

ادارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى موظفي المديرية العامة

لتربية بغداد / الكرخ الاولى

م.م. زينه حمودي حسين

جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم

المستخلص

تعد ادارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة والتي لها الأثر البالغ على مستوى المهارات الادارية لدى العاملين في المؤسسات التربوية ، وهو ما مثل مشكلة واهمية للبحث في ضرورة امتلاك الأفراد على حد سواء لهذه المهارات والمعارف ، وهو ما تطرق اليه البحث في مشكلته وأهميته في ان هناك ضعفا في مستوى ادارة المعرفة وما هدف اليه البحث في التعرف على مستوى كلا من المهارات الادارية وادارة المعرفة فضلا عن التعرف على العلاقة فيما بينهما ، كذلك تم التطرق الى الجانب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، والتوصل الى مجتمع البحث المؤلف من (٥٥٠) موظفا في المديرية العامة لتربية بغداد وكذلك الحصول على عينة مؤلفة من (١١٣) موظفا ونسبة (٢٠ %) . وقامت الباحثة ببناء واعداد اداتي البحث ثم التطرق الى الصدق والثبات لهما قبل التطبيق ، ثم خرجت الباحثة بعدد من النتائج أهمها وجود مستوى جيد من ادارة المعرفة والمهارات الادارية لدى العاملين بالمديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى فضلا عن وجود علاقة ارتباطية بينهما التي افرزها البحث وكذلك وضعت عدد من التوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث .

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة - المهارات الادارية - تربية بغداد\الكرخ الاولى

The Relationship between the Knowledge Management and Administrative skills of the staff of the Directorate General of Baghdad Education /Karkh-1

Assistant teacher / Zinah Hammoodi Hussein

Z.fakharaldeen@gmail.com

Abstract:

A knowledge management is a modern management concept that has a great impact on the level of managerial skills of employs in educational institutions, that is a search problem and a importance to the researcher in the need for individuals to possess both these skills and Knowledge, which is discussed in the research problem and its importance that there addition to identifying the relationship between them, The theoretical aspect and the previous studies related to the subject of the research, were also discussed, and the research community of (550) employees in Directorate Nation



breeding Baghdad was obtained a sample consisting of (113) employees and (20%). Then the researcher built and prepared the research tools and then address the honesty and persistence before the application, and then the researcher came out with a number of results for the research and developed a number of proposals and recommendations for research.

Keywords: Knowledge management Administrative skills Baghdad Education/Karkh 1

مشكلة الدراسة:

تعد ادارة المعرفة واحدة من المفاهيم الحديثة والاتجاهات المعرفية التي باتت تشكل الثقل العلمي للمجتمعات والمؤسسات بصورة خاصة وكما لها من أهمية علمية وتطبيقية في المجال المعرفي بصفة عامة والمجال الاداري بصفة خاصة .

كما وتشكل المهارات الادارية عنصرا مهما في تطوير اداء العاملين في منظمات الاعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين ادائهم ، وبالتالي تحسين اداء المنظمة (السكارنة ، ٢٠٠٩ ، ١١)

ان واقع مجتمعنا العربي في هذا المجال نجده مغايراً حيث يلخص تقرير التنمية الانسانية العربية للعام (٢٠٠٣) الذي صدر عن تقرير الامم المتحدة الإنمائي فيما يتصل بحال اكتساب المعرفة في بدايات القرن الحادي والعشرين الى ضعف نشر وأنتاج المعرفة في البلدان العربية على الرغم من وجود رأس مال بشري عربي مهم ، يمكنه في ظروف مغايرة أن يكون بنية اساسية قوية لقيام نهضة معرفية ، وقد حدد التقرير الذي يدور موضوعه " نحو إقامة مجتمع المعرفة " في رؤية استراتيجية لإقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية كان احد اركانها : التحول الحثيث نحو نمط انتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية العربية وهذا ما ينبغي ان تمضي في مجتمعاتنا العربية بخطى حثيثة حتى تتواءم ومتطلبات هذا العصر الذي يطلق عليه بعض المفكرين عصر المعرفة.

(تقرير التنمية الانسانية العربية ، ٢٠٠٣)

و يؤكد (الرشدي ، ٢٠٠٠) أن هناك تحديات حالية ومستقبلية تواجه إدارة التربية والتعليم تستلزم إيجاد حلول ناجحة لمواجهتها وتتمثل في زيادة معدلات التغير في المجالات المختلفة .وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات وخصوصاً التعليمية .وكذلك زيادة حركة العولمة الادارية فكراً وتنفيذاً

سرعة التغيرات التكنولوجية .والتحول من الفكر الاقتصادي الى الفكر المعرفي والنظري الى المعرفة على انها الاداة الحاسمة في توليد القوة .وعدم استقرار الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم .

تعقد معايير نجاح الادارة . (الرشدي ، ٢٠٠٠ ، ١١ – ٣٤)

وتعاني ادارة المعرفة في المنظمات التربوية على الاخص من العزلة حيث ان القائمون على النظام او برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة ، الامر الذي قد يؤدي الى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع



معتقدات القائمون على ذلك، مما تنعكس على قناعاتهم بالأنشطة والاعمال التشغيلية والوظيفية الافضل التي قد لا تفضلها القيادة العليا ، كما تعاني ادارات التربية من قلة توفير الكادر البشري المدرب والمؤهل وبالشكل الكافي ، للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة ، وهذا مما يوحي بان هنالك نقصاً واضحاً في برامج الاعداد والتدريب. والى قلة توفير البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي الى انعكاسات سلبية على مخرجات العملية الادارية في المديریات.

ان ادارة المعرفة تسعى الى الاستثمار الامثل لراس المال الفكري ، وتحويله الى قوة انتاجية تسهم في تنمية اداء الموظفين ورفع كفاءة المؤسسة ، اذ تعد المعرفة في ظل التطور الهائل الذي يشهده العصر احد الدعائم الاساسية في تطوير الفكر الاداري والمؤسسي (الحبسي، ٢٠١٢، ٢٠).

و يشير (الكبيسي، ٢٠٠٥) الى أن هناك اخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل اليها من خلال دراسة قام بها عدد من المختصون اذ اكتشفوا أن هناك عدة أخطاء تقع أثناء تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة والتي تتفق في جزء كبير منها مع مشكلات ادارة المعرفة في المؤسسات التربوية ومنها مثلاً عدم تحديد التعاريف الاجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الابحاث والدراسات بشكل دقيق وأحتكار المعلومات من قبل الادارة العليا التقليدية ، حيث تحجز المعلومات ، الامر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا ، وعدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها ، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي الى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها. وكذلك التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر ، فالمعرفة هي ما يعرفه الافراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب. التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها وأن الحصول عليها يتم لاغراض اعلامية او دعائية. وكذلك أفنقار بعض المنظمات الى الافراد القادرين على توظيف المعرفة وأستخدامها ، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفاً يكلف الكثير دون فائدة محصلة ، شراء المعرفة من الجهات المختصة ، قد يؤدي ذلك الى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة ، القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء بأستلامها دون معالجة. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٦١- ٦٢)

يشير (السلوم ، ٢٠٠١) الى ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة حيث يشير الى ان " مشكلة العصر تكمن في كثرة المعلومات والمعارف والعلوم بحيث يصعب إدارتها وتصنيفها ولهذا ظهر هذا المصطلح للتغلب على هذه المشكلات ، والحل هو إدارة المعرفة بحسن استثمارها ". (السلوم، ٢٠٠١، ١٩)

ومن خلال ما تقدم تحسست الباحثة بان هنالك مشكلة حقيقية في مفهوم ادارة المعرفة وهو في كيفية التعامل معها وتوظيفها ومعرفة علاقاتها المترابطة مع المفاهيم الاخرى من حيث تنمية وتطوير المهارات الادارية وغيرها وخاصة في المؤسسات التعليمية والتربوية والتي نحن بصدد الحديث عنها في بحثنا هذا ، لاسيما لدى الموظفين في مديريات التربية .

لذلك يستلزم ترسيخ عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في المديریات العامة ، وبداية معرفة آراء العاملين تجاه تطبيق عمليات إدارة المعرفة وذلك لانهم العنصر الفعال



الحقيقي الذي تنطلق منه عملية التطوير والتغيير ، اذ ان التطوير في مهارات العمل الاداري لا يتم الا بوجود مفاهيم معرفية متقنة تتمثل بكيفية ادارة المعرفة وتوظيفها بالعمل الاداري .

اهمية البحث :

في ظل تطور التكنولوجيا بمختلف مجالاتها وسرعة الوصول الى المعلومات ، بدأ المورد الاساسي للميزة التنافسية ينتقل من رأس المال المادي الى المعلومات والمعرفة او ما يعرف برأس المال الفكري ، فقد بدا هذا التحول يدفع اصول التفكير التقليدي الى مستويات فكرية اكثر عمقا ، ولم تعد الاساليب القديمة في الإدارة تتناسب وهذه القفزة الهائلة التي يشهدها الفكر الاداري الحديث .

إن إدارة المعرفة تسعى الى الاستثمار الامثل لرأس المال الفكري ، وتحويله الى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء العاملين من أجل رفع كفاءة المديرين ، اذ تعد المعرفة في ظل التطور الهائل الذي يشهده العصر الحالي احد الدعائم الاساسية في تطوير الفكر الاداري والمؤسسي.

لذا فإن اهمية التعرف على إدارة المعرفة ودورها في تطوير المهارات الادارية من القضايا التي نالت اهتمام المؤسسات التربوية ؛ وذلك بهدف تطوير مهارات وقدرات العاملين بحيث تتواءم مع التطورات التي يعيشها عالم اليوم . (بيزان ، ٢٠١٠ ، ١٢)

اذ تعد إدارة المعرفة من الاساليب الإدارية الحديثة كانت ومازالت لها صدى واسع في المجالات الصناعية والصحية والانتاج فقد اثبتت جدواها ، لما حققت من نتائج في إحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية ، وقد وجد علماء الإدارة ورواد الفكر التربوي ان الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من ابرز وسائل نجاح الإدارة في العصر الحديث ، حيث يمكن لمجتمعنا العربي وخاصة في المجال التربوي أن تستفيد من إدارة المعرفة من خلال التقاسم الافضل للمعرفة ، وايجاد معرفة جديدة .

(بدير ، ٢٠١٠ ، ٢٢)

فمنظمة المعرفة هي المنظمة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في جميع عملياتها الادارية والتنظيمية ويمتلك الموظفون فيها ثقافة تنظيمية نابعة من تبادل الافكار فيما بينهم مما يسهم في انجاز الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وعلى ذلك فإن هذه المؤسسة تستثمر طاقات العاملين الفكرية مما يجعلها قادرة على تحقيق متطلبات التحسين والتطوير المستمر ومواكبة التغيرات الحاصلة . (حمود ، ٢٠١٠ ، ١٧)

ويؤكد (شحاتة ، ٢٠٠٤) "على ان المهارات الادارية الحديثة في المديرين تسعى الى القيام بأعباء ومسؤوليات إعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية العاملة وانتاج المعرفة التي تحتاجها تلك المجتمعات " . (شحاتة ، ٢٠٠٤ ، ٦٤)

بناء على ما تقدم ينبغي السير والحث على تغيير اساليب توظيف المهارات الادارية والاعتماد بالأساليب الادارية الحديثة ، وحيث أن إدارة المعرفة من أهم الاساليب الادارية الحديثة لأحداث التطوير والتغيير وإنها أثبتت جدواها في عالم الصناعة والانتاج والتي أكدت على اهمية توظيف إدارة المعرفة والدور الذي تقوم به من أجل بقاء هذه المؤسسات على نحو جيد وأفضل.

حيث أكدت (Guiney ، ٢٠٠٢) بقولها " إن إدارة المعرفة يمكن استخدامها لتعزيز الادارة التربوية ، كذلك يمكن من خلال إدارة المعرفة أن تساعد المديرين



على التحول من البيروقراطية التي تغلغت في البيئة التربوية " (Guiney ، ٢٠٠٢ ، ١٧ ، ٢ -)

كما تناولت العديد من الدراسات والبحوث أهمية إدارة المعرفة في تطوير المهارات الادارية منها دراسة (Brewer ، 2010) والتي تؤكد على ان المؤسسات يجب ان تركز على إنشاء وتطوير العاملين في مجال المعرفة والتي تتجج وتتفوق في بيئة تنافسية عالمية ، ولذلك فإن انشطة إدارة الموارد البشرية وأنشطة تطوير البرامج والمناهج يجب ان تركز على ترسيخ وتحسين وتقييم المعارف والمهارات والقدرات للوصول البشرية ، وينبغي على المؤسسات ان تحدد ابعاد المعرفة الضرورية لإنشاء والحفاظ على الميزة التنافسية . (Brewer,2010,P:20)

وتضيف (الزامل ، ٢٠٠٣) " ان ادارة المعرفة تتميز بقدرة على التكيف ، الذكاء ، التعلم ، الابتكار ، سرعة الخاطر وتميز القيمة في الاصاله ، تسعى الى تفعيل إمكانيات المؤسسة في هذه الجوانب وتهتم كذلك بالتفكير النقدي ، العلاقات ، انماط العمل ، المهارات ، التعاون ، المشاركة وتدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات ، وتقوي التعاضد بين افراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل وقد تستخدم إدارة المعرفة التقنية لزيادة الاتصال ، وتشجع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني " . (الزامل ، ٢٠٠٣ ، ٣) كل هذه الاشياء هي ما تحتاجه إدارة التربية والتعليم .

كما ترجع أهمية هذا البحث الى توصيات خرجت بهاعدة مؤتمرات بأهمية توظيف المعرفة في إدارتهم مثل مؤتمر إدارة المعرفة الاول الذي اقيم في دبي عام (٢٠٠٣) حيث سعى المؤتمر الى ايجاد توعية بأهمية إدارة المعرفة لدى المؤسسات الحكومية والخاصة . كذلك المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتقنية الحاسبات الذي انعقد في القاهرة لنفس العام حيث وضح (الهيئي ، ٢٠٠٣) " انه يجب على المنظمات ومؤسسات المجتمع الحالي ان ترفع بكفاءة عالية موردها الاكثر قيمة وهو مورد المعرفة للقوى البشرية العاملة " . (الهيئي ، ٢٠٠٣ ، ٢)

كما وجاءت توصيات المؤتمر الثاني لإدارة المعرفة في الشرق الاوسط والذي اقيم في ابو ظبي في الفترة (١٥ - ١٦ مارس ٢٠١١ م) لتؤكد على الاهتمام بالبنية الاساسية لإدارة المعرفة من خلال الموارد البشرية ، التقنية " الاتصالات المتتابعة " ، وثقافة بيئة المعرفة ، والعمل على المشاركة الفعلية داخل وخارج المنظمة وتأكيد التواصل عبر الشبكات الاجتماعية . (العمرى ، ٢٠١١ ، ٥)

وتشير دراسة (العتيبي ، ٢٠١١) الى ضرورة إجراء دراسة عن تطوير مهارات مديري المدارس في ضوء إدارة المعرفة . (العتيبي ، ٢٠١١ ، ٧)

كما اوصت دراسة (القاسمي ، ٢٠٠٩) بضرورة إكساب الكوادر الادارية في المؤسسات التربوية والتعليمية مهارات وسلوكيات قيادية حسب ما تستدعيه التطورات الحالية بوزارة التربية والتعليم ، من خلال الدعوة الى تطبيق الاتجاهات الادارية الحديثة كإدارة المعرفة ، والى إجراء المزيد من الدراسات حول عمليات إدارة المعرفة . (القاسمي ، ٢٠٠٩ ، ٥)



ومن هنا جاءت اهمية هذا البحث التي تؤكد ضرورة هذا الاتجاه ودوره في الارتقاء بجميع جوانب العمل الاداري والتربوي، ومن كل ما تقدم يمكن تلخيص أهمية البحث الحالي بما يلي :-

١ - يسهم البحث في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لأعداد وتنمية افراد كفاءة وفعالة تسهم في تطوير المهارات في المؤسسات التربوية مما ينعكس بالتالي على تطوير العملية التعليمية .

٢ -يسهم هذا البحث في لفت انتباه القائمين على تدريب العاملين الى اهمية التركيز في برامجها التدريبية على دور إدارة المعرفة في تطوير المهارات الادارية.

٣ -تمهد هذه الدراسة الطريق للباحثين لأجراء دراسات اخرى ذات ابعاد بحثية اخرى .

اهداف البحث : يهدف البحث الى التعرف على ما يلي :-

١ - مستوى ادارة المعرفة لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى.
٢ - مستوى المهارات الادارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد /الكرخ الاولى.

٣ - التعرف على العلاقة ما بين ادارة المعرفة والمهارات الادارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى.

حدود البحث:

- ١- الحدود البشرية :- جميع الموظفين في المديرية العامة لتربية بغداد /الكرخ الاولى
- ٢- الحدود المكانية:- تربية الكرخ الاولى .
- ٣- الحدود الزمانية :- العام الدراسي (٢٠١٧ - ٢٠١٨) .

تعريف المصطلحات :

تحديد المصطلحات المتعلقة بالبحث وكالاتي :

اولاً : إدارة المعرفة

يعرفها :

١- (الصاوي،٢٠٠٧) بأنها:- " هي تلك الافكار او المفاهيم التي تصل الى فرد او مؤسسة او مجتمع والفهم والادراك الشامل لها واستخدامها لاتخاذ سلوك فعال من تحقيق اهداف محددة". (الصاوي،٢٠٠٧، ١٧)

٢- (المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٦) بأنها :- " عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ، اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كأخذ القرارات ، حل المشكلات ، التعلم ، والتخطيط الاستراتيجي " . (المنظمة العربية للتنمية الادارية،٢٠٠٦، ٣٨)

٣- (المطيران ، ٢٠٠٦) بأنها:- " إيجاد الطرق للابداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها الى العاملين الذين في حاجة اليها لاداء اعمالهم بفعالية وكفاءة وبأستخدام الامكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن " . (المطيران،٢٠٠٦، ٢)

وتعرف الباحثة إدارة المعرفة اجرائيا بأنها :- محاولة ايجاد المتطلبات الضرورية اللازمة لاياد قاعده معرفية تعزز وتساعد على المهارات الادارية المطلوبة للموظفين



للعاملين بالمديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى وذلك من خلال اجابات افراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

ثانياً : المهارات الادارية :

يعرفها :

١ - (ربيع، ٢٠٠٦) :- بأنها " الوصول بالقدرة الى درجة من الاتقان تيسر على أداء صاحبها في اقل ما يمكن من الوقت والجهد مع تحقيق الامان وتلافي الاضرار والاختفاء ". (ربيع، ٢٠٠٦، ٨٣)

٢ - (آل علي والموسوي، ٢٠٠١) :- بأنها " عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً بأهتمام يستطيع من خلاله العاملون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المؤسسة ككل ". (آل علي والموسوي، ٢٠٠١، ١٣٨)

٣ - (الصيرفي، ٢٠٠٣) :- بأنها عبارة عن " تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من أنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ". (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٢٢)

وتعرف الباحثة المهارات الادارية أجرائياً بأنها:- المهارات الفنية والادراكية والانسانية التي لا بد ان يكتسبها الموظفين الاداريين العاملين بالمديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى من خلال استجابات افراد عينة البحث الحالي للاستبانة المعدة لهذا الغرض .

الاطار النظري

مفهوم وأهمية ادارة المعرفة

تتأكد اهمية إدارة المعرفة يوماً بعد يوم فهي في الاساس نتاج لعملية انتقالية من الاقتصاد القائم على الصناعة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة ، وظهور المؤسسات القائمة على المعرفة او ما يطلق عليها الشركات الخلاقة (مؤسسات التعلم، المؤسسات الابتكارية) وتتميز هذه المنظمات بالقدرة على إدارة المعرفة حيث تعتبر القوة الفعلية في عصرنا الحاضر وهي قوة تفعيل العقل ، وجمع المعارف والتمكن من إدارة هذه المعارف . (شنودة، ٢٠١٠، ٥)

يمكن أن نوجز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :- (حمود ، ٢٠١٠، ٥٢)

١ - تحفيز الابداع والابتكار والوصول الى افكار ومشاركات ابداعية من مختلف المستويات الادارية .

٢ - تحويل المنظمات الى مجتمعات معرفية قادرة على التكيف مع التغيير المتسارع الذي يشهده عالم اليوم ومواجهة التعقيدات المتزايدة في بيئة الاعمال.

٣ - تمكين المنظمات من اتخاذ القرارات الصحيحة وفقاً للرصيد المتاح من البيانات والمعلومات ، بالإضافة الى سرعة علاج المشاكل التي قد تواجهها من خلال توفر المعلومات المطلوبة والضرورية لحل هذه العقبات.

٤ - اشباع الحاجة الى المعلومات وتسهيل الوصول اليها بالوقت والكم والنوع المناسب ، مما يساعد على إدارة الاداء التنظيمي وذلك يرجع الى ما تمتلكه المنظمة من رأس المال الفكري المرتبط بكافة نشاطات المنظمة .

٥ - المعلوماتية والمعرفة مصدر الميزة التنافسية من حيث اهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات .



٦ - مجالات التنافس والابداع والتجديد والتنوع وغيرها من المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها بصورة واسعة .

٧ - وجود انواع متعدد من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها ، فتشعب إدارة المعرفة يزيد من احتمالات تطبيقها .

أهداف إدارة المعرفة :

تعددت الاهداف التي تسعى إدارة المعرفة الى تحقيقها فقد اورد (طيطي ، ٢٠١٠) عدداً من الاهداف الآتية :

١ - إعداد المعرفة وتقديمها لمن يحتاج اليها لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف المحدد بأفضل صورة ، وهذا يتطلب توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة الى جميع الاطراف .

٢ - دعم تطور المؤسسة والحفاظ على وضعها المناسب كقوة منافسة وذلك من خلال العمل على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة لتواكب تلبية احتياج المؤسسة من المعلومات والبيانات التي تضمن بقاء المؤسسة كقوة منافسة .

٣ - دراسة الاوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والانظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة ، هذا الى جانب مساهمتها في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة البنية التحتية لمجتمع المعرفة .

٤ - تبني غاية واضحة ولغة مفهومة تساعد المستفيد من المعرفة على تحقيق اكبر استفادة من النظام المعرفي وكذلك الاستفادة منه في تحقيق أهداف المؤسسة .

٥ - ايجاد ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة وذلك عن طريق تبني عملية تغيير في طرق تحفيز اساليبه .

٦ - ايجاد قنوات اتصال معرفية تسهل الحصول على المعرفة وانتقالها بهدف الاستفادة منها.

٧ - العمل على تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة ذات العلاقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة من اجل تحقيق الاهداف وضمان الاداء الامثل بأقل التكاليف .

٨ - دعم التميز وتحفيز العاملين عن طريق المكافآت والحوافز المادية والمعنوية. (طيطي، ٨٧، ٢٠١٠)

عمليات إدارة المعرفة :

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات ومراحل إدارة المعرفة ، الا ان خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من المنخصين هي: (الضويحي، ٢٠٠٩، ٥٨)

١ - تكوين وتوليد المعرفة / ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة الصريحة او الضمنية واقتنائها من مصادرها المتعددة.

٢ - خزن وتنظيم المعرفة / وهي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتيسير سبل استرجاعها ، أذ تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة . وفي هذه العملية يبرز دور استخدام تقنية المعلومات في العديد من مراحل هذه العملية.



٣ - نقل ومشاركة المعرفة / وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين افراد المنظمة أذ يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار وتبادل الخبرات ، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والتعلم .

٤ - تطبيق المعرفة / تعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب ، واستثمارها في المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف واغراض المنظمة (الضويحي، ٥٨، ٢٠٠٩).

متطلبات تطبيق ادارة المعرفة :-

ان تهيئة المستلزمات التنظيمية والبشرية والمادية تحتل أهمية واولوية ،أذ ان عدم توفر المستلزمات يقود الى تطبيق غير سليم لتقنيات وآليات تلك الادارة ،وهذا يؤدي الى تحميل المنظمة أعباء مالية كبيرة، وينعكس بأثار سلبية على نتائج الاعمال فيها. وتبرز في مقدمة تلك المستلزمات الآتية :

١- **الهيكل التنظيمي** : شهدت عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة كثيراً من التطورات التي جاءت استجابات لحاجات بيئية ،ومتطلبات التكيف معها، ويظهر تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المؤسسة والاطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي ،او بيئة انتشارها الخارجي من جهة أخرى. ويظهر تأثير الهيكل في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء، ولما كان العنصر البشري أحد اهم مقومات ادارة المعرفة فأن زيادة التزامهم وولاءه يمكن المؤسسة من تحقيق نتائجها المستهدفة .

٢- **القيادة الادارية** : تعد القيادة الادارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج ادارة المعرفة وذلك لدورها الرئيس في رسم المسارات الاستراتيجية للمؤسسة . وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق اهداف المؤسسة، كما تقوم القيادة الادارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الايجابي في المؤسسة، لذا فأن التطورات البيئية التي تعيشها بيئة الأعمال ، ويتوقع لها ان تزداد تنوعاً وسرعة في المستقبل استلزمت البحث عن انماط جديدة من القيادة الادارية. أن قدرة القيادة على خلق المعرفة ،وتبادل تلك المعرفة بين القيادة وأطراف المؤسسة والمتعاملين معها، يتطلب تفاعلاً مباشراً ومستمراً وغير رسمي ومن خلال هذا التفاعل تحدث النقاشات والحوارات والتفاوضات التي تقود الى أنتاج وتداولها بالشكل الصحيح. فأن انتاج المعرفة ظاهرة جماعية وليست فردية.

٣- **الموارد البشرية** : تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين ،وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في أنجاز المهام التنظيمية ،فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج أطار الأساليب المعيارية، المر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة اولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً ،وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب ان تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الافراد العاملين في المؤسسة، وبينهم وبين قيادة المؤسسة ،اي انها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الابداع والابتكار.(الهيبي، ٢٠٠٣، ٨٠٠)



٤- **أدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات** : لضمان التنفيذ الناجح لادارة المعرفة لأبد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من اجل تحقيق الاهداف بان تصبح قادرة على تقديم خدمات جديدة تؤثر على أداء المؤسسة، فلتكنولوجيا المعلومات قيمة أيجابية يمكن اظهارها من خلال العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير المعلومات، بالاستراتيجية العامة للمؤسسة المرتبطة بالمنافسة الخارجية او التغير في بيئة الاعمال. (برس، ٢٠٠٥، ٨٠)

٥- **مقاييس تكنولوجيا المعلومات** : تعد أجهزة الحاسب الآلي بداية للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في اي مؤسسة ، وهناك العديد من الاجهزة الاخرى الضرورية مثل(خادم الملفات ،وانظمة الاسطوانات المرنة ومشغلات الأقراص المضغوطة، فضلاً عن البنية الأساسية للاتصالات التي تتضمن مد خطوط البيانات وخطوط الهاتف ،كما يجب توحيد المقاييس الخاصة بالعمل حتى لا يختلط الامر بسبب تعدد مصادر تكنولوجيا المعلومات .(برس، ٢٠٠٥، ٨١)

المهارات الادارية

مفهوم المهارات الادارية واهميتها:

تشير آراء المهتمين والباحثين في مجال الادارة الى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد الاداريين الناجحين في القيام بوظائفهم وتحتل المهارات الادارية مقدمة هذه العوامل، وهذا أن دل على شيء فأنا يدل على ما تمثله هذه المهارات من أهمية بالغة حيث تشكل إطاراً مرجعياً ومنطقاً لازماً لنجاح الاداري في تفاعله مع المهام والادوار المنوطة به (الطويل ، ٢٠٠٦، ٣٧) ، وتتميز هذه المهارات بأنها مكتسبة ونامية وليست فطرية او موروثية أي ان الانسان يكتسبها ويطورها بالتدريب والممارسة والتجربة والخبرة التي يمر بها (أحمد، حافظ ، ٢٠٠٣) وبذلك تتعدد المهارات الادارية وتتنوع في الادبيات التربوية .

وتعد المهارات الادارية في نظر الاداريين وخبراء الادارة من العناصر الرئيسية للعملية الانتاجية ، بل هي العنصر الأكثر اهمية في ذلك، وقد تناولت الادبيات الادارية والتنمية الموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل اذ عرفها البعض على انها " تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الافراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص". (اللوذي، ٢٠٠٢، ٦٥)

وتكمن اهمية المهارات الادارية في تحسين مستوى الاداء ، ورفع معدلات الانتاجية من خلال قيادة توازن بين اهداف المنظمة واهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية ادارية وتنظيمية. (الرشودي، ٢٠٠٢، ٤٥)

انواع المهارات الادارية : وقد قسم الباحثون المهارات الادارية الى ثلاث مهارات اساسية والعديد من المهارات الفرعية وهي على النحو الاتي :-

اولا: المهارات الفنية

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الاشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة الى المقدرة على استخدام الوسائل والادوات والاجراءات ، لا سيما الخاصة منها بانجاز العمل . (الصرن ، ٢٠٠٢، ٤٥)

وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات الآتية :-

- ١ - تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره .
- ٢ - تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له .



٣ - تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد .

٤ - تحديد الاسلوب الافضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي .

(الصيرفي، ٢٠٠٦، ٢٣)

وتشير الباحثة في ذلك ان المهارات الفنية تكون اكثر تحديداً من المهارات الأخرى باعتبارها تدخل ضمن العمل الدقيق للأداري ، اي بمعنى انه يمكن التحقق من مدى توافرها للاداريين بسهولة وكذلك في مدى اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى .

ثانيا : المهارات الانسانية

و تعرف المهارات الانسانية بانها القدرة على التعامل مع العاملين وتنسيق جهودهم والعمل على خلق جو من العلاقات الانسانية الطيبة وروح من العمل الجماعي فيما بينهم .

وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الافراد والجماعات ، وتعني القدرة على التعامل مع الافراد وجماعات العمل وقيادتهم ، بالإضافة الى تحفيزهم وتشجيعهم على الانجاز الجيد كافراد او جماعات. (الصرن، ٢٠٠٢، ٤٥)

وعرفها الصيرفي على انها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها. (الصيرفي، ٢٠٠٦، ٢٣)

وقد حددها الصيرفي كما يأتي :-

١ - مهارات التعامل مع الآخرين .

٢ - مهارات الاتصال والاقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة .

٣ - مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة . (الصيرفي، ٢٠٠٦، ٢٤)

وتتمثل المهارات الانسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مروضيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام ، وهذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة ، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع ، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع. (السكرانة، ٢٠٠٩، ٤٣)

ثالثاً :المهارات الادراكية (الفكرية)

تتمثل المهارات الادراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الادارة ، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية ، وتحليل المشكلات ، وأيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها. (السكرانة، ٢٠٠٩، ٤٣)

وقد أضاف (السكرانة، ٢٠٠٩) على المهارات السابقة مهارة التخطيط ، ومهارة المقابلة ، ومهارات كتابة التقارير ومهارات اتخاذ القرارات ، ومهارة إدارة الاجتماعات . (السكرانة، ٢٠٠٩، ٤٣)

وتشير المهارات الادراكية الى القدرة على التنسيق ، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر الى المؤسسة ورؤيتها بمنظور شمولي ، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر ، وجوانب التأثير الخاصة بتغير اي نشاط على المنظمة ككل. (الصرن، ٢٠٠٢، ٤٥)

تأتي اهمية المهارات الادارية من اهمية الفرد نفسه والذي يمثل أئمن عناصر الادارة واكثرها اهمية وتأثيرا على الانتاجية التعليمية والتربوية .



وان اهمية المهارات التي يمتلكها الافراد تعد بأعتبارها اعمال تختلف وتتنوع بين وظائف سهلة لاحتياج الى مهارات وقدرات ، وبين وظائف اكثر صعوبة وتعقيد وتحتاج الى أداريين ذوي مواصفات ومهارات عالية لتأديتها ، وان الادارة العليا للمؤسسة لديها الاطلاع على م ما يملكه العاملون من مهارات تميزهم عن بعضهم البعض .

من اجل ذلك تصبح تنمية المهارات الادارية احد التحديات الرئيسة التي يجب على المديرية ان تواجهها وتخطط لاكتساب وتطوير مجموعة المهارات اللازمة للتمكين من ممارسة العملية الادارية بنجاح وبكفاءة عالية ومواكبة التطورات في علوم وتقنيات الادارة بالاستمرار واكتساب الجديد منها الذي تتطلبه المتغيرات والمؤثرات المستمرة في تأثيرها على فرص النجاح للمديرية والعاملين فيها .

ويؤكد السكارنة (٢٠٠٩) ذلك بقوله " ان الادارة الحديثة التي تسعى للبقاء بين المنظمات الكبرى وتحقيق النمو والنجاح يجب ان تركز اهتمامها على تطوير المورد البشري والاهتمام بتنمية مهارات العاملين لديها حتى تتمكن من تحقيق اهدافها " .(السكارنة،٢٠٠٩، ١١،

طرق تطوير المهارات الادارية :

هناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها لغرض تطوير المهارات الادارية ومن هذه الطرق ما يلي:-

١ - التعليم اثناء العمل : وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الاداريين ، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لانها تعزز المهارة .

٢ - مناصب الملاحظة : وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة ، وتعتبر مراكز (المساعد) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تطوير الاداريين .

٣ - المهام الخاصة : وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الافراد فالتدريب الذي يعهد اليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الامور ، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الامور وماذا يمكن تحقيقه .

٤ - المحاضرات : وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بألقاء المحاضرات على الموظفين .

٥ - حل المشكلات : وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة ، وتنطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً ، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة ان يقوم : (بتحديد المشكلة ، تحليل الحقائق والظروف ، تحديد طرق الحل ، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة) .

٦ - المقررات الدراسية : عندما تكون الحاجة الى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الاداري دراسة مقرر خاص ، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة .

٧ - المؤتمرات : وهي من الطرائق شائعة الاستعمال ، والتي تقدم الفرص لتبادل الاراء والمناقشات ، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة ، ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله .

٨ - هيكل التنظيم اللامركزية : كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي ، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة . وإذا نظرنا الى اللامركزية كوسيلة

للتنمية الإدارية ، نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وأنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم .
(ال علي والموسوي ، ٢٠٠١ ، ١٥٦)



دراسات السابقة

سيتم تناول عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة والتي تناولت موضوع ادارة المعرفة في المجال التربوي بالإضافة الى دراسات سابقة ذات علاقة بالمهارات الادارية في المجال التربوي وهي:-

١- دراسة الوحشي (٢٠١١) : والتي تهدف الى التعرف على عدد من (متطلبات إدارة المعرفة في التعليم الاساسي من وجهة نظر مديري المدارس) وقد شملت الدراسة (٣٩) مدرسة كعينة للدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وأعتمد على استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج الدراسة ،وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان من أهمها : أن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الاساسي بمنطقة الظاهرة كبيرة في محوري هيئة التدريس والادارة المدرسية ومتوسطة بالنسبة لمحور التكنولوجيا . وقد وضع الباحث توصية بوضع استراتيجية لادارة المعرفة بوزارة التربية والتعليم في منطقة الظاهرة الموجودة تتضمن تحويلها الى مجتمعات معرفية تقوم على ادارة المعرفة وعملياتها بتوفير متطلبات إدارة المعرفة اللازمة لذلك.(الوحشي، ٢٠١١)

٢- دراسة دروزة (٢٠٠٨) بعنوان : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الاردنية.

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء المؤسسي والشفافية (وهي الاحتياجات المعرفية ، الوعي والالتزام المعرفي ، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة ، وأثر هذه العلاقة على تميز الاداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الاردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (٣٠٠) . وتوصلت الباحثة لعدد من النتائج أهمها : وجود علاقة بين متطلبات إدارة



المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين ، والتعلم والنمو المؤسسي والكفاءة للعمليات الداخلية من جهة اخرى . (دروزة ٢٠٠٨)

٣- دراسة الزطمة (٢٠١١) بعنوان : إدارة المعرفة واثراها على تميز الاداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الاداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة ، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات ادارة المعرفة ولتحقيق أهداف الدراسة ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة المكون من جميع اعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام الادارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس والبالغ عددهم (٤٥٥) ، واعتمد الباحث اسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (٢٧٩) مفردة . وقد توصل الباحث لعدد من النتائج ، اهمها ما يلي :

- ١ - درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة .
- ٢- درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة . (الزطمة، ٢٠١١)
- ٤- دراسة الحبسي (٢٠١٢) " دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان " هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان ومعرفة مواصفات القائمين على ادارة المعرفة، والوقوف على اهم الصعوبات التي تواجه ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية، اضافة الى الكشف عن اثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة في دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة تم اختيارها عشوائيا من (١٠٠) فرد، كما تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، ومعامل (الفكرونيباخ) لحساب معامل الثبات لأداة واختبار (T-TEST) وتحليل التباين الاحادي ، واطهرت الدراسة النتائج التالية: ان دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم جاء بدرجة كبيرة جدا في جميع محاور الدراسة، كما جاءت مواصفات القائمين على ادارة المعرفة بدرجة كبيرة، والصعوبات التي تواجه ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية بدرجة كبيرة من وجهة نظر افراد العينة، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، والمؤهل ، والخبرة الوظيفية.

٥- دراسة الزويني (٢٠١٤) " ادارة المعرفة لدى عمداء كليات جامعة ذي قار وعلاقتها في القدرة القيادية التربوية من وجهة نظر رؤساء الاقسام والتدريسيين " هدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة المعرفة لدى عمداء كليات جامعة ذي قار وعلاقتها في القدرة القيادية التربوية من وجهة نظر رؤساء الاقسام والتدريسيين .

وتألف مجتمع البحث من (٧٠٧) رئيس قسم وعضو هيئة تدريسية للكليات العلمية والانسانية في جامعة ذي قار ، واختيرت عينة البحث بالاسلوب الطبقي العشوائي وتألف من (٤٠٧) عضو هيئة تدريسية ورئيس قسم بنسبة (٦٠%) ، ثم طبقت اداتا البحث على عينة البحث وباستعمال الوسائل الاحصائية .



ومن اهم النتائج هي:-

١- من خلال النتائج يتضح ان هنالك تدني في مستوى ادارة المعرفة لدى عمداء كليات جامعة ذي قار.

٢- يتضح ان درجة القدرة على القيادة التربوية لعمداء الكليات في جامعة ذي قار بشكل عام دون الدرجة المطلوبة ولا يفي بالمرحلة الحالية للمؤسسة الجامعية.

٣- بينت النتائج وجود علاقة ايجابية (طردية) بين درجة ادارة المعرفة لعمداء الكليات وبين درجة قدرتهم على القيادة التربوية . (زويني ، ٢٠١٤)

٦- دراسة القحطاني (٢٠١٥) المهارات الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الاداريات بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض " تتمثل هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي :- ما علاقة المهارات الادارية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الاداريات بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض ؟ وقد بلغت عينة الدراسة من (٣١٧) موظفة من الموظفين الاداريات بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، منهج الدراسة هو المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١- ان واقع المهارات الادارية في الجامعة متوافر بدرجة متوسطة.

٢- ان واقع التطوير التنظيمي في الجامعة متوافر بدرجة متوسطة.

٣- اوضحت النتائج ان المهارات الادارية تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعة بدرجة متوسطة، وعليه بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين كل من المهارات الادارية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05). (القحطاني ، ٢٠١٥)

اجراءات البحث :

ستتناول الباحثة الاجراءات والخطوات التي قامت بها من وصف منهج البحث ومجتمع البحث وكيفية اختيار العينة والخطوات المتبعة في اختيار اداتا البحث وكيفية الاعداد والصدق والثبات لهما فضلا عن التطبيق .

اولاً / منهج البحث: اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي وهو اكثر المناهج شيوعا في البحوث التربوية، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات واسلوب الدراسة الميدانية ثم مقارنة وتحليل وتفسير هذه الحقائق والمعلومات بغية التوصل الى تعليمات مقبولة. ويعرف بانه " احد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن هذه الظاهرة او المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة " . (الجابري ، ٢٠١١ ، ٢٧٨)

ثانياً / مجتمع البحث: يعرف مجتمع البحث بانه جميع الافراد الذين يحملون البيانات الظاهرة في موضوع البحث ، ويمكن القول ان المجتمع هو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على بيانات تخص الظاهرة التي هي قيد الدراسة ومن اجل تحقيق الاهداف المراد تحقيقها ينبغي ان يوصف المجتمع وصفاً دقيقاً لكل الصفات الخاصة به.(قنديلجي، ١٩٩٣، ٨٥)

ولقد قدر للباحثة الحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبحث بموجب كتاب تسهيل مهمة الى مديرية تربية بغداد / الكرخ الاولى شعبة التخطيط والاحصاء لغرض



الحصول على المعلومات الخاصة بمجتمع البحث ، اذ تالف مجتمع البحث من (٥٥٠) موظفاً يمثلون جميع الموظفين للعام الدراسي .

ثالثاً / عينة البحث : هي ذلك الجزء الممثل للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة ، ويشمل الجزء الذي يمكن استخدامه للحكم على الكل ، ومن اجل ان تكون العينة ممثلة للمجتمع ينبغي اعتماد الطرائق والاساليب الصحيحة في اختيارها .(البياتي، ١٩٧٧، ٢٣٥)

لذا تكونت عينة البحث من (١١٣) موظف وهي العينة التي امكن الحصول عليها واجراء التطبيق للاستبانة عليها فعليا وهي كانت بنسبة ٢٠% الى مجتمع البحث الاصلي .

رابعاً / اداتا البحث : تم بناء الاستبانتين الخاصة الاولى الخاصة ب(ادارة المعرفة)والثانية الخاصة (بالمهارات الادارية) في ضوء الخطوات الآتية :-

أ - بعد الاطلاع على الادب النظري الإداري والتربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

ب - الأخذ بأراء الخبراء واستطلاع آراءهم وذلك عن طريق المناقشة والحوار مع عدد من المتخصصين في الادارة التربوية والادارة العامة والقياس والتقويم وغيرهم .

ج - الاستفادة من المقاييس والادوات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والحصول على الفقرات المناسبة والملائمة للاستبانة الخاصة بالبحث .

في ضوء الخطوات السابقة حصلت الباحثة على مجموعة من الفقرات للاستبانتين في صورتها الاولى حيث تضمنت استبانة ادارة المعرفة من (٢٩) فقرة واستبانة المهارات الادارية (٢٤) فقرة وبصورتها الاولى قبل عرضها على الخبراء والمحكمين .

خامساً / صدق الاداتين : من اجل اجراء الصدق للاداتين فقد قامت الباحثة بأجراء الصدق الظاهري (صدق الخبراء والمحكمين) على استبانة ادارة المعرفة واستبانة المهارات الادارية ، حيث تم عرض الاستبانتين على عدد من الخبراء والمحكمين من

مختلف التخصصات الادارية والتربوية والقياس والتقويم وكان عددهم (٨) خبراء، بعد اجراء التعديلات التي اوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة عدد من الفقرات في كلا الاستبانتين ، حيث بلغ عدد فقرات استبانة ادارة المعرفة بعد صياغتها النهائية (٢١) فقرة ، بلغ عدد فقرات استبانة المهارات الادارية (١٩) فقرة بصورتها النهائية .

وبذلك تكون الاداتان جاهزتان للتطبيق بعد التأكد من الثبات لهما كما سيأتي لاحقاً ، إذ أن الاداة الاولى تكون معدة لقياس مدى مستوى ادارة المعرفة في مديرية تربية بغداد / الكرخ الاولى من وجهة نظر الموظفين والاداة الثانية الخاصة بالمهارات الادارية وهي معدة لقياس مستوى المهارات الادارية لديهم في ممارسة العمل الإداري والتربوي في مديرية تربية بغداد / الكرخ الاولى .

سادساً / ثبات الاداتين : بعد اتمام الصدق للاداتين عن طريق عرضها على الخبراء فلا بد من اجراء الثبات لهما ، حيث تم استخراج معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ (قيمة الاتساق الداخلي للاداة) حيث طبقت هذه المعادلة على درجات افراد عينة الثبات حيث بلغ معامل الثبات لاداة ادارة المعرفة على وفق هذه الطريقة هو (٨٤) وبالنسبة لاداة المهارات الادارية (٨٦) وكما موضح بالجدول رقم (١) .



جدول (١) يمثل معامل الثبات للاداتين

معامل الثبات		
الفكرونباخ	٨٤	استبانة اداة المعرفة
الفكرونباخ	٨٦	استبانة المهارات الادارية

حيث يتضح من الجدول اعلاه ان قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة مقبولة احصائيا ، اذ تشير ادبيات القياس والتقويم ان معامل الثبات المقبولة هي حينما تساوي او تزيد على (٧٠%) فاكتر .

عرض النتائج وتفسيرها :

سيتم عرض وتفسير النتائج التي توصلت لها الباحثة وفقا لاهداف البحث وكما موضح في ادناه :-

الهدف الاول: ما مستوى ادارة المعرفة لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى .

ومن اجل التحقق من هذا الهدف تم تطبيق اداة البحث لقياس مستوى ادارة المعرفة لدى افراد عينة البحث والبالغة (١١٣) فردا، فقد تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (T- test) وعند تحليل اجابات العينة اتضح ان متوسط درجات افراد العينة (١٥٦,٣٠) وبانحراف معياري مقداره (١,٩٧) درجة وبمتوسط فرضي مقداره (٢١) وهو مايوضح وجود فروق ذات دلالة احصائية لان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (٤١,٥٩) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١١٢) وهو ما يوضح ان موظفي المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى يتمتعون بمستوى جيد في ادارة المعرفة في شؤون وادارة اعمالهم والجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢) يوضح الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمستوى ادارة المعرفة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
				المحسوبة	الجدولية		
١١٣	١٥٦,٣٠	١,٩٧	٢١	٤١,٥٩	١,٩٦	١١٢	دالة احصائياً

وترى الباحثة ان هذه النتيجة يمكن تفسيرها بوجود تعامل واهتمام بالمعرفة و الاطلاع على كل ما هو جديد في عالم المعرفة والمعلومات لاسيما في عصر المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات وغيرها اصبح امرا بديهيا وفي متناول اليد لدى الجميع وبما فيهم العاملين في المؤسسات وخاصة التربوية والتعليمية منها ، وهو ما يشكل مؤشرا جيدا وحسنا لدى هذه الفئة من الموظفين .



الهدف الثاني: ما مستوى المهارات الادارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى.

ولغرض التحقق من هذا الهدف تم تطبيق الاداة الخاصة بالمهارات الادارية على عينة البحث والبالغة (١١٣) فردا ، وظهرت النتائج ان متوسط درجات افراد عينة البحث وهو (٢١٨,٣٠) وبانحراف معياري مقداره (٥,٣٨) درجة وبمتوسط فرضي مقداره (١٥١) وهو ما يؤشر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١١٢) ولان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (١١١,٩٩) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) وهو مؤشر على ان موظفي المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى لديهم مستوى جيد من المهارات الادارية والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) يوضح الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي لمستوى المهارات الادارية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
				المحسوبة	الجدولية		
١١٣	٢١٨,٣٠	٥,٣٨	١٥١	١١١,٩٩	١,٩٦	١١٢	دالة احصائياً

وتتضح من النتيجة اعلاه وحسب ما تراه الباحثة ان عامل الخبرة المتراكمة والالمام بالعمليات الادارية فضلا عن الحرص والالتزام بالعمل امرا مهما ومؤشرا قويا علن ان هؤلاء الفئة من الموظفين لا بد وان يتمتعون بمهارات ادارية عالية لاجل تمشية الاعمال والمهام الادارية العملية اليومية .

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة مابين ادارة المعرفة والمهارات الادارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى ؟

ولمعرفة العلاقة بين ادارة المعرفة ومستوى المهارات الادارية لدى افراد عينة البحث استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون للتعرف على مدى العلاقة بين المتغيرين ، اذ اشارت النتائج الى ان معامل الارتباط بلغت (٠,٢٧٣) درجة ولالجل كشف دلالة الفروق لمعامل الارتباط تم حساب القيمة التائية لمعامل الارتباط اذ بلغت (٢,٢١٥) وهي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (-,٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهو ما يؤشر على وجود فروق ذات دلالة احصائية ، اي ان هنالك علاقة مابين المتغيرين ادارة المعرفة والمهارات الادارية . والجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤) معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والمهارات الادارية والقيمة التائية المحسوبة لافراد العينة

العدد	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية
					المحسوبة
					الجدولية
١١٣	ادارة المعرفة	١٥٦,٣٠	١,٩٧	٠,٢٧٣	٢,٢١٥
	المهارات الادارية	٢١٨,٣٠	٥,٣٨		
					٢٠ -

ويتضح من الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط وصلت الى مستوى الدلالة الاحصائية ، وترى الباحثة ان وجود العلاقة الارتباطية مابين ادارة المعرفة والمهارات الادارية لدى افراد عينة البحث من الموظفين في مديرية تربية بغداد/ الكرخ الاولى قد تعود الى ان المتغيرين يؤثر احدهما بالآخر اذ ان توافر القدرة على فهم وتوظيف المعرفة وادارتها يمهّد ويعزز المهارات الادارية والعكس يكون كذلك ، اذ ان طرفي المعادلة بين المتغيرين احدهما مؤثر في الاخر لدى افراد عينة البحث ، وهو في النهاية مؤثر جيد وحسن لدى افراد عينة البحث .

الاستنتاجات :

من خلال نتائج البحث يمكن وضع الاستنتاجات الآتية:-

- ١- وجود مستوى جيد من الفهم والمعرفة بأدارة المعرفة وكل ما يتعلق بهذا المفهوم .
 - ٢- وجود مستوى عالي من المهارات الادارية لدى افراد عينة البحث وهو ما يمثل الفهم والادراك لمسؤوليات العمل والتنظيم الاداري لهم.
 - ٣- اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية مؤثرة احدهما بالآخر ، اي ان كلما كان الالمام بالمعرفة وكيفية ادارتها كلما كان الالمام اكثر بالمهارات الادارية .
 - ٤- وجود الرغبة والتعاون لقياس مستوى المتغيرين وهما ما يمثلان بمثابة تقويم ذاتي للموظفين ، وهو ما ظهر من خلال التعاون في الاجابات لاداتي البحث .
- التوصيات :** ولقد امكن للباحثة وضع عدداً من التوصيات وهي :-

- ١- ضرورة اشراك العاملين في الدورات التطويرية الادارية والمعرفية وبكل ما يستجد من مستجدات علمية تعزز ادائهم وقدراتهم .
- ٢- الاستفادة من نتائج البحث وتوظيفها وجعلها معياراً لقياس مستوى اداء العاملين بمختلف اصنافهم في المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى .
- ٣- ضرورة الدعم المادي والمعنوي للموظفين لزيادة التحفيز لديهم لتقديم افضل عطاء وبما يخدم عملهم.

المقترحات :

ولقد وضعت الباحثة المقترحات الآتية:

- ١- اجراء دراسة للموظفين في المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى لقياس مستوى المهارات الادارية والمناخ التنظيمي السائد فيها .
- ٢- اجراء دراسة اكثر توسعا للمتغيرين وعلى مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد .



٣- اجراء دراسة لقياس مستوى ادارة المعرفة لدى الكوادر التعليمية او التدريسية في مديريات التربية في بغداد .

المصادر:

١. آل علي، رضا والموسوي ، سنان، (٢٠٠١)، وظائف الادارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان – الاردن .
٢. احمد، حافظ فرج ،حافظ، محمد صبري، (٢٠٠٣)، ادارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب ، القاهرة- مصر .
٣. برنامج الامم المتحدة الانمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، (٢٠٠٣) ، " تقرير التنمية الانسانية العربية : نحو اقامة مجتمع المعرفة " نيويورك المكتب الاقليمي للدول العربية .
٤. بدير، جمال، (٢٠١٠) ، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات ، عمان ، دار كنوز المعرفة.
٥. برس ،يورك،(٢٠٠٥)، ادارة المعرفة ،سلسلة المميزون الادارية ، لونغمان للنشر، القاهرة-مصر.
٦. بيزان ، حنان الصادق ، (٢٠١٠) ، ادارة المعرفة وتنمية القيادات الادارية ، نحو مستقبلية – Cybrarians Journal ، (ع ٢٢) .
٧. الجابري، كريم كاظم ،(٢٠١١) ،مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، مكتبة النعيمي للطباعة والنشر ، بغداد – العراق .
٨. الحبسي ،رياء بنت حمد بن هلال ، (٢٠١٢) ، " دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ادارة تعليمية، كلية العلوم والاداب – قسم التربية والدراسات الانسانية ، فلسطين.
٩. حمود ، خضير (٢٠١٠) ، منظمة المعرفة ، عمان ، دار صفاء .
١٠. البياتي ، عبد الجبار توفيق ، (١٩٧٧) ، الاحصاء الوصفي الاستدلالي في التربية وعلم النفس ، المطبعة الثقافية العالمية ، بغداد .
١١. دروزة، سوزان صالح ،(٢٠٠٨) ، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي:دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .
١٢. ربيع ، هادي مشعان (٢٠٠٦) ، المدير المدرسي الناجح ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي .
١٣. الرشودي، محمد بن ابراهيم، (٢٠٠٢) ،المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية ادائهم الوظيفي ،دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ، كلية العلوم الادارية.
١٤. الرشدي ، احمد كامل (٢٠٠٠) ، مشكلات الادارة المدرسية : في الالفية الثالثة : رؤية تربوية جديدة ، القاهرة ، كوميت .
١٥. الزامل ، ريم (٢٠٠٣) ، إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة ، مجلة العلم الرقمي ، العدد ١٦ ، www.algzirah.com ، تاريخ الدخول ١٤٢٥/١/٨هـ.



١٦. الزطمة، نضال محمد (٢٠١١)، "ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء " ،دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة –الجامعة الاسلامية، غزة – فلسطين .
١٧. الزويني ، عباس ناهي(٢٠١٤) ،ادارة المعرفة لدى عمداء كليات جامعة ذي قار وعلاقتها في القدرة القيادية التربوية من وجهة نظر رؤساء الاقسام والتدريسيين ، اطروحة دكتوراه ، قسم العلوم التربوية والنفسية –كلية التربية ابن رشد – جامعة بغداد .
١٨. السكارنة ، بلال خلف ، (٢٠٠٩) ، المهارات الادارية في تطوير الذات ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الاردن .
١٩. السلوم ، يوسف إبراهيم (٢٠٠١) ، الاستثمار في العلم والمعرفة بحسن الادارة . التدريب والتقنية ، الرياض ، العدد ٢٨ ، ص ١٨ – ١٩ .
٢٠. شحاتة ، حسن (٢٠٠٤) ، مداخل الى تعليم المستقبل في الوطن العربي ، تقديم عمار ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .
٢١. شنودة ، اميل (٢٠١٠) ، تربية المعرفة ، تربية عقل الامة للمعرفة ، المنصورة ، المكتبة العصرية.
٢٢. الصاوي ، ياسر (٢٠٠٧) ، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، الكويت ، دار السحاب .
٢٣. الصرن، رعد حسن، (٢٠٠٢)، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر ، عمان .
٢٤. الصيرفي، محمد عبدالفتاح، (٢٠٠٣) ،الادارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
٢٥. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ،(٢٠٠٦)، مبادئ التنظيم والادارة ،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان –الاردن .
٢٦. الضويحي ، فهد بن عبدالله (٢٠٠٩) ، ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، النظرية والتطبيق، Cybrarians Journal ، (٢٠٤) ، (تاريخ الاطلاع : ٢٠١١/٦/٢) متاح في :
http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=123:2010-60-30-10-06-38&catid=60:2010-06-30-08-56-29&Itemid=61
٢٧. الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح (٢٠٠٦) ، الادارة التعليمية ، مفاهيم وافاق (ط٣) عمان ، دار وائل.
٢٨. طيطي ، خضر(٢٠١٠) ،ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، عمان ، دار الحامد.
٢٩. العتيبي ، محمد أحمد (٢٠١١) ، معوقات عمليات تطبيق ادارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر الادارة المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة.
٣٠. العمري ،علي(٢٠١١)، اختتام فعاليات المؤتمر الثاني ادارة المعرفة في الشرق الاوسط.



٣١. القاسمي ، عايد بطي راشد(٢٠٠٩) تصور مقترح للتطوير الاداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء ادارة المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشور ، قسم اصول التربية ، جامعة القاهرة .
٣٢. القحطاني ،اسماء بنت محمد سالم ، (٢٠١٥) ،المهارات الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الاداريات بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية -كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية - السعودية.
٣٣. قنديلجي، عامر ابراهيم، (١٩٩٣) ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ،الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق .
٣٤. الكبيسي، صلاح الدين ، (٢٠٠٥) ، ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة - مصر.
٣٥. الكبيسي، عامر ،(٢٠٠٥) ، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ،مكتب الجامعي الحديث ،الاسكندري - مصر.
٣٦. اللوزي ، موسى، (٢٠٠٢) ،التنمية الادارية ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان .
٣٧. المطيران ، مطيران (٢٠٠٦) ، إدارة المعرفة.

<http://www.Arabhrm.com/Modules/News/article>

٣٨. المنظمة العربية للتنمية الادارية (٢٠٠٦) ، الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
٣٩. الهيتي ، محمد (٢٠٠٣) ، دارة المعرفة في حقبة العولمة ، بحث مقدم الى مؤتمر (نظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات) ، ٤ - ٨ /فبراير ، القاهرة .
٤٠. الوحشي، حمدان محمد حمد، (٢٠١١) ادارة المعرفة في التعليم الاساسي من وجهة نظر مدراء المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب والعلوم الانسانية ، جامعة نزوى .

41. Brewer , Peggy D. Brewer ,Kristen L. (2010). Knowledge Management ,Human Resource Management , and Higher Education , A Theoretical Model, Journal of Education for Business , 85,330 -335 , USA, Taylor & Francis Group ,LLC.
42. Guiney , Susan (2002) Knowledge Management School Leaders, An ecological framework for Thinking School , Teachers College , Columbia University .
43. Irene Y.L . Chen 1 , Nian – Shing Chen 2,Kinshuk. (2009) .Examining the Factors Influencing Participants ' Knowledge Sharing Behavior in in Virtual learning communities . Educational Technology & society ,pp134 – 148.