٢.العنصر الثاني: التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو جماعته بطريقة مقصودة وهادفة ولا يكون تأثيراً عشوائياً أو تأثيراً بالإكراه وتتنوع وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهود المبذولة وتنمية قدرات أفراد الجماعة.

٣.العنصر الثالث: تحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة مع عدم وجود تعارض بين أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتهم ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد.

٤.العنصر الرابع: التنسيق الفعال بين أفراد الجماعة الواحدة لتحقيق الأهداف المشتركة وهو أحد المطالب الهامة مثله مثل الانسجام بين أفراد الجماعة فالعشوائية

قد تؤدي إلى هلاك أهداف الجماعة (كنعان، ٢٠٠٩: ص ٨٥). و أنا أتفق مع ما أقره (كنعان، ٢٠٠٩) من أن تلك العناصر هامة للغاية من أجل نجاح القيادة الإدارية بشكل فعال وبالنظر إلى الشأن العراقي نجد أن تلك العناصر تتوافر حتماً في القادة التربويين الناجحين والذين قفزوا بمؤسساتهم التربوية إلى أماكن بعيدة تحقيقاً للاستراتيجية العامة التي تقرها وزارة التربية العراقية.

ثانياً : مهارات الإدارة التربوية : تنقسم القيادة التربوية إلى مستويات مختلفة منها العليا والوسطى والدنيا ويجب أن يتمتع القائد التربوي بمهارات للقيام بها وهي:

١. مهارات ذاتية: ويتضمن هذا النوع من المهارات بعض القدرات والإمكانات لبناء شخصية الفرد ومنها القدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس والتحلي بصحة عقلية وجسدية سليمة ونشاط عال (عبدالعزیز والعامري، ٢٠٠٣: ص ٢٤٥).

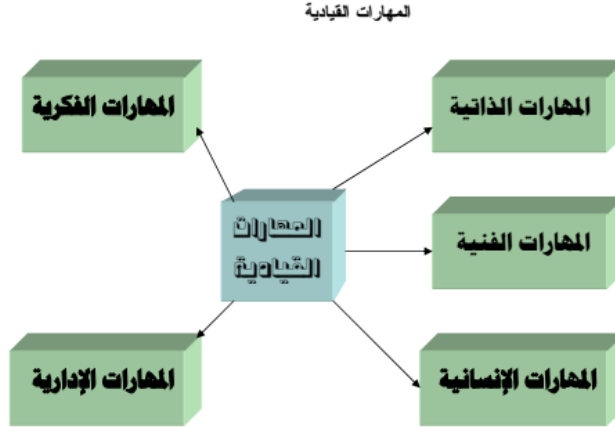
٢. مهارات فكرية: يقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأية مشكلة ما وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرار.

٣. مهارات إنسانية: القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين ومن أمثلة المهارات الإنسانية: مهارة الاتصال مع الآخرين ومهارة كسب الآخرين واحترامهم.

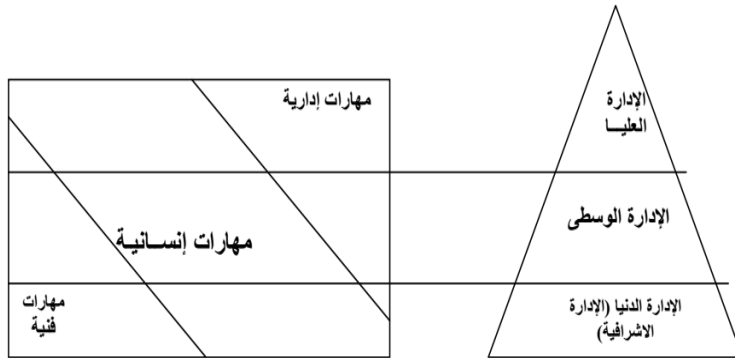
٤. مهارات فنية: يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب ومن أمثلة المهارات الفنية: مهارة رصد وتحليل البيانات ومهارة استخدام الحاسب الآلي ومهارة كتابة التقارير ومهارة وضع الميزانية.

شكل يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة.

٥.مهارات إدارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (أبو النصر، ٢٠٠٧: ص ٣٢).



شكل رقم (٣)



المصدر: (أبو النصر، 2007: 32)

شكل رقم (٤)

وبتضح لنا من الشكل السابق أنه كلما تدرج الشخص وظيفياً إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر وكذلك إذا اتجه إلى أسفل الهرم أو الهيكل

التنظيمي يحتاج الشخص الى مهارات فنية أكثر، ولكن المهارات الإنسانية تبقى واحدة لجميع المستويات الإدارية.

ثالثاً : صفات القائد التربوي : هناك مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي في الواقع الحالي الذي نعيش فيه هي:

١. الكفاءة: يجب أن يتمتع القائد بالذكاء المرتفع والبصيرة واليقظة والطلاقة والمرونة والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول واتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات والطوارئ.

٢. الصفات الجسمية: يجب أن يتمتع القائد التربوي بالصحة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق ويتصف بالقابلية البدنية وألا يتسم القائد بتشوه بدني معيب أو مرض مزمن يقعده ويكون بصحة جيدة بدنياً وعقلياً.

٣. التفوق الأكاديمي والمعرفي: يجب أن يكون ذا تأهيل أكاديمي متميز ولديه قدرة تحليل المواقف واستنباط النتائج المحتملة وقوة التصور والإدراك وربط الأسباب بالمسببات.

٤. الصفات الشخصية: مثل القدرة على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والصبر والثبات النفسي والبشاشة والصداقة والمودة والقدرة على ضبط النفس والتواضع واللباقة والنظام.

٥. الصفات الخلقية: مثل الإخلاص والأمانة والكرامة والعدل والاستقامة والصدق والقوة الحسنة والفضيلة.

٦. الصفات الاجتماعية: أن يكون ذو مستوى اجتماعي واقتصادي متميزاً وأن يكون ديمقراطياً ويؤمن بقدرة الآخرين على التغيير وقوة التأثير واحترام الآخرين وخدمة الآخرين والاجتماعية وعدم إصدار التعليمات بشكل شديد اللهجة (عطوي، ٢٠٠٨:

ص ٧٣-٧٤) .

**متطلبات القيادة الإدارية للقائد التربوي الناجح**

يجب ان تتوافر في مدير المدرسة الشروط الاتية :

١. التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أبعد الحدود الممكنة.
٢. إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بالشكل الذي يحقق مصلحتها.
٣. توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خطاً طويلاً المدى لإصلاح مدرسته ولتأكيد عمله بنفسه.
٤. تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.
٥. تأكيد الشعور بالطمأنينة والأمن وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجربة والتجديد (محمد، ٢٠٠٨: ص ١١٧-١١٨).

### الاتجاهات الحديثة للمهارات القيادية الإدارية

وفقاً للدراسات والاتجاهات الحديثة فهناك بعض من الأنماط القيادية الحديثة والتي استطاع بها القادة الماهرون تحويل الإدارة من إدارة روتينية إلى إدارة فعالة ورشيدة وسنستعرضها في الآتي:

### أولاً: القيادة الاستراتيجية:

يرتبط مفهوم القيادة الاستراتيجية بالإدارة العليا والقدرة على التأثير على الآخرين إذ إن نشاط القيادة الاستراتيجية ينحصر في تحديد الاتجاه ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وتمكين العاملين لاستلام الاستراتيجية وتطويرها وتحديد النقاط الفعالة وتطوير القابلية في تطبيق الاستراتيجية (أقطي، ٢٠١٣: ص ١٩-٢٠).

كما إن تلك القيادة يجب على المتمتع بها أن تكون له القدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء مرونة ودعم الآخرين وخلق التغير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة (جاء الرب، ٢٠١٢: ص ٥١).

فمصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية وأهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية، وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتحقيق الاستقرار طويل المدى بالمؤسسة والمحافظة على

الوقت والاستقرار المالي (أقطي، ٢٠١٣: ص ٢٢).

### ثانياً: القيادة التبادلية :

إن هذا النوع من القادة يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية ويقدم المكافآت المناسبة للتابعين كما يأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية للتابعين فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين وكل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة، كما يقوم هذا النوع على علاقة التبادل بين القائد والتابعين والقائد هنا يهتم بالنتائج ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم إذ أن القائد يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال الرؤية ويعرف كيفية مكافأة جهود والتزام الموظفين (أقطي، ٢٠١٣: ص٢٦) .

### ثالثاً: القيادة التحويلية:

إن القائد التحويلي مبتكر وصاحب رؤية وقدرة على المبادأة إذ يسعى إلى النهوض بالمرؤوسين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (حامد، ٢٠٠٧: ص١٦) .

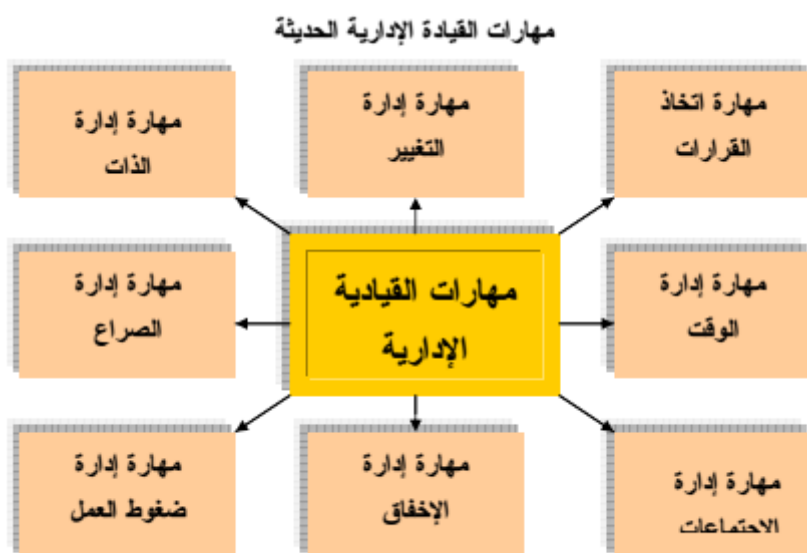
كما إنها قيادة متفوقة وتهدف إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين لا يحققون إنجازات فائقة، فالقائد التحويلي قادر على التأثير في مرؤوسيه ويهتم بالقضايا التي ترتبط بتطوير الموظفين وهذا النوع يساهم في استثارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف والسعي نحو تحقيق أهداف الجماعة (حريم، ٢٠٠٦: ص٤٣) .

وللتوضيح أن تلك الأنواع القيادية أحدث وأفضل أنواع القيادة الإدارية التي يمكن لأي قائد تربوي أن يتمسك بها في إدارته لمؤسسته التربوية، ولكن أرى أن نمط القيادة التحويلية هو النمط الوحيد الذي لا يستخدم بصورة كبيرة في المؤسسات التربوية بالعراق حيث يحاول القائد التربوي الناجح فقط أن يخرج طاقات مرؤوسيه ويعمل على تطوير أدائهم وهو ما لا نراه كثيراً في المؤسسات الحكومية ولكن يتواجد في المؤسسات التربوية الخاصة والدولية، كما إن نمط القيادة الاستراتيجية لا

يتم العمل به إلا من خلال القادة التربويين في وزارة التربية العراقية ممن يتمتعون بمناصب إدارية عليا ويضعون الخطط الاستراتيجية في التعليم.

### • المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة و المهارات الإدارية

نتيجة للعديد من نتائج الدراسات والأبحاث نجد أن هناك أدواراً جديدة قد ظهرت لإدارة المعرفة نتيجة التراكمية المعلوماتية على مر السنين وتوظيف أدوات التكنولوجيا وانتشار المعلومات والمعارف ووضع قواعد البيانات الحديثة وتطور الأنظمة التعليمية على كافة الأصعدة سواء في العراق أو المجتمعات العربية والغربية ذلك الدور أدى بشكل نتاجي إلى تنمية المهارات الإدارية لدى القادة بشكل عام والتربويين بشكل خاص وأدى إلى ظهور مهارات إدارية حديثة جاءت من رحم إدارة المعرفة المنظمة والقائمة على تفعيل النتائج النظرية على أرض الواقع من خلال القيادة المهنية التربوية وسنحددها في الشكل الآتي:



شكل رقم (٥)

١. **مهارة اتخاذ القرار:** إن اتخاذ القرار من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير القائد فالمشكلة عقبة تمنع المدرسة من تحقيق أهدافها فلا بد من أن يستخدم المدير منهجاً علمياً في حل المشكلات ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها والبحث عن أسبابها وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل (الأغا، ٢٠٠٨: ص ٧٠) .

٢. **مهارة إدارة الوقت:** إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير القائد وتعتمد على تخطيط الوقت والأعمال المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وربط الوقت بالعمل والإنتاج والقيام بأدوار محددة حيث أنها أحد المبادئ المهمة للقيادة الناجحة (الأغا، ٢٠٠٨: ص ٧١) .

٣. **مهارة عقد الاجتماعات:** إذ تعد الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية لذلك للقائد التربوي الناجح يجب عليه أن يدرك ويحدد المشكلة ويعمل جاهداً على حلها من خلال الاجتماعات كما يقوم بمناقشات فعالة حول إحدى الأمور الجديدة أو بعض المناقشات المهنية أو تقييم الوضع الحالي والقيام بمزيد من المضي قدماً (شرقي، ٢٠٠٩: ص ٧) .

٤. **مهارة إدارة التغيير:** أحد المهارات الضرورية للإدارة الفعالة والتي تتخذ خطوات متأنية لتدبر التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداماً من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التربوية (عماد الدين، ٢٠٠٣: ص ١٨) .

٥. **مهارة إدارة الذات:** وهي القدرة على ضبط وخلق التوازن في حياة الفرد ليوائم بين الواجبات والرغبات والأهداف حيث إن أول طريق النجاح عند القائد هو نجاحه في إدارة ذاته والتعامل مع نفسه بفعالية.

٦. **مهارة إدارة الصراع:** وهي قدرة القائد التربوي على إدارة الصراعات والخلافات بين أفراد العمل بشكل إيجابي هادف والخروج من الأزمات وعدم تأثير تلك الأزمات

على مجريات العمل وعدم الدخول في صراعات شخصية مع الآخرين (الطويل، ٢٠٠١: ص ٢٩٢) .

٧. **مهارة إدارة ضغوط العمل:** وهي قدرة القائد التربوي على العبور بفريقه المهني عبر ضغوط العمل مع عدم التعرض أو تقليل التعرض للاضطرابات والمشكلات التي تتجم عن ضغوط العمل وعلاج تلك الضغوط وحل جميع المشكلات بحرفية والقدرة على تحمل تلك الضغوط وتكليف الفريق معها وعدم إرجاعها إلى منضدة العمل مرة أخرى (يوسف، ٢٠٠٤: ص ٧) .

٨. **مهارة إدارة الإخفاق:** تعد تلك المهارة أحدث المهارات التي ولدت من رحم إدارة المعرفة الاستراتيجية وإدارة التغيير إذ تؤكد تلك المهارة على الرغبة في المحاولة مرة أخرى دون النظر إلى الأخطاء والمشاكل التي حدثت مع معرفة الأسباب وعدم الوقوع في تلك المشكلة مرة أخرى، مع توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات وتحليل الخطأ ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق (الغامدي، ٢٠٠٢: ص ٩٧) .

نستنتج مما سبق أن لإدارة المعرفة دوراً خفياً ما زالت تلعبه في خضم التطور الأكاديمي والمهني للقيادة التربوية وتطور المهارات الإدارية لدى المديرين وأن تطور مفهوم القيادة والمهارات الإدارية لم يحدث إلا من خلال تطور مجتمع المعرفة بشكل أتاح الخروج بالخبرات التراكمية النظرية والعملية إلى أرض الواقع والذي أكدت أن لها دور في توصيف القالب الذي ما زال مستمراً حتى الآن وإلى المستقبل وهو التطور المتسارع لمفهوم المهارات القيادية الإدارية حيث كانت إدارة المعرفة الشعلة الأولى لذلك التطور ثم أصبحت تسير من خلال الانعكاسات والتغيرات الخارجية الجديدة في المؤسسات التربوية والذي أصبح يطور مفهوم مهارات القيادة الإدارية، ولهذا أصبح لإدارة المعرفة المتطورة دوراً هاماً في تنمية المهارات الإدارية الجديدة وليست المهارات التي مضى عهدها.

### ثالثاً: الدراسات السابقة

مجموعة من دراسات سابقة التي بحثت إدارة المعرفة ودورها في إنجاح الإدارة وتطوير المهارات الإدارية والمؤسسية في القطاعات التعليمية ودور القادة التربويين على اختلاف مراتبهم فيها وسنستعرضها في الآتي:

١.دراسة (الزبون و الشيخ ، ٢٠١٥ ) بعنوان واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات .

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقام الباحثان بتصميم استبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٩٥) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من عدة جامعات خاصة، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إجاباتهم عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث ولمتغير الخبرة لصالح الذكور.

٢.دراسة ( قليو ، ٢٠١٤ ) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيصر بسكرة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، تكونت عينة الدراسة من (٤٠) أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية التجارية بجامعة بسكرة، وتم تطبيق الاستبانة حول إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تطبق

إدارة المعرفة بنسبة متوسطة، ووجود ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بشكل كبير، كما إن لإدراك الأفراد دوراً في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.

٣.دراسة ( مال الله و عطية ، ٢٠١٣ ) بعنوان استراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية هدفت الدراسة إلى التعريف بمستوى استراتيجية إدارة المعرفة ومستوى المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ومعرفة الفروق في المهارات الإدارية بين مديري ومديرات المدارس الإعدادية تبعاً لمتغير الجنس، واستخدم الباحث استبيان المهارات الإدارية وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) مدرس ومدرسة وبنسبة (٢٠%) من مجتمع البحث وبواقع (٨٣) مدرس و(١١٣) مدرسة وتم اختيارهم بالأسلوب العشوائي وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: امتلاك مديري ومديرات المدارس الإعدادية الاستراتيجية إدارة المعرفة والمهارات الإدارية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية لاستراتيجية إدارة المعرفة والمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية تعزي لمتغير الجنس.

٤.دراسة (الزطمة ٢٠١١) بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٥)

فرداً من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقام الباحث بتصميم استبانة حول متطلبات إدارة المعرفة وعمليات

إدارة المعرفة والأداء المؤسسي وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة

على النحو الآتي: تشخيص المعرفة بوزن نسبي (٧٥,٥٠%) وتوليد المعرفة بوزن

نسبي (٧١،٨٦%) وتخزين المعرفة بوزن نسبي (٧٤،٤٥%) وتوزيع المعرفة بوزن نسبي (٧٢%) أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل إذ بلغت (٦٤،٥٤%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزي لمتغير الجنس ومكان العمل ومدة الخدمة

٥.دراسة ( اللحياني ٢٠١٠) بعنوان إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وأهداف إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية كما أرادت الدراسة التعرف على عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الإدارة المدرسية، استخدمت الباحثة استبياناً حول إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) مديرة ومعلمة منها (٦٥) مديرة و(١٦١) معلمة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن أفراد العينة من المديرات والمعلمات يتفهمون أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤،١٦) وهي استجابة عالية، إن إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية هو إدراك بنسبة عالية جداً بمتوسط (٤،٣٧)، ووجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في نظرتهم لمحاور الدراسة ترجع تلك الفروق لخبراتهم في مجال التعليم وكذلك خبراتهم في مجال الإدارة لأن الخبرة وتراكمها عبر سنوات الخدمة تعمل على زيادة الشعور بأهمية استخدام إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية.

٦.دراسة (البشاشة والحمد ٢٠٠٩) بعنوان أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وقام الباحثان بإعداد استبانة بغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥١) مفردة بلغ عدد المديرين

فيها (١٥٠) مديراً وبلغ عدد الموظفين (٥٠١) موظف، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، كما إن مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة ويوجد أثر لأبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المديرين، كما إن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة في حين جاء إدراك الموظفين لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة.

### مناقشة الدراسات:

تناولت بعض الدراسات السابقة الحديثة التي أكدت على الدور الكبير التي تقوم به إدارة المعرفة في رفع وعي مستوى القادة في المؤسسات التعليمية وفي نجاح مهامهم الإدارية والتربوية وكيف أثرت إدارة المعرفة على التأثير على العمل المؤسسي وتطوير أدائهم ومهاراتهم الإدارية في مستوى الإدراك ومستوى الفهم ومستوى الوعي ومستوى الفاعلية ومستوى الأداء، حيث أضافت الدراسات وبشكل واضح أن هناك دوراً محورياً جديداً قد أصابته استراتيجية إدارة المعرفة في توظيف مهارات هؤلاء القادة في التأثير على نجاح المؤسسة وذلك ليس فقط للمديرين والقادة بل تعدى ذلك إلى الموظفين وأعضاء الهيئات التدريسية المختلفة، كما جاءت الاستجابات بصورة واضحة حول مدى نجاح إدارة المعرفة بنسبة متوسطة في المؤسسات التربوية العربية والتي أصبح لها دورها الحقيقي من بين استراتيجيات الإدارة المختلفة والتي تستخدمها المؤسسات التعليمية.

وبالنسبة للدراسة الحالية فهي تريد أن تسهم في توضيح الأدوار الحديثة لإدارة المعرفة في تنمية الإدارة والمهارات الإدارية في المؤسسات التربوية بالعراق ومدى إسهام القادة التربويين في تطوير تلك المؤسسات بشكل كبير، كما تريد لفت النظر إلى دور إدارة المعرفة نفسها في تطوير مهاراتهم الشخصية في رفع طاقة وقدرة تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية المنشودة.

#### رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

سنعرض خلال هذه الجزئية الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة فضلاً عن الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة بيانات الدراسة:

##### - منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الذي ينطلق من دراسة مدى توافر تطبيق إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات العراقية، وذلك من خلال إجراء المسح للدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وتصميم بعض الأدوات المناسبة لهدف الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة وواقع المهارات الإدارية التي يمتلكها العاملون بمدارس وإدارات وزارة التعليم العراقي من أجل بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة وكذلك اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام بعض الأدوات لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ثم الانتهاء ببناء تصور مقترح لتنفيذ دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية بالعراق.

##### - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من المديرين والموظفين العاملين في المناصب القيادية في المدارس والإدارات التعليمية العراقية والمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية العراقية وتتكون عينة الدراسة من (٧٠) من القيادات التربوية في القطاعات التعليمية بمدينة البصرة ، من بينهم (٣٧) ذكراً و(٣٣) إناثاً بمتوسط عمر يتراوح ما بين ٤٢-٥٣ عاماً وانحراف معياري مقداره ٢,٣٦ سنة.

##### إجراءات الدراسة:

قمت بإعداد بعض الأدوات المناسبة لطبيعة الدراسة والمتمثلة في:

- استبيان واقع إدارة المعرفة بقطاع التربية في البصرة .

- استبيان المهارات الإدارية لدى القادة التربويين بقطاع التربية في البصرة:
- وفيما يلي توضيح كيف تم تصميم كل استبيان من الاستبيانين السابق ذكرهما:
- استبيان عن واقع إدارة المعرفة بقطاع التربية في البصرة :
- الهدف من الاستبيان: تحديد واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية بمدينة البصرة من حيث مدى الوعي بمتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بقطاع ومؤسسات التربية.
- مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من أربعة مكونات وهم:
- ١- إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها: ويقصد بها مجموعة العمليات المنظمة التي تساعد القائد التربوي بالمؤسسات التربوية على إيجاد المعرفة واختيارها، وتنظيمها ، واستخدامها ، ونشرها ، وإتاحتها لجميع العاملين بالمؤسسة والمستفيدين منها.
- ٢- اكتساب المعرفة وتنظيمها: يشير هذا المحور إلى درجة ممارسة المؤسسة التربوية والأفراد لعملية إكساب المعرفة وتنظيمها، ويقصد بتنظيم المعرفة : تصميم وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة واسترجاعها آلياً، تحقيقاً للتكامل المعرفي.
- ٣- توليد المعرفة: ويشير هذا المحور إلى درجة ممارسة المؤسسة التربوية والأفراد لعملية توليد المعرفة والحصول عليها: ويقصد بتوليد المعرفة: عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة التربوية .
- ٤- المشاركة في المعرفة: ويقصد بالمشاركة في المعرفة : عملية تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة التربوية وبين المؤسسة التربوية والمجتمع المحيط.
- ولبناء المفردات التي تقيس كل مكون من المكونات تم:
- طرح سؤال مفتوح في استطلاع رأي على بعض الخبراء في مجال القياس والتقييم وبعض الخبراء في مجال الإدارة وتضمن هذا السؤال ما واقع إدارة المعرفة

في مؤسسات التربية بمدينة البصرة ؟ ، وماذا نعني بتنظيم المعرفة ؟، وإدارة المعرفة وتوليد المعرفة والمشاركة في المعرفة ؟.

- تطبيق هذا الاستبيان على (١٥) من الخبراء والقيادات التربوية .
  - عمل تحليل لمحتوى استجابات هذه الاستثمارات إذ حصلت على عدد من العبارات مثلت عبارات هذا الاستبيان.
  - عرض عبارات الاستبيان وهي موزعة على المكونات الأربعة على مجموعة من المحكمين لبيان مدى ملائمة العبارة للمكون ومدى ملائمة العبارة لطبيعة العينة.
  - التحقق من الخصائص السيكمومترية للاستبيان:
- تم التحقق من الخصائص السيكمومترية للاستبيان من خلال حساب معامل الصدق والثبات للاستبيان وكانت نتائجه كما يلي:

١- صدق الاستبيان: تم حساب صدق بطريقة الصدق المنطقي: صدق المحتوى (الصدق الظاهري) وذلك بعرض الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات العربية للتحقق من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لمكوناته ولعينة الدراسة، وجاءت نتائج التحكيم تمتع الاستبيان بمدى عال من الصدق حيث حصلت أغلب عبارات الاستبيان على معاملات قبول تفوق (٨٠%) من أجمالي عينة التحكيم.

| المحور الأول |              | المحور الثاني |              | المحور الثالث |              | المحور الرابع |              |
|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| رقم البند    | نسبة الاتفاق | رقم البند     | نسبة الاتفاق | رقم البند     | نسبة الاتفاق | رقم البند     | نسبة الاتفاق |
| ١            | ٨٥%          | ١             | ٩٠%          | ١             | ٩٠%          | ١             | ٩٠%          |
| ٢            | ٩٠%          | ٢             | ٩٠%          | ٢             | ٩٠%          | ٢             | ٨٥%          |
| ٣            | ٩٠%          | ٣             | ٨٥%          | ٣             | ٨٥%          | ٣             | ٩٠%          |
| ٤            | ٩٠%          | ٤             | ٨٥%          | ٤             | ٩٠%          | ٤             | ٩٠%          |
| ٥            | ١٠٠%         | ٥             | ١٠٠%         | ٥             | ٨٠%          | ٥             | ٨٥%          |
| ٦            | ٩٠%          | ٦             | ٩٠%          | ٦             | ٨٥%          | ٦             | ٩٠%          |

|   |     |   |     |   |      |   |     |
|---|-----|---|-----|---|------|---|-----|
| ٧ | %٩٠ | ٧ | %٩٠ | ٧ | %١٠٠ | ٧ | %٩٠ |
| ٨ | %٨٥ | ٨ | %٨٥ | ٨ | %٨٥  | ٨ | %٨٥ |

يتضح من الجدول السابق اتفاق كافة المحكمين على عبارات الاستبيان مما يشير إلى تمتع المقياس بمعامل صدق عال.

٢- ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان على عينة قوامها (٤٠) من عينة الدراسة إذ تم حساب الثبات طريقة ألفاكرونباخ وجاءت معاملات الثبات للاستبيان كما يلي:

| المتغير       | قيمة معامل الثبات |
|---------------|-------------------|
| المحور الأول  | ٠,٦٢٩             |
| المحور الثاني | ٠,٦٤٠             |
| المحور الثالث | ٠,٥٦٣             |
| المحور الرابع | ٠,٥٩٣             |
| الدرجة الكلية | ٠,٧٦٦             |

مما يشير إلى تمتع الاستبيان بمعامل ثبات مرض.

استبيان المهارات الإدارية لدى القادة التربويين بقطاع التعليم في البصرة  
- الهدف من الاستبيان: تحديد المهارات الإدارية الواجب توافرها في القادة التربويين بقطاع التعليم في البصرة .

- مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من سبعة مكونات تمثل أهم المهارات الواجب توافرها في القائد التربوي وهذه المهارات هي:

١- مهارة اتخاذ القرار: وتشير هذه المهارة إلى مدى استخدام المدير لمنهج علمي في حل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة في ضوء البدائل المطروحة.

٢- مهارة إدارة الوقت والاجتماعيات: وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت والأعمال المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وربط الوقت بالعمل والإنتاج والقيام

بأدوار محددة إذ أنها أحد المبادئ المهمة للقيادة الناجحة، والقدرة على تنظيم الاجتماعات وإدارتها بفاعلية ومهارة لتحقيق الهدف المرجو من الاجتماع.

٣- مهارة إدارة التغيير: أحد المهارات الضرورية للإدارة الفعالة والتي تتخذ خطوات متأنية لتدبر التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداماً من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التربوية .

٤- مهارة إدارة الذات: هي القدرة على ضبط وخلق التوازن في حياة الفرد ليوثم بين الواجبات والرغبات والأهداف إذ إن أول طريق النجاح عند القائد هو نجاحه في إدارة ذاته والتعامل مع نفسه بفعالية.

٥- مهارة إدارة الصراع: وهي قدرة القائد التربوي على إدارة الصراعات والخلافات بين أفراد العمل بشكل إيجابي هادف والخروج من الأزمات وعدم تأثير تلك الأزمات على مجريات العمل وعدم الدخول في صراعات شخصية مع الآخرين.

٦- مهارة إدارة الإخفاق: تعد تلك المهارة أحدث المهارات التي ولدت من رحم إدارة المعرفة الإستراتيجية وإدارة التغيير إذ تؤكد تلك المهارة على الرغبة في المحاولة مرة أخرى دون النظر إلى الأخطاء والمشاكل التي حدثت مع معرفة الأسباب وعدم الوقوع في تلك المشكلة مرة أخرى، مع توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات وتحليل الخطأ ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق.

٧- مهارة إدارة ضغوط العمل: وهي قدرة القائد التربوي على العبور بفريقه المهني عبر ضغوط العمل مع عدم التعرض أو تقليل التعرض للاضطرابات والمشكلات التي تتجم عن ضغوط العمل وعلاج تلك الضغوط وحل جميع المشكلات بحرفية والقدرة على تحمل تلك الضغوط وتكثيف الفريق معها وعدم إرجاعها إلى منضدة العمل مرة أخرى.

- ملحوظة : تم إتباع نفس الخطوات السابق ذكرها في استبيان إدارة المعرفة في

بناء استبيان المهارات الإدارية لدى القادة التربويين .

## ١ - التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان من خلال حساب معامل الصدق والثبات للاستبيان وكانت نتائجه كما يلي:

١- صدق الاستبيان: تم حساب صدق بطريقة الصدق المنطقي (الصدق الظاهري) : وذلك بعرض الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات العربية للتحقق من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لمكوناته ولعينة الدراسة، وجاءت نتائج التحكيم تمتع الاستبيان بمدى عال من الصدق إذ حصلت أغلب عبارات ومهارات الاستبيان على معاملات قبول بين المحكمين يفوق (٨٠%) من أجمالي عينة التحكيم.

| المهارة الأولى |         | المهارة الثانية |         | المهارة الثالثة |         | المهارة الرابعة |         | المهارة الخامسة |         | المهارة السادسة |         | المهارة السابعة |         |
|----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|
| رقم            | نسبة    | رقم             | نسبة    | رقم             | نسبة    | رقم             | نسبة    | رقم             | نسبة    | رقم             | نسبة    | رقم             | نسبة    |
| البند          | الاتفاق | البند           | الاتفاق | البند           | الاتفاق | البند           | الاتفاق | البند           | الاتفاق | البند           | الاتفاق | البند           | الاتفاق |
| ١              | %٨٠     | ١               | %١٠٠    | ١               | %٩٠     | ١               | %١٠٠    | ١               | %٩٥     | ١               | %٨٠     | ١               | %٩٠     |
| ٢              | %٩٠     | ٢               | %١٠٠    | ٢               | %٩٠     | ٢               | %٩٠     | ٢               | %٨٠     | ٢               | %٨٠     | ٢               | %٩٠     |
| ٣              | %٩٠     | ٣               | %٩٠     | ٣               | %٨٠     | ٣               | %٩٠     | ٣               | %٨٠     | ٣               | %٩٠     | ٣               | %٩٠     |
| ٤              | %٨٠     | ٤               | %٨٠     | ٤               | %٨٠     | ٤               | %٨٠     | ٤               | %٩٠     | ٤               | %١٠٠    | ٤               | %٨٠     |
| ٥              | %٩٠     | ٥               | %١٠٠    | ٥               | %٩٠     | ٥               | %٨٥     | ٥               | %٩٠     | ٥               | %٩٠     | ٥               | %٨٠     |

يتضح من الجدول السابق تمتع كافة بنود الاستبيان بدرجة عالية من الصدق إذ اتفق على كافة عبارات الاستبيان اغلب المحكمين.

٢- ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان على عينة قوامها (٤٠) من عينة الدراسة إذ تم حساب الثبات طريقة ألفاكرونباخ وجاءت معاملات الثبات للاستبيان كما يلي:

| المتغير       | قيمة معامل الثبات |
|---------------|-------------------|
| المحور الأول  | ٠,٦٢٥             |
| المحور الثاني | ٠,٦٠١             |
| المحور الثالث | ٠,٦٣٢             |
| المحور الرابع | ٠,٦٣٣             |

|       |               |
|-------|---------------|
| ٠,٦٥٢ | المحور الخامس |
| ٠,٦١٢ | المحور السادس |
| ٠,٦٣٣ | المحور السابع |
| ٠,٧١٢ | الدرجة الكلية |

مما يشير إلى تمتع الاستبيان بمعامل ثبات مرض.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: أستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تساؤلات الدراسة والمتمثلة في:

١- التكرارات.

٢- النسب المئوية.

٣- الوزن النسبي.

٤- اختبار (ت) للعينات المستقلة.

٥- معامل ألفا كرونباخ.

٦- معادلة نسبة الاتفاق بين المحكمين.

٧- معادلة حساب الوزن النسبي.

**نتائج الدراسة مناقشتها وتفسيرها:**

يتناول الباحث خلال هذه الجزئية عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها:

أ- عرض النتائج:

- **نتائج التساؤل الأول:** ونصه " ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بالعراق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تطبيق استبيان إدارة المعرفة على عينة من القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في مدينة البصرة بلغت (٧٠) من القيادات التربوية، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود الاستبيان وجاءت نتائج الاستبيان كما هو موضح بالجدول الآتي:

## جدول (أ- ١)

| م                                                 | العبارات                                                                                                                              | موافق |      | محايد |      | غير موافق |      | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|------|-----------|------|-----------------|---------|
|                                                   |                                                                                                                                       | ت     | %    | ت     | %    | ت         | %    |                 |         |
| المحور الأول: إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها: |                                                                                                                                       |       |      |       |      |           |      |                 |         |
| ١                                                 | يحرص العاملين بالمؤسسات التربوية على أن تكون مكان لنشر الأفكار والتعلم التنظيمي.                                                      | ٢     | ٢٨,٦ | ١     | ٢١,٥ | ٣         | ٥٠   | ٤١,٦٦           | ١       |
| ٢                                                 | تتظر المؤسسات التربوية إلى إدارة المعرفة على أنها نمط إداري للمعلومات فقط.                                                            | ٢     | ٣٥,٧ | ١     | ١٧,١ | ٣         | ٤٧,١ | ٤٤              | ٤       |
| ٣                                                 | يرى العاملين بالمؤسسات التربوية إن نجاح إدارة المعرفة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية ترسخ أهمية تبادل المعلومات وأثرها في زيادة الإنتاجية . | ٢     | ٣١,٤ | ١     | ٢٤,٧ | ٣         | ٤٤,٣ | ٤٣,٦٦           | ٥       |
| ٤                                                 | يحرص العاملين بالمؤسسات التربوية على أن تكون مكان يعمل على استخدام التجارب والخبرات السابقة.                                          | ١     | ٢١,٤ | ١     | ٢٥,٧ | ٣         | ٥٢,٨ | ٣٩,٣٣           | ٨       |
| ٥                                                 | يتم تداول مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بشكل مكثف.                                                                         | ١     | ٢١,٤ | ٢     | ٣٠,١ | ٣         | ٤٨,٦ | ٤٠,٣٣           | ٧       |
| ٦                                                 | يحرص العاملين بالمؤسسات التربوية على أن تكون مكان يعمل على تدعيم عمليات إدماج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية للمؤسسة.               | ٢     | ٣٥,٧ | ١     | ٢٥,٨ | ٢         | ٣٨,٦ | ٤٦              | ٣       |
| ٧                                                 | تولى المؤسسات التربوية اهتمامها لإدارة المعرفة.                                                                                       | ٢     | ٢٨,٦ | ١     | ٢٧,٩ | ٣         | ٤٤,٣ | ٤٣              | ٦       |
| ٨                                                 | يحرص العاملين بالمؤسسات التربوية على أن تكون مكان يعمل على زيادة المعلومات وتبادلها.                                                  | ١     | ٢٥,٧ | ١     | ٢٧,٩ | ٣         | ٤٧,١ | ٤١,٦٦           | ٢       |
| المحور الثاني: تنظيم المعرفة:                     |                                                                                                                                       |       |      |       |      |           |      |                 |         |
| ١                                                 | تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة.                                                                                            | ٢     | ٢٨,٦ | ٢     | ٢٨,٠ | ٣         | ٤٢,٨ | ٤٣,٣٣           | ٧       |
| ٢                                                 | وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.                                                                                    | ٢     | ٣٢,٨ | ٣     | ٤٥,٧ | ١         | ٢١,٤ | ٤٩,٣٣           | ٣       |

إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق

|                                     |                                                                     |   |    |    |    |    |     |       |       |    |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---|----|----|----|----|-----|-------|-------|----|
| ٣                                   | توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات.                               | ٣ | ٣  | ٤٧ | ١  | ٢١ | ٢   | ٣١    | ٥٠,٣٣ | ٢  |
| ٤                                   | وجود خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي.      | ٢ | ٢٨ | ٣  | ٤٢ | ٢  | ٢٨  | ٤٦,٦٦ | ٦     | ٦  |
| ٥                                   | استخدام أساليب عمل الحكومة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات.     | ٣ | ٥١ | ٢  | ٢٨ | ١  | ٢٠  | ٥٤    | ١     | ٤  |
| ٦                                   | تنظيم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحددة المعرفة        | ١ | ١٨ | ٢  | ٢٨ | ٣  | ٥٢  | ٣٨,٦٦ | ٨     | ٧  |
| ٧                                   | تحديد مستويات إنجاز أعلى لكافة العاملين.                            | ٢ | ٣١ | ٢  | ٤٠ | ٢  | ٢٨  | ٤٧,٣٣ | ٥     | ٦  |
| ٨                                   | تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة.                      | ٢ | ٣٥ | ٢  | ٣٥ | ٢  | ٢٨  | ٤٨,٣٣ | ٤     | ٦  |
| المحور الثالث: توليد المعرفة:       |                                                                     |   |    |    |    |    |     |       |       |    |
| ١                                   | تحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين.                                | ٣ | ٥٠ | ٢  | ٣١ | ١  | ١٨  | ٥٤    | ٤     | ٦  |
| ٢                                   | نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية.                               | ٤ | ٥٧ | ٢  | ٢٨ | ١  | ١٤  | ٥٦,٧  | ٢     | ٣  |
| ٣                                   | وجود خطة لتحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة.               | ٣ | ٤٧ | ٣  | ٤٧ | ٤  | ٥,٧ | ٥٦,٣٣ | ٣     | ٤  |
| ٤                                   | دعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.      | ٢ | ٤١ | ٢  | ٣٠ | ٢  | ٢٨  | ٤٩,٧  | ٦     | ٦  |
| ٥                                   | توفير ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.                     | ٣ | ٤٢ | ٣  | ٤٢ | ١  | ١٤  | ٥٣,٣٣ | ٥     | ٣  |
| ٦                                   | تشجيع الحوار العلمي بين العاملين والقيادات الإدارية لتبادل الأفكار. | ١ | ٢٥ | ١  | ٢٧ | ٣  | ٤٧  | ٤١,٧  | ٨     | ١  |
| ٧                                   | استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة.      | ٢ | ٣٢ | ٢  | ٣١ | ٢  | ٣٥  | ٤٦    | ٧     | ٥  |
| ٨                                   | التدريب المستمر على مستحدثات المعرفة الجديدة.                       | ٣ | ٥٠ | ٣  | ٤٧ | ٢  | ٢,٨ | ٥٧,٩  | ١     | ٣  |
| المحور الرابع: المشاركة في المعرفة: |                                                                     |   |    |    |    |    |     |       |       |    |
| ١                                   | تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.                    | ٣ | ٥١ | ٢  | ٣١ | ١  | ١٧  | ٥٤,٧  | ١     | ١٤ |
| ٢                                   | زيادة المشاركة المجتمعية بين المؤسسات                               | ٢ | ٣٥ | ٢  | ٣٥ | ٢  | ٢٨  | ٤٨,٣٣ | ٣     | ٥  |

|   |       | ٦    | ٥  | ٧    | ٥  | ٧    | ٥ | التربوية والمؤسسات الأخرى.                                        |
|---|-------|------|----|------|----|------|---|-------------------------------------------------------------------|
| ٣ | ٥٢    | ٢٤,٣ | ١٧ | ٢٨,٦ | ٢٠ | ٤٧,١ | ٣ | تفعيل دور المؤسسات التربوية في مجال خدمة المجتمع.                 |
| ٤ | ٤٠    | ٤٢,٨ | ٣٠ | ٤٢,٨ | ٣٠ | ١٤,٣ | ١ | التشجيع على التعلم الخدمي.                                        |
| ٥ | ٤٠,٦٦ | ٤٢,٨ | ٣٠ | ٤٠   | ٢٨ | ١٧,١ | ١ | التبادل العلمي بين المؤسسات التربوية على المستوى المحلي والعالمي. |
| ٦ | ٤٤    | ٣٥,٧ | ٢٥ | ٤٠   | ٢٨ | ٢٤,٣ | ١ | تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة الأفراد.       |
| ٧ | ٤٠,٧  | ٤٢,٨ | ٣٠ | ٤٠   | ٢٨ | ١٧,١ | ١ | المبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.                     |
| ٨ | ٤٦,٧  | ٤٢,٨ | ٣٠ | ١٤,٣ | ١٠ | ٤٢,٨ | ٣ | تسهيل وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.  |

تظهر لنا النتائج الموضحة بالجدول السابقة الخاصة باستبيان واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية في البصرة وبعد حساب قيم التكرارات والنسب المئوية لعدد المشاركين الذين أبدوا موافقتهم ومن أبدوا محايدتهم ومن أبدوا عدم موافقتهم على بنود محاور الاستبيان وبعد حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات كل محور في ضوء الوزن النسبي لكل بند من بنود الاستبيان يتضح لنا الإجابة عن التساؤل الأول وهو أن واقع استخدام إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية العراقية يوجد فيه اختلاف بين المستجيبين حول مدى إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وتوليد المعرفة ومشاركة المعرفة وإكساب المعرفة وتنظيمها.

- نتائج التساؤل الثاني: ونصه " ما واقع المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية بالعراق؟ للإجابة على هذا التساؤل تم تطبيق استبيان المهارات الإدارية لدى القادة التربويين على عينة من القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في مدينة البصرة بلغت (٧٠) من القيادات التربوية، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود الاستبيان وجاءت نتائج الاستبيان كما هو موضح بالجدول الآتي:

## جدول (أ-٢)

| م                              | العبارات                                                                      | موافق |      | محايد |      | غير موافق |      | الأهمية النسبية | الترتيب |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|------|-----------|------|-----------------|---------|
|                                |                                                                               | ت     | %    | ت     | %    | ت         | %    |                 |         |
| - مهارة اتخاذ القرار :         |                                                                               |       |      |       |      |           |      |                 |         |
| ١                              | يجب أن يتمتع القائد التربوي بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب | ٢     | ٣٥,٧ | ١     | ٢٥,٨ | ٢         | ٣٨,٦ | ٤٦              | ٤       |
| ٢                              | يجب أن يتمتع القائد التربوي بالقدرة على دراسة القرار قبل اتخاذه               | ٢     | ٣٢,٨ | ٣     | ٤٥,٧ | ١         | ٢١,٤ | ٤٩,٣            | ٣       |
| ٣                              | يجب أن يمتلك القائد التربوي القدرة على صنع القرارات                           | ٣     | ٤٧,١ | ١     | ٢١,٤ | ٢         | ٣١,٤ | ٥٠,٣            | ٢       |
| ٤                              | يجب أن يتحمل القائد التربوي مسؤولية قررته                                     | ٢     | ٢٨,٦ | ١     | ٢١,٤ | ٣         | ٥٠,٥ | ٤١,٦            | ٥       |
| ٥                              | يجب ألا يكن القائد التربوي عشوائي في قررته.                                   | ٣     | ٥٠,٥ | ٢     | ٣١,٤ | ١         | ١٨,٣ | ٥٤              | ١       |
| مهارة إدارة الوقت والاجتماعيات |                                                                               |       |      |       |      |           |      |                 |         |
| ١                              | يجب تحديد أهداف الاجتماع وإعلانها.                                            | ٢     | ٢٨,٦ | ٢     | ٢٨,٦ | ٣         | ٤٢,٨ | ٤٣,٣            | ٣       |
| ٢                              | يجب وضع خطة زمنية واضحة لإدارة الاجتماعات.                                    | ٢     | ٣٥,٧ | ١     | ١٧,١ | ٣         | ٤٧,١ | ٤٤              | ٢       |
| ٣                              | يجب على القائد التربوي التخطيط للاجتماع قبل البدء به.                         | ١     | ٢٥,٧ | ١     | ٢٧,٩ | ٣         | ٤٧,١ | ٤١,٦            | ١       |
| ٤                              | القائد الإداري الناجح من يدير وقته بفاعلية.                                   | ١     | ١٨,٦ | ٢     | ٢٨,٦ | ٣         | ٥٢,٨ | ٣٨,٦            | ٥       |
| ٥                              | إدارة الوقت مهارة مهمة يجب توافرها في القائد التربوي.                         | ١     | ٢٥,٧ | ١     | ٢٧,٩ | ٣         | ٤٧,١ | ٤١,٧            | ٤       |
| مهارة إدارة التغيير :          |                                                                               |       |      |       |      |           |      |                 |         |

|                     |                                                              |        |         |        |          |        |          |      |   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|----------|--------|----------|------|---|
| ١                   | يجب أن يستطيع القائد التربوي القدرة على التغيير في المؤسسة.  | ١<br>٧ | ٢٤<br>٣ | ٢<br>٨ | ٤٠       | ٢<br>٥ | ٣٥,<br>٧ | ٤٤   | ٤ |
| ٢                   | يجب أن يمتلك القائد التربوي مهارة تغيير أهداف المؤسسة.       | ١<br>٢ | ١٧<br>١ | ٢<br>٨ | ٤٠       | ٣<br>٠ | ٤٢,<br>٨ | ٤٠,٧ | ٥ |
| ٣                   | يجب أن يتمتع القائد التربوي بالمرونة.                        | ٣<br>٠ | ٤٢<br>٨ | ١<br>٠ | ١٤,<br>٣ | ٣<br>٠ | ٤٢,<br>٨ | ٤٦,٧ | ٢ |
| ٤                   | يجب أن يمتلك القائد التربوي مهارة التخطيط الاستراتيجي.       | ٢<br>٠ | ٢٨<br>٦ | ٣<br>٠ | ٤٢,<br>٨ | ٢<br>٠ | ٢٨,<br>٦ | ٤٦,٦ | ٣ |
| ٥                   | القائد التربوي الناجح من يستطيع تطوير المؤسسة.               | ٣<br>٦ | ٥١<br>٤ | ٢<br>٠ | ٢٨,<br>٦ | ١<br>٤ | ٢٠       | ٥٤   | ١ |
| مهارة إدارة الذات   |                                                              |        |         |        |          |        |          |      |   |
| ١                   | القائد التربوي الناجح يستطيع تحسين مهاراته الذاتية           | ١<br>٣ | ١٨<br>٦ | ٢<br>٠ | ٢٨,<br>٦ | ٣<br>٧ | ٥٢,<br>٨ | ٣٨,٦ | ٥ |
| ٢                   | يجب أن يمتلك القائد التربوي الوعي بمهاراته الذاتية           | ٢<br>٢ | ٣١<br>٤ | ٢<br>٨ | ٤٠       | ٢<br>٠ | ٢٨,<br>٦ | ٤٧,٣ | ٣ |
| ٣                   | القائد الناجح من يستطيع تطوير ذاته.                          | ٣<br>٥ | ٥٠<br>٢ | ٢<br>٢ | ٣١,<br>٤ | ١<br>٣ | ١٨,<br>٦ | ٥٤   | ١ |
| ٤                   | يجب أن يكن القائد التربوي قادر على إدارة المواقف الصعبة.     | ١<br>٢ | ١٧<br>١ | ٢<br>٨ | ٤٠       | ٣<br>٠ | ٤٢,<br>٨ | ٤٠,٧ | ٤ |
| ٥                   | يجب أن يستطيع القائد تحسين قدرته الذاتية.                    | ٢<br>٥ | ٣٥<br>٧ | ٢<br>٥ | ٣٥,<br>٧ | ٢<br>٠ | ٢٨,<br>٦ | ٤٨,٣ | ٢ |
| مهارة إدارة الصراع: |                                                              |        |         |        |          |        |          |      |   |
| ١                   | يجب أن يمتلك القائد القدرة على إدارة الصراع المؤسسي.         | ٣<br>٥ | ٥٠<br>٢ | ٢<br>٢ | ٣١,<br>٤ | ١<br>٣ | ١٨,<br>٦ | ٥٤   | ٣ |
| ٢                   | القائد التربوي الناجح من يستطيع حل الأزمات التي بالمؤسسة.    | ٢<br>٩ | ٤١<br>٤ | ٢<br>١ | ٣٠       | ٢<br>٠ | ٢٨,<br>٦ | ٤٩,٧ | ٤ |
| ٣                   | القائد التربوي الناجح من يستطيع تحديد الأدوار والحفاظ عليها. | ٣<br>٣ | ٤٧<br>١ | ٣<br>٣ | ٤٧,<br>١ | ٤<br>١ | ٥,٧      | ٥٦,٣ | ٢ |
| ٤                   | القائد التربوي الناجح من يمتلك مهارة حل الصراع بين العاملين. | ١<br>٠ | ١٤<br>٣ | ٣<br>٠ | ٤٢,<br>٨ | ٣<br>٠ | ٤٢,<br>٨ | ٤٠   | ٥ |

|                         |                                                                |   |    |   |    |   |     |      |   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|---|----|---|----|---|-----|------|---|
| ٥                       | يجب أن يمتلك القائد التربوي مهارة توازن الأعمال بين العاملين   | ٤ | ٥٧ | ٢ | ٢٨ | ١ | ١٤  | ٥٦,٧ | ١ |
| مهارة إدارة الإخفاق     |                                                                |   |    |   |    |   |     |      |   |
| ١                       | القائد التربوي الناجح من يستطيع ترشيد الاستهلاك.               | ١ | ٢٥ | ١ | ٢٧ | ٣ | ٤٧  | ٤١,٧ | ٥ |
| ٢                       | يجب أن يمتلك القائد التربوي مهارة إدارة الموارد.               | ٢ | ٣٢ | ٢ | ٣١ | ٢ | ٣٥  | ٤٦   | ٤ |
| ٣                       | القائد التربوي الناجح من يمتلك القدرة على سد احتياجات المؤسسة. | ٣ | ٥٠ | ٣ | ٤٧ | ٢ | ٢,٨ | ٥٧,٩ | ١ |
| ٤                       | يجب أن يستطيع القائد التربوي تخطيط الميزانية بمهارة.           | ١ | ٢٥ | ١ | ٢٧ | ٣ | ٤٧  | ٤١,٧ | ٣ |
| ٥                       | القائد التربوي الناجح يستطيع الاكتفاء الذاتي.                  | ٣ | ٤٢ | ٣ | ٤٢ | ١ | ١٤  | ٥٣,٣ | ٢ |
| مهارة إدارة ضغوط العمل: |                                                                |   |    |   |    |   |     |      |   |
| ١                       | يجب أن يستطيع القائد التربوي إدارة المواقف الضاغطة.            | ٣ | ٥١ | ٢ | ٣١ | ١ | ١٧  | ٥٤,٧ | ١ |
| ٢                       | يجب أن يستطيع القائد التربوي ضبط ذاته في المواقف الضاغطة.      | ٢ | ٣٥ | ٢ | ٣٥ | ٢ | ٢٨  | ٤٨,٣ | ٣ |
| ٣                       | يجب أن يمتلك القائد التربوي استراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل.    | ٣ | ٤٧ | ٢ | ٢٨ | ١ | ٢٤  | ٥٢   | ٢ |
| ٤                       | يجب أن يتخذ القائد التربوي من المواقف الضاغطة دفعة وليس حفرة.  | ٢ | ٣٥ | ١ | ١٧ | ٣ | ٤٧  | ٤٤   | ٤ |
| ٥                       | القائد الناجح من يستطيع العمل تحت ضغط بنجاح وفاعلية.           | ١ | ١٧ | ٢ | ٤٠ | ٣ | ٤٢  | ٤٠,٦ | ٥ |

تظهر لنا النتائج الموضحة بالجدول السابق (أ-٢) الخاصة باستبيان المهارات الإدارية لدى القادة التربويين بالمؤسسات التربوية في البصرة وبعد حساب قيم التكرارات والنسب المئوية لعدد المشاركين الذين أبدوا موافقتهم ومن أبدوا حياديتهم ومن أبدوا عدم موافقتهم على بنود محاور الاستبيان وبعد حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات كل محور في ضوء الوزن النسبي لكل بند من بنود

الاستبيان يتضح لنا الإجابة عن التساؤل الثاني وهو أن واقع المهارات الإدارية التي يجب توافرها لدى القادة التربويين يوجد اختلاف بين المستجيبين فيما بينهم حول تلك المهارات على وفق ما تبناه الباحث وهم سبع مهارات يجب توافرها في القائد التربوي.

- **نتائج التساؤل الثالث:** ونصه " ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إستراتيجية إدارة المعرفة لدى القادة التربويين في العراق تبعاً لمتغير الجنس؟ وللتحقق من صحة هذا الفرق تم تطبيق استبيان واقع إدارة المعرفة على عينة من الذكور وعينة من الإناث من عينة الدراسة وتم استخدام اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين عینتي الذكور والإناث وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

**جدول (أ-٣)**

| المتغير       | العينة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---------------|--------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| المحور الأول  | ذكور   | ٣٧    | ١٩,٥            | ٣,٨٥              | ٦٨          | ٠,٢١٥    | غير دالة      |
|               | إناث   | ٣٣    | ١٩,٣            | ٤,٣٤              |             |          |               |
| المحور الثاني | ذكور   | ٣٧    | ١٨,٩٢           | ٢,٧٧              | ٦٨          | ٠,٠٩٦    | غير دالة      |
|               | إناث   | ٣٣    | ١٨,٨٤           | ٣,٥٩              |             |          |               |
| المحور الثالث | ذكور   | ٣٧    | ١٩,٥١           | ٢,٢٧              | ٦٨          | ١,٨٢     | غير دالة      |
|               | إناث   | ٣٣    | ١٨,٢١           | ٣,٦٣              |             |          |               |
| المحور الرابع | ذكور   | ٣٧    | ١٨,٤٠           | ٤,٢٦              | ٦٨          | ٠,٣٣٤    | غير دالة      |
|               | إناث   | ٣٣    | ١٨,٠٣           | ٥,١٣              |             |          |               |

- **نتائج التساؤل الرابع:** ونصه " الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المهارات الإدارية لدى القادة التربويين في العراق تبعاً لمتغير الجنس؟

وللتحقق من صحة هذا الفرق تم تطبيق استبيان المهارات الإدارية على عينة من الذكور وعينة من الإناث من عينة الدراسة وتم استخدام اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين عینتي الذكور والإناث وكانت نتائج الاختبار كما يلي: جدول (أ-٤)

| المتغير       | العينة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---------------|--------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| المحور الأول  | ذكور   | ٣٧    | ١٢,٩١           | ٢,٦١              | ٦٨          | ٤,٣٦     | ٠,٠١          |
|               | إناث   | ٣٣    | ١٠,٠٦           | ٢,٨٤              |             |          |               |
| المحور الثاني | ذكور   | ٣٧    | ١١,٩٢           | ٢,٣٩              | ٦٨          | ٤,٢٦     | ٠,٠١          |
|               | إناث   | ٣٣    | ٩,١             | ٢,٩٧              |             |          |               |
| المحور الثالث | ذكور   | ٣٧    | ١١,٤٨           | ٢,٢٩              | ٦٨          | ٣,٨٢٨    | ٠,٠١          |
|               | إناث   | ٣٣    | ٩,٢١            | ٢,٦٧              |             |          |               |
| المحور الرابع | ذكور   | ٣٧    | ١١,٤٨           | ٢,٠٥              | ٦٨          | ٣,٨٨     | ٠,٠١          |
|               | إناث   | ٣٣    | ٩,٢١            | ٢,٩٤              |             |          |               |
| المحور الخامس | ذكور   | ٣٧    | ١١,٢٩           | ٢,٢٥              | ٦٨          | ٣,٥١٥    | ٠,٠١          |
|               | إناث   | ٣٣    | ٩,١٥            | ٢,٨٤              |             |          |               |
| المحور السادس | ذكور   | ٣٧    | ٩,٨٤            | ١,٨٤              | ٣٨          | ٢,١٤     | ٠,٠٥          |
|               | إناث   | ٣٣    | ٨,٦١            | ٢,٩٠              |             |          |               |
| المحور السابع | ذكور   | ٣٧    | ١٠,٠٨           | ٢,٠٨              | ٦٨          | ٢,١٥     | ٠,٠٥          |
|               | إناث   | ٣٣    | ٨,٩٠١           | ٢,٤٦              |             |          |               |

- نتائج التساؤل الخامس: ونصه " ما التصور المقترح من أجل تعزيز فاعلية

دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين في العراق؟  
وللإجابة على هذا التساؤل تم بناء تصور مقترح لتفعيل دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين في العراق، وكان التصور المقترح كما يلي:

تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية

لدى القادة التربويين في العراق

- أهمية التصور المقترح:

ترجع أهمية هذا التصور إلى حتمية ضرورة تنمية المهارات الإدارية ولا سيما القادة التربويين في ظل هذا التقدم الهائل في نظم المعرفة ونظم الإدارة الحديثة؛ حيث لا يمكن إصلاح وتطوير منظومة التعليم دون تحسين مهارات القادة التربويين وتطوير نظمهم الإدارية؛ فضلا عن أن هناك العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي

تقرض نفسها على منظومة التعليم وخاصة في جمهورية العراق مما يتطلب من الباحثين إجراء بحوث تهدف إلى رصد الواقع وطرح رؤية تطويره من خلال تصورات مقترحة لتطوير هذا الواقع في ظل ما تفرضه علينا تحديات العصر. ولعل العصر الراهن يطلق عليه عصر المعرفة ومجتمع المعرفة وهذا يفرض علينا نمطاً جديداً من أنماط الإدارة يعرف بإدارة المعرفة؛ وهنا يتبادر إلى أذهاننا بعض التساؤلات هل أن القادة التربويين بما يمتلكون من مهارات وقدرات تطبعت على النمط الإداري الكلاسيكي تصلح في ظل تطورات عالم المعرفة؟ هل يحتاجون إلى مهارات إضافية؟ هل يحتاجون إلى تعزيز بعض المهارات؟ ، كل هذه التساؤلات التي كانت في ذهن الباحث جعلته يسعى لوضع هذا التصور القائم على إدارة المعرفة لتنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين.

#### - مبررات التصور المقترح:

هناك بعض المبررات التي كانت دافعاً وراء وضع هذا التصور وهذه المبررات يمكن حصرها في الآتي:

- مجموعة التحديات التي تفرضها علينا طبيعة عصر المعرفة ومجتمع المعرفة الذي نعيشه، مما اوجب وأصبح لا مفر منه تطوير هذه المنظومة بما فيها القادة التربويون، فأصبح حتما تطوير ما لديهم من مهارات إدارية حتى تتلاءم مع متطلبات العصر الحالي. فالمعرفة الإنسانية في ظل هذا العصر معرفة متجددة كذلك توجد بعض المتغيرات الجديدة في ظل هذا المجتمع - مجتمع المعرفة - وخاصة في ظل منظومة إدارة المعرفة من أبرز هذه المتغيرات التكنولوجية المتزايدة، علاوة على مواكبة مجالات الإدارة العامة والاستفادة من مدخل إدارة المعرفة بما يتناسب مع المعطيات الثقافية والإمكانيات المتاحة في المجتمع العراقي.

- لم تصبح الأنماط الإدارية الكلاسيكية المتداولة في منظومة التعليم بالمجتمع العراقي متناسب وطبيعة العصر الراهن وأصبح لزاما مسايرة العصر ومسايرة التقدم الحديث بأن يتم استخدام نظم إدارية حديثة كالإدارة بالمعرفة.
- في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من قصور في بعض المهارات الإدارية ونقص وعي العديد من القيادات التربوية بمدخل إدارة المعرفة وإعراض العديد من القيادات التربوية عن المشاركة الفعالة في منظومة التطوير لألفة الكلاسيكية سواء في نمط الإدارة أو نمط الترقى، واعترافهم بمبدأ الخبرة والكفاءة وعدم الاعتراف بمبدأ المهارة والفاعلية.
- عدم وجود رؤية للتطوير ونقص المعلومات والمعرفة وغموض الأهداف لدى العاملين بحقل التعليم نظراً لرغبة بعض القيادات لاحتكار المعرفة وعدم اعتبار أن بناء صف ثان من القيادات وتنمية مهاراتهم الإدارية يزيد من كفاءتهم وليس ينقص من قدرهم.
- ضعف المحاسبية المتبع في تقييم القادة التربويين وغياب معايير التقييم وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على العمل الجماعي والتعاوني.
- الشعور بالإحباط إزاء واقع الأداء الإداري وتدني جودة الأنماط الإدارية المتبعة في مؤسسات التعليم في العراق.
- أهداف التصور المقترح: يسعى التصور الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
  - ١- رفع وعي القادة التربويين بإستراتيجية إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية العراقية.
  - ٢- استخدام إستراتيجية إدارة المعرفة في تنمية المهارات للقادة التربويين العاملين في المؤسسات التعليمية العراقية.
  - ٣- آليات تطبيق التصور المقترح: هناك مجموعة من الآليات الخاصة بتطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في تحسين وتطوير وتنمية المهارات الإدارية لدى

القادة التربويين العاملين ببعض مؤسسات التعليم العراقي، ويمكن توضيح هذه الآليات فيما يلي:

- رفع الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها: ونقصد بها مجموعة الإجراءات التي تساعد على تشخيص واقع إدارة المعرفة وواقع الوعي بإدارة المعرفة لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم العراقي ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات وهي حصر قواعد البيانات الخاصة بالأسول المعرفية والقرارات الإدارية التي يتطلع عليها القادة التربويين.

- ١- حصر المعارف المتوفرة بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- تحديد مدى إتاحة المعرفة للعاملين بالمؤسسة.
- ٣- تحديد أشكال وتصنيفات قواعد البيانات التي تمتلكها المؤسسة والمتاحة لكل فئة من فئات القيادات وآليات الإتاحة ومعايير الإتاحة وضوابط الإتاحة.
- ٤- تحديد الآليات المتبعة في الحصول على المعرفة.
- اكتساب المعرفة وتنظيمها : وتشير إلى مجموعة الآليات التي يمكن إتباعها لإكساب القادة التربويين المعارف والمفاهيم الإدارية التي تسهم في تطوير وتحسين مهاراتهم الإدارية ، ويمكن تحديد هذه الآليات في النقاط الآتية:
- ١- تدريب القادة التربويين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الحصول على المعرفة .

٢- تدريب القادة التربويين بمؤسسات التعليم العراقي على كيفية استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة المؤسسات التربوية.

٣- تدريب القادة التربويين على كيفية توظيف المعارف التي يمتلكونها في التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم وتحسين أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.

٤- تدريب القادة التربويين بمؤسسات التعليم العراقي على استخدام المعارف والمهارات التي يكتسبونها في إدارة الخلافات والصراع بين أفراد المؤسسات وكيفية

سد الفجوات في الاحتياجات المادية والمهنية والفنية في المؤسسات التربوية.

٥- التوسع في استخدام أساليب التواصل الحديث بين القادة التربويين والعاملين بالمؤسسات التعليمية كاستخدام أساليب التواصل الاجتماعي في التواصل مع العاملين حتى إذا كان عن بعد.

٦- التوسع في الإعلام التربوي وتدريب القادة التربويين على كيفية استخدام أساليب الإعلام التربوي الحديثة كإعداد بوابة الكترونية لبث الإخبار الخاصة بالمؤسسة وتفعيل طرق التبادل المعرفي غير الورقي كاستخدام تقنيات الايميل والواتس أب وغيرها من تقنيات الإعلام التربوي الحديثة.

٧- تشجيع التنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة والربط بين المؤسسات المختلفة لتحقيق التكامل المعرفي من خلال الإكساب غير المباشر للمعرفة.

٨- ربط منظومة البحث العلمي بالجامعات المحيطة بمشكلات المؤسسات التربوية وتشجيع عمل أبحاث "بحوث الفعل" والواقع الميداني من خلال رفع وعي القادة التربويين بضرورة التفعيل والمشاركة المجتمعية للمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية.

- توليد المعرفة: وتشير إلى مجموعة الآليات المتبعة في تكاثر المعرفة لدى القادة التربويين وكيف يسهم ذلك في تحسين مهاراتهم الإدارية في المؤسسات العراقية. ويتم ذلك من خلال:

- ١- رفع وعي القادة التربويين بضرورة تحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمؤسسات التعليمية العراقية.
- ٢- رفع وعي القادة التربويين بضرورة نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية والعمل التطوعي من أجل تطوير المؤسسة.
- ٣- وجود خطة لتحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة والعمل على

التغلب على هذه الفجوات، ويتم ذلك من خلال زيادة مهارات القادة التربويين على التخطيط والتصدي للأزمات والفجوات والظروف الطارئة في منظومة العمل،

والتدريب على كيفية إدارة الأزمة في ظل تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة والتفكير العلمي المنظم للتغلب على الفجوة وليس زيادة الفجوة.

٤-حث القادة التربويين على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال إيمان القادة التربويين بأهمية الولاء للمؤسسة والتدريب على العمل المؤسسي.

٥-تدريب القادة التربويين على كيفية توفير ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة، والبحث عن المعرفة وتطويرها وتحسين سبل التعاون من خلال تدريب القادة على كيفية تقديم مشاريع تنافسية بين المؤسسات التعليمية.

٦-تدريب القادة التربويين على الحوار وتشجيع الحوار العلمي بين العاملين والقيادات الإدارية لتبادل الأفكار، واحترام الرأي والرأي الآخر وتدريبهم على طرق التواصل الفعال بهدف تحسين مهاراتهم الشخصية ومهارات إدارات الوقت والاجتماعات بما ينعكس على مهاراتهم الإدارية في إدارة المؤسسات التعليمية.

٧-تدريب القادة التربويين على كيفية الاختيار واتخاذ القرارات المناسبة والبعد عن التحيز والتعصب من اجل استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة، ومن ثم تحقيق هدف إدارة المعرفة من خلال تحقيق أفضل هيكل إداري وهيكلي تنظيمي يمتلك أكبر قدر ممكن من المعارف والمهارات الفنية والإدارية.

٨-وضع خطة للتدريب المستمر على مستحدثات المعرفة الجديدة بحد أقصى للخطة سنوية أو نصف سنوية.

- تنظيم وتخزين المعرفة بالمؤسسات: ومن خلال ذلك نتبع مجموعة الآليات التي تساعد في تحسين المهارات الإدارية لدى القادة التربويين على تخزين وتنظيم المعارف التي تمتلكها المؤسسة ويتم ذلك من خلال:

١-تدريب القادة التربويين على سبل التنظيم والتخزين الآمن وضرورة عمل مستودعات للمعرفة وتأمين وحماية معرفة المؤسسات المخزنة.

- ٢- رفع وعي القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية بضرورة عمل مستودع رقمي لمعارف المؤسسة ومواجهة الأفكار القديمة بضرورة التخزين الورقي فقط وتوعيتهم بأهمية التخزين الإلكتروني أيضاً.
- ٣- إتباع نظم استرجاع وإتاحة للمعرفة بالمؤسسات سريعة تضمن أفضل استخدام بأقل مجهود وأقل تكلفة في ضوء ثقافة ومعلومات المستخدم.
- ٤- ضرورة تدريب القيادات التربوية كاهه على استخدام الحاسب الآلي في عملية استرجاع وحفظ وتبادل المعرفة وعده كفاية أساسية لتولية منصب قيادي كقيادة المؤسسات.
- ٥- تدريب القادة التربويين على استخدام الحكومة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات والمعارف.
- ٦- وجود خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي.
- ٧- ضرورة وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها.
- تطبيق المعرفة في تطوير المؤسسة: وهنا نشير إلى مجموعة الآليات المقترحة لتفعيل إدارة المعرفة من خلال تطبيق المعارف في تحسين المهارات الإدارية لدى القادة التربويين ومن ثم تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمؤسسات التربوية العراقية، وهذا يتم من خلال مجموعة آليات منها ما يلي:
- ١- وضع إستراتيجية واضحة ومعلنة على القيادات كافة والعاملين بالمؤسسات لخطوات تطبيق إدارة المعرفة ويتم ذلك من خلال عقد ورش عمل من قبل خبراء ومتخصصين في هذا المجال.
- ٢- ضرورة الاستعانة ببعض الهيئات الاستشارية لدعم خطة العمل خلال المؤسسة المطبق بها إستراتيجية إدارة المعرفة، ويتم ذلك من خلال إعلان خطة لزيارات ميدانية وعمل تجارب محاكاة للقادة التربويين في مؤسسات لها الريادة في تطبيق إدارة المعرفة.

٣- يقوم القائد التربوي بتشكيل فريق من المساعدين يسمى فريق الدعم الإداري والفني يختص بالإشراف على تطبيق المعرفة بالمؤسسة وتقديم التغذية المرتدة للعاملين بالمؤسسة، ومن هنا تنمو مهارة الإدارة التشاركية وتصبح عملية الإدارة عملية دائرية وليست عملية حكر على القائد.

٤- توفير بنية تحتية تكنولوجية تساعد القادة التربويين على تطبيق ما تم تعلمه من مهارات إدارية في ظل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

٥- ضرورة إعداد منشورات وأدلة تساعد في توضيح الخطوات الإجرائية لتطبيق المعرفة في كل خطوة من خطوات ومهارات الإدارة.

٦- ضرورة نشر ثقافة التغيير بين القيادات التربوية وذلك من خلال عقد ورش عمل وندوات تهدف إلى تعديل المعتقدات المعرفية لديهم بالاستهانة بالمعرفة والاقتناع بصعوبة التطبيق ونمذجة التطبيق في ورش العمل.

### متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يحتاج التصور المقترح هذا إلى مجموعة من المتطلبات لضمان الحصول على النتائج المرجوة منه، وهذه المتطلبات هي:

١- رفع وعي العاملين بمجال القيادات التربوية بثقافة التغيير وضرورة مواكبة هذا التغيير بالتدريب المستمر والوقوف على مستحدثات العلم في مجال تطوير نظم الإدارة وتطوير المؤسسات التعليمية، لأن حصر الواقع أثبت أن نقص وعي العاملين والقيادات التربوية بإستراتيجية إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها في مجال التعليم وإدارة المؤسسات التعليمية كان محدداً قوياً في تنمية المهارات الإدارية لدى تلك القيادات.

٢- تطوير الثقافة التنظيمية والمناخ الثقافي للمؤسسات بحيث يكون أكثر ملائمة لاستخدام مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات الإدارة لدى القيادات التربوية.

٣- العمل على إتاحة المعلومات لكافة القيادات التربوية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالطريقة المناسبة.

- ٤- العمل على توفير قنوات اتصال وتواصل بين جميع القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية لضمان عدم بيروقراطية القرار وعدم بيروقراطية الإدارة بما يجهز الإبداع والتميز.
- ٥- سعي القيادات التربوية العليا على تشجيع الإبداع والابتكار بين طوائف العاملين بالمؤسسات التعليمية بمختلف فئاتهم ودرجاتهم بشكل مستمر وتشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.
- ٦- الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين القيادات التربوية في مدى تقبل المستحدثات الجديدة في نظم الإدارة ومحاولة اختيار العناصر المناسبة الواعية بذلك.
- ٧- توفير القيادات الواعية الداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة ومنحهم صلاحيات وتفويض السلطات الإدارية والمالية.
- ٨- عمل خطط تدريبية مستمرة بهدف تحسين المهارات الإدارية من خلال تزويد القادة التربويين بالمستحدثات المعرفية الجديدة في مجال القيادة التربوية وتطوير المؤسسات التعليمية.

#### تعقيب على النتائج النهائية الدراسة:

باستقراء البيانات الموضحة بالجدول (أ-١)، والجدول (أ-٢) نجد تحقق التساؤلين الأول والثاني واللذين يختصان بحصر واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية والمهارات الواجب توافرها في القيادات التربوية، ولكن بالنظر إلى هذه البيانات نجد تبايناً بين آراء عينة الدراسة حول المحاور المختلفة لكل محور من محاور كل استبيان ما بين مؤيدين ومعارضين ومحايدين، وفيما يلي توضيح لأبرز النتائج الموضحة بالجدولين السالف ذكرهم:

- ١- باستقراء البيانات الموضحة بالجدول (أ-١) نجد أن الأهمية النسبية لكل مفردة من مفردات كل محور من محاور الاستبيان كان لها دلالة قوية في ترتيب هذه المفردات كما هو موضح بالجدول ولكن تشير تلك المفردات ولاسيما تلك المفردات

التي حصلت على أهمية نسبية عالية أو منخفضة إلى بعض الدلالات التي أخذتها بعين الاعتبار عند بناء التصور المقترح خلال هذه الدراسة، وكان من أبرز العبارات التي حازت على أعلى أهمية نسبية على مدار محاور الاستبيان ما يلي :

المفردة التي مضمونها " التدريب المستمر على مستحدثات المعرفة الجديدة التي حازت على أعلى أهمية نسبية على مدار محاور الاستبيان حيث تقع أسفل محور توليد المعرفة وتشير دلالة هذه العبارة إلى أن الواقع يفتقد إلى التدريب المستمر على مستحدثات المعرفة فيما يخص تطور التعليم وتطوير المنظومة التعليمية وبناء عليه راعينا ذلك حينما وضعنا التصور المقترح على أهمية وضع خطة تدريبية للتدريب المستمر على مستحدثات المعرفة.

٢- فيما يخص النتائج الموضحة بالجدول (أ-٢) نلاحظ أن هذه النتائج تعكس تلك المهارات التي يجب توافرها في القيادات التربوية، وعكست لنا هذه النتائج بعض الدلالات لعل منها: تمتع العبارة التي مضمونها " القائد التربوي الناجح من يمتلك القدرة على سد احتياجات المؤسسة" بأهمية نسبية عالية إذ حازت على أهمية نسبية تعادل ٥٧,٩% وتقع هذه العبارة أسفل مهارة إدارة الإخفاق إذ أن أغلب القادة التربويين بالمؤسسات التعليمية العراقية يتمتعون بهذه المهارة، ثم جاءت العبارة التي مضمونها " يجب أن يمتلك القائد التربوي مهارة توازن الأعمال بين العاملين " ، والعبارة التي مضمونها "القائد التربوي الناجح من يستطيع تحديد الأدوار والحفاظ عليها" في ترتيب يكاد أن يكون متساوياً بالأهمية النسبية" ٥٦,٤ ، ٥٦,٧ ، وتقعا هاتين العبارتين أسفل مهارة إدارة الصراع وهذه المهارة أيضاً يفتقد إليها العديد من القادة التربويين، وأريد أن أشير أن نتائج حصر الواقع ساعدنا في وضع التصور المقترح ولاسيما أن هدف التصور المقترح هو عمل التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين.

في حين تطالعنا النتائج الموضحة بالجدول (أ-٣) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين عينة الذكور وعينة الإناث من القيادات التربوية موضع الدراسة في

الوعي بإدارة المعرفة ومن ثم يتم الإجابة على هذا التساؤل أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث من عينة الدراسة في الوعي بتطبيق إدارة المعرفة وهذا يتفق مع الواقع إذ أن طبيعة الفروق ترجع إلى الصفة المهنية وليس للصفات الشخصية أو عامل الخبرة ومن ثم فإن تساوي الذكور والإناث في الوعي بإدارة المعرفة شيء مطابق للواقع.

باستقراء النتائج الموضحة بالجدول (أ- ٤) يتضح لنا وجود فروق بين الذكور والإناث من عينة الدراسة في المهارات الإدارية الواجب توافرها لدى القائد التربوي إذ أن كافة هذه الفروق جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، فيما عد المهارتين السادسة والسابعة دالة عند ٠,٠٥ وهذا يشير إلى أن طبيعة تمتع القائد التربوي بهذه المهارات قد يلعب جنس المتولي منصب القيادة يلعب دوراً فعالاً ومهماً إذ أن الرجل طبيعته طبيعة قيادة على وفق نظريات القيادة المختلفة التي حاولت تحديد الفروق بين الذكور والإناث في طبيعة العملية الإدارية.

في حين يطالعنا التصور المقترح وهو نتيجة التساؤل الخامس بمجموعة الإجراءات والآليات التي يمكن من خلالها تفعيل إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين، وعليه تم بناء هذا التصور المقترح في ضوء نتائج الواقع وما تشير إليه استجابات العينة ومن ثم نلاحظ تحقق أغلب نتائج الدراسة الحالية.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يتم صياغة مجموعة من التوصيات يمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع خطة تدريبية للتدريب المستمر للقيادات التربوية بقطاع التربية على مستحدثات المعرفة ومطالعة أحدث نظم الإدارة الحديثة.

- العمل على تفعيل التصور المقترح الموضوع بالدراسة واستخدام مجموعة الإجراءات والآليات المتضمنة به في تحسين المهارات الإدارية لدى القادة

- مراعاة الفروق الفردية عند اختيار القيادات التربوية والعمل على اختيار أفضل العناصر المؤسسية.
- الاعتماد في معايير الاختيار على أهل الكفاءة وليس أهل الخبرة أو أهل الثقة.
- العمل على التواصل المستمر بين القيادات التربوية والعاملين من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة بينهم.
- العمل على إتاحة المعرفة للعاملين بالمؤسسات وتوعية القيادات التربوية بضرورة إتاحة المعرفة.
- التدريب المستمر على المستحدثات التكنولوجية لمواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي.

### قائمة المراجع:

١. أبوعابد، محمود محمد أحمد، (٢٠٠٥)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، أريد، الأردن.
٢. أبوالنصر، مدحت محمد، (٢٠٠٧)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ط١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣. أحمد، علاء، (٢٠٠٥)، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٤. الأغا، ناصر جاسر. وأبو الخير، أحمد غنيم، (٢٠١٢)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول.
٥. الأغا، رائد، (٢٠٠٨)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. أقطي، جوهره، (٢٠١٣)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٧. بامرحول، عمر صالح، (٢٠٠٩)، المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدارس في محافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة الجمهورية اليمنية، جامعة عدن.

٨. البشاشة، سامر عبدالمجيد، (٢٠٠٩)، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة السعودية، مج ٢٣، ع ٢.
٩. البزاز، حكمت عبدالله، (٢٠١٠)، أحاديث في التربية والتعليم، وزارة التربية السلسلة التربوية، (٢)، المكتبة الوطنية، بغداد.
١٠. بوعشة، مبارك وبن منصور، ليليا، (٢٠١٢)، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
١١. جاب الرب، محمد سيد، (٢٠١٢)، القيادة الاستراتيجية، بدون دار النشر، الطبعة الأولى، مصر.
١٢. حامد، عمرو، (٢٠٠٧)، الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية.
١٣. حريم، حسين، (٢٠٠٦)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال
١٤. دهش، نعيم وأبوزر، عفاف إسحاق، (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا والتأهيل المحاسبي، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
١٥. الزبون محمد سليم، والشيخ، منال محمود، (٢٠١٥)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٢، العدد ٢.
١٦. الزطمة، نضال (٢٠١١)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٧. السويدان، طارق، (٢٠٠٢)، مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
١٨. الشمري، فهد، (٢٠٠٢)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد.
١٩. شرقي، نادية، (٢٠٠٩)، قواعد إدارة الاجتماعات

٢٠. شهاب، شهرزاد محمد، (٢٠٠٩)، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، دراسات تربوية، العدد الثامن.
٢١. الصاوي، ياسر، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٢. طاشكندي، زكية بنت عبدالله، (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرقات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٣. الطويل، هاني، (٢٠٠١)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٣، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
٢٤. عطوي، جودت، (٢٠٠٨)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٢٥. عبد العزيز محمد، وخالد العامري، (٢٠٠٣)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
٢٦. عماد الدين، منى، (٢٠٠٣)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
٢٧. الغامدي، سعيد، (٢٠٠٢)، القيادة الإدارية، مجلة البحوث الأمنية، المملكة العربية السعودية، العدد ٢٣.
٢٨. القذاح، محمد إبراهيم. والسليم، بشار عبدالله، (٢٠٠٩)، معايير اختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر القادة والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في الأردن، مجلة بحوث التربية النوعية، مصر.
٢٩. قلوب، حسينة (٢٠١٤) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيصر بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة.
٣٠. الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية.
٣١. كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
٣٢. اللحاني، مريم راضي، (٢٠١٠)، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٣٣. مال الله، عبدالرحمن حسين، (٢٠١٣)، استراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية، العلوم التربوية والنفسية، ع١٠٢.
٣٤. محمد، محمد، (٢٠٠٨)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٣٥. الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٣٦. يوسف، رافدة، (٢٠٠٤)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اردن، الأردن.
٣٧. ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، الأردن.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Daft, Richard (2001), Organization Theory and Design, 7th ed, South western college, Pub., U. S. A.
2. Daft, Richard, L. (2004) : Organization Theory and Design Eight Edition, Acid Free paper in the U. S. A. Skyrme, www. Skyrme. com insights / 12knoinn, hit.
3. Perraz Mak D. (2002), Building Knowledge sharing culture to promote Knowledge Creation, Minneapolis : Elluminti, P.L.
4. Politis, J. D. (2001). "The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management", Leadership & Organization Development Journal, 22 (8): 354-364.
5. Sabri, H. (2007). "Jordanian Managers' Leadership Styles in Comparison with the International Air Transport Association (IATA) and Prospects for Knowledge Management in Jordan", Journal of Commerce and Management, 17, (1/2). Emerald Group Pub. Ltd., USA.
6. Coukos-Semmel, Eleni (2003) , Knowledge Management in Research Universities: The Processes and Strategies, ERIC.

## Summary

The current study aims at verifying the role of the cognition administration in developing the administration skills of leaders of education in the Iraqi foundation .In order to achieve this objective some tools have been relied on among which is a questionnaire on cognition administration and another on administration skills . Then applying these tools on a sample of 70 education leaders .That was done after verifying the truth and constancy of both tools.

The results of the study ended with inclosing the reality of the cognition administration and implementing it along with the administration skills of the education leaders throughout counting the percentage of approval and disapproval and neutral then deciding the relative importance of each item of the strategy of cognition administration in developing the administration skills of the education leaders in Iraq .

Besides , the study concluded with a set of recommendation in the light of the results that have been reached .

[ali\\_a\\_selman@yahoo.com](mailto:ali_a_selman@yahoo.com)