



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك

إعداد

**الطالب / صباح سويلم البلوي**

إشراف

**د / نيف رشيد الجابري**

أستاذ اقتصاديات وسياسات التعليم المشارك

قسم الإدارة التربوية - جامعة طيبة

﴿المجلد الخامس والثلاثون-العدد الحادي عشر-جزء ثاني- نوفمبر ٢٠١٩م﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. واستخدمت الاستبانة وقد أجاب على العينة ٤٧٩ فرداً. ولمعالجة البيانات استخدم عدد من الأساليب الإحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية اختبار "ت" للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وفي كل العمليات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في توليد المعرفة وخبزها وتوزيعها وتطبيقها وجميع العمليات تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، ومتغير نوع مبنى المدرسة لصالح (حكومي)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في خزن المعرفة وتطبيقها وجميع العمليات تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة في التعليم. وختمت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها: تبني تطبيق إدارة المعرفة في المدارس من خلال وضع استراتيجيات وخطط واضحة وواقعية لتطبيقها في المدارس وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية الملائمة للبيئة المدرسية السعودية، ووضع نماذج لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس، ورصد ميزانية خاصة لإدارة المعرفة، ووضع وحدات خاصة لها في الإدارات التعليمية، والاهتمام بتطوير مديري المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية وتسهيل المشاركة في الندوات والمؤتمرات، وتطوير كفايات المديرين بشكل مستمر، وربط المدارس ببعض من جهة وإدارات التربية والتعليم من جهة أخرى بشبكة تسمح بتبادل المعرفة وتقليص الفجوات بين المدارس، والاتجاه للهيكل التنظيمي الهرمي المقلوب في المدارس، والتوسع في استخدام نظم الاتصال الحديثة وتطويرها، وتدريب العاملين على استخدامها وتزويد المدارس بقدر كاف من الأجهزة والتقنيات الحديثة، وتحفيز العاملين على التشارك بالمعرفة من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

## Abstract

However the important of practicing knowledge management in educational organizations, school administrations don't practice it very well. So, the aim of this study is to know the degree of practicing knowledge management by school administration in Tabuk boy schools. Thus, the Questionnaire is used in this research. it was distributed to 479 persons. After the data has been collected, several statistical methods (frequentative test, percentage, average, T test for independent samples, ANOVA test, LSD test) have been used to process the data. It has been clearly seen from the results that The degree of practicing knowledge management is in middle degree in all operations, there are some differences that are statistically significant in degree 0.05 between the averages of the responses of the study sample in the first dimension and the second, third and fourth and the total dimensions variable depending on the level of education, and a variable of type school building in favor of the (government). There is no difference that is statistically significant in degree 0.05 between the averages of the responses of the study sample in the second and fourth dimension and the total dimensions variable depending on the number of years of service in education.

The study concluded with a number of recommendations. First, the Ministry of Education should adopt knowledge management in schools by developing strategies and clear plans to practice them in schools, also by taking advantage of international experiences and expertise that are suitable for the school environment in Saudi Arabia. Second, the Ministry of Education should put special budget for knowledge management in schools and built special units for that in each department of education in Saudi Arabia. Third, the Ministry of Education should hold training courses and facilitate and participate in seminars and conferences for school directors. Also, all schools should be linked with departments of education in one network that allows the exchange of knowledge and reduce the gaps between the schools. Finally, the Ministry of Education should use the direction of the organizational structure hierarchy inverted in schools, and expand the use of modern communication systems, and motivate and encourage staff to share knowledge and work of cooperative and collective

## المبحث الاول : - مدخل الى الدراسة

## مقدمة : -

ظهرت إدارة المعرفة كغيرها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة في المصانع وإدارات الأعمال والتي يحاول الباحثون والمهتمون بالتربية تطبيقها في المؤسسات التربوية.

وتعد المعرفة من أهم الموارد التي تستفيد منها أي منظمة وذلك لأنها تعد عنصراً أساسياً يمكن البدء في العمل والإنتاجية، وقد تعززت أهمية ودور المعرفة من دخول العالم في عصر التقنية الحديثة. ولأن المعرفة من أساسيات العمل التنظيمي، فإن هناك ما يسمى بإدارة المعرفة، التي يمكن من خلالها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتطوير العمل الداخلي (الفاعوري، ٢٠٠٨م).

وحيث إن المعرفة بحد ذاتها هي تراكم خبرات وممارسات وتطبيق حلول وتنظيم وتقييم فاعلية هذه الحلول (عبد الغفور، ٢٠٠٩م)، كان لابد من وجود إدارة تركز على هذه الخبرات والممارسات والقيام بعمليات تحليل وتقييم هذه الممارسات، وبالتالي تسهيل أي من العمليات التنظيمية الإدارية التي من خلالها تحقق المنظمة هدفها.

وللمعرفة أنواع متعددة فهي هرمية تبدأ من البيانات ثم المعلومات كما أنها تتصف بالتنوع أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً وهي لذلك قابلة للتصنيف، فهي نتاج لعناصر متعددة مثل: المعلومات والبيانات والقدرات والاتجاهات. والمعرفة قد تكون صريحة محفوظة في أوعية يمكن لجميع الأفراد الوصول إليها واستخدامها وقد تكون ضمنية كامنة في العقل الإنساني ومن الصعب الوصول إليها والإفصاح عنها بوضوح ويضاف إلى ذلك إمكانية توليدها وموتها وامتلاكها وهي قابلة للتخزين وللتقاسم والتشارك (الملكوي، ٢٠٠٧م).

والمعرفة، كونها تراكمًا للخبرات والممارسات، فإنها مرتبطة بالبنين الاجتماعي للمنظمة، من حيث كون عملية التعليم والتعلم والخبرة المبنية على السلوك الإنساني مصدراً أساسياً للمعرفة (الفاعوري، ٢٠٠٨م). ولعل المدرسة من أهم المنظمات التي تتسم بالبنين الاجتماعي الذي يعتمد على عملية التعليم والتعلم والسلوك والفكر كأسلوب عمل ومنتج. فالمنظمة التعليمية أو المدرسة عبارة عن مجتمع مصغر يسعى لبناء معرفة مستتبطة من العمليات التربوية المرتكزة على التعلم وعلى السلوك الإنساني والفكر والإبداع.

والمدرسة كأى منظمة تسعى إلى تحسين أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية والارتفاع بقدراتها. وهذا ما توفره إدارة المعرفة من ناحية كونها مجموعة من العمليات التي تسعى إلى إكساب المنظمة المعرفة وتساعد على تطويرها ونشرها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها (الفاعوري، ٢٠٠٨م).

ولكون المدرسة منظمة تعليمية تؤثر وتتأثر بمحيطها من مجتمع وخلافه، أن تهتم بالمعرفة وتبني قراراتها وعملياتها على المعلومات والمعارف التي تؤثر على مدخلاتها ومخرجاتها البشرية، وذلك نظرا للتطور الكبير في تقنية المعلومات والضغط الهائل التي تمارسه هذه التقنية على أي منظمة تركز في عملها بشكل أساسي على العناصر البشرية الموجودة بها، حتى لا تفشل المنظمة في مواكبة التطور المعرفي (صبري، ٢٠١٠م).

ولذا، فإن الدراسة الحالية تحاول معرفة درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعملية إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين، وذلك لقياس درجة ممارسة هذه العمليات على الواقع.

**مشكلة الدراسة :** - رغم أهمية تفعيل إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام، إلا أن هناك دراسات عديدة أشارت إلى ضعف الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية. ومن بين هذه الدراسات دراسة طاشكندي (٢٠٠٧م) التي أكدت أن إدارات التربية والتعليم - الإدارة العليا التي تتبعها المدارس - لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة وتطبيقها في المدارس، وكذلك عدم وجود خطط استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة.

وأكدت دراسة الغامدي (٢٠٠٨م) ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة وعملياتها من قبل الإدارات التعليمية والمدارس، وكذلك ضعف توفر عمليات إدارة المعرفة.

ومن خلال عمل الباحث كمعلم في مدارس تبوك فقد لاحظ ضعف الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة من خلال ضعف البنية التحتية وقلة الكادر البشري مع كثرة الأعباء والمهام التي يقابلها عدم توفر الوقت الكافي الذي يؤدي بدوره إلى صعوبة تبادل الخبرات وتوثيق التجارب واستقبال الخبراء وهذا كله يعيق ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام ويزداد بشكل أكبر في المدارس المستأجرة.

كما أن الفكر الإداري التقليدي الذي يقاوم التغيير ويكون تركيزه على الحصص الدراسية والأنشطة الفصلية فقط يعيق ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ونظرا لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، وبيان ضعف تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في مؤسسات التعليم العام، فإن الدراسة الحالية تطرقت إلى مناقشة وبحث درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين.

**أسئلة الدراسة :** - نفذت الدراسة بغرض التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. وإجراء سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية : -

✓ ما درجة ممارسة عملية توليد المعرفة في مدارس البنين بتبوك؟

✓ ما درجة ممارسة عملية خزن المعرفة في مدارس البنين بتبوك؟

✓ ما درجة ممارسة عملية توزيع المعرفة في مدارس البنين بتبوك؟

✓ ما درجة ممارسة عملية تطبيق المعرفة في مدارس البنين بتبوك؟

هل تختلف درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك باختلاف المرحلة التعليمية، ونوع مبنى المدرسة، وعدد سنوات الخدمة في التعليم؟

**أهمية الدراسة:-** تبرز أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع إدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة أصبحت سمة من سمات العصر الحديث الذي يتميز بالتطور التقني والتدفق المعرفي وتعدد مصادر الحصول على المعرفة وأدوات استخدامها، ولذلك كان لا بد من أن تقوم المدرسة كمصدر أساسي للعلم والمعرفة بالسير باتجاه امتلاك المعرفة الحديثة والمتجددة، لما تقدمه إدارة المعرفة من قيمة مضافة في بناء قاعدة من التجارب والابتكارات والطرق المتعددة لحل المشكلات والكم الهائل من المعارف والتطور الهائل والمتجدد للأفراد باستمرار من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات وتشارك المعرفة، لذلك ينبغي على المدرسة الاهتمام بالمعرفة وتفعيل أدواتها التي تساعدها في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها، وكل هذا لن يتأتى إلا بوجود إدارة متمكنة تتسم بكونها إدارة معرفة متعلمة ومتطورة. وتأتي هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام.

**حدود الدراسة:-** موضوعيا اقتصرت الدراسة على وصف إدارة المعرفة من واقع عملياتها الأساسية .

**مكانيا** اقتصرت الدراسة على مدينة تبوك نفسها؛ لانتساع رقعة منطقة تبوك، واختلاف ظروف المدارس في خارج مدينة تبوك عن داخلها، ولسيطرة الطبيعة الريفية في خارج مدينة تبوك، ولأن تطبيق عمليات إدارة المعرفة إذا لم يكن في مدينة تبوك فلا يتوقع أن يكون خارجها، بسبب ضعف موارد المدارس خارج مدينة تبوك.

المبحث الثاني : - الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

## المعرفة : -

١-١ مفهوم المعرفة :- المعرفة لغة: في القاموس المحيط الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل "عرف" ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس ، وقد عرفها قاموس ويبستر على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو يقود، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما (العنبي، ١٤٢٨هـ).

وتعرف المعرفة على أنها شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء عملهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة (الكبيسي، ٢٠٠٥م) ، ويعرف العلي وقنديلجي والعمرى (٢٠٠٦م) المعرفة على أنها "مجموعة من الحقائق والوقائع والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات" (ص، ٢٦).

كما يختلف مفهوم المعرفة باختلاف المناهج ، وتميز منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD, 1996) بين مفاهيم مختلفة للمعرفة مثل معرفة "ماذا" وتعني معرفة الحقائق، ومعرفة "لماذا" والتي تعني المعرفة العلمية بالمبادئ، ومعرفة "كيف" والتي تتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء وأخيرا معرفة "من" والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل (محجوب، ٢٠٠٤م).

١-٢ خصائص المعرفة : - المعرفة مفهوم واسع متعدد الأبعاد ومتنوع الموضوعات، لذا تتنوع خصائص المعرفة ومصادرها ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها، فقد تشعبت خصائصها لاختلاف الباحثين ووجهات نظرهم.

وقد أشار زكريا (١٩٨٨م) إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وهي:

١. التراكمية: حيث أن المعرفة تزداد وتتغير، وتكون المعرفة الجديدة بالإضافة إلى المعرفة القديمة.

٢. التنظيم: أي ترتيب المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها والاستفادة منها.

٣. البحث عن الأسباب: أي تفسير حدوث الظواهر ومعرفة أسبابها لكي يتم الحكم عليها بشكل إيجابي.

٤. الشمولية واليقين: الشمولية تعني فرض المعرفة نفسها على الجميع بحيث تشمل الظواهر التي تبحثها والعقول التي تلقاها واليقينية لا تعني ثبات المعرفة بل الاعتماد على الأدلة المقنعة.

٥. الدقة والتجرد: أي التعبير عن الحقائق رياضيا وبشكل موضوعي.

أما نبيل (٢٠٠٣م) فقد أضاف أنها قابلة للتخزين وقابلة للموت والاندثار.

ويرى شنيدر وونش (Schneider & Winch, 1993) أن ما يميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية فهي منتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية لكنها قياسية بدرجة كافية للتنافس بها.

ولقد أشار سيفبي (١٩٩٧م) إلى أن المعرفة تتميز بصفات أربع هي:

١. ضمنية: يعني ذلك أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم بل يحتفظون بجزء منها.

٢. موجبة بالأفعال: وذلك من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية التي يتم تلقيها، وتتضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال التعلم والنسيان والتذكر والفهم.

٣. مدعومة بالقواعد: أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاص بالمعرفة، إذ تساعد هذه القواعد على التصرف والعمل وتوفير قدر من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل.

٤. متغيرة ومتطورة باستمرار: أي أن المعرفة متغيرة بشكل مستمر.

وشرح نجم (٢٠٠٥م) أن المعرفة: تولد وتموت وتمتلك. فأما ولادة المعرفة فلأن: بعض المؤسسات لها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة، أما تملك المعرفة فلأن أغلب المعارف ذات القيمة تعمل على زيادة ثروة المؤسسات لذلك يتم الإمساك بها. والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها كبراءات الاختراع أو الأسرار التجارية حيث تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

٣-١ مصادر المعرفة :- يوجد العديد من مصادر المعرفة ومن المعلوم ما تفرزه وسائل المعرفة من كتب ومؤتمرات ودوريات وغيرها.

وقد حددا ماركواردت وكولن (Marquardt, 2002& Cullen, 2005) مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها، هما: المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية.

١- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافترضااتهم، وذكرياتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة. يضاف إلى ذلك المعرفة المعلنة المتوافرة داخل المنظمة على شكل وثائق وقواعد بيانات.

٢- المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة منها. ومن هذه المصادر: الاقتداء أمام المنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات (Alliances) وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

٤-١ أنواع المعرفة :- أجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة، وهما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة المعلنة (Explicit Knowledge):



**المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع (Balogun & Hailey, 2004)، وهي التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جدا، يصعب تشكيلها. وبناء على ذلك، يصبح نقلها إلى الآخرين أو مشاركتهم فيها أمرا صعبا. وتحت هذا العنوان يندرج الحس الباطني (Hunch) والحدس الشخصي (Intuition). ويكون هذا النوع من المعرفة متجذرا في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد، بالإضافة إلى تجذره في المثاليات (Ideals) والقيم أو العواطف التي تحتوي عليها هذه المثاليات . (Nonaka & Takeuchi, 2004)

وتتألف المعرفة الضمنية من الحقائق، والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، ووجهات النظر، والأشكال والصور، والمفاهيم والأحكام، والتوقعات، والفرضيات العاملة، والمعتقدات، واستراتيجيات التفكير، والمداخل الميثودولوجية (Wiig, 1993).

ويرى أبو فارة (٢٠٠٤م) أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يمكن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية، والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية. و يشير كل من نانوكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) إلى أن البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من: المعتقدات، والإدراكات، والمثاليات، والقيم، والعواطف، والنماذج الذهنية. وهي جميعها متأصلة في الناس ويأخذونها على أنها أمر مسلم به. كما يشيران إلى أن هناك بعدا آخر للمعرفة الضمنية، وهو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات والبراعات (Crafts) غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح معرفة الكيفية (Know - How).

ويشير كوكس (Coakes , 2003) إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية (Cognitive) مهمة مثل: النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس. وبالتالي، فإن هذا النمط من المعرفة يتم توليده من خلال استخدام الخبرة الماضية في السياقات (البيئات) الجديدة.

وبناء على ذلك، يقول ويج (Wiig, 1993) إن المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية (Internalized) تكونت مما قد تعلمه الفرد، وتكمن في عقله. ولذلك ، فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها تبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة، ومحدودة القيمة، لأنها غير متاحة إلا لحاملها. وبالتالي فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما.

**أما المعرفة المعلنة:** فهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، والأرقام، والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية، والمرئيات، ومواصفات المنتج، والكتيبات. وعليه، فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد الآخرين بسهولة ((Nonaka & Takeuchi, 2004).

ويرى أبو فارة (٢٠٠٤م) أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.

والمعرفة المعلنة عند ويج (Wiig, 1993) هي المعرفة المتاح فحصها، واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية، أو من خلال كونها مشكلة ومنظمة في وثائق، وإجراءات، وبرمجيات، أو أي شكل آخر. وبالتالي، فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها. وبناء عليه، فإن هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه، ومراكمته، ونقله، وتحليله.

وترى صبري (٢٠٠٤م) أن المعرفة المعلنة توجه السلوك البشري، فردياً ومؤسسياً، في مجالات النشاط الإنساني كافة، باعتبار أن هذه المعرفة هي عبارة عن مجموعة البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع ويمكن تحديد الفرق بين المعرفة الصريحة والظاهرة في مايلي:

#### جدول ١: الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
قابلة للإدراك	غير قابلة للإدراك
موتقة في محتوى مناسب	غير موتقة لكنها موجودة
غير آمنة يستطيع أي شخص الحصول عليها	آمنة لا نحصل عليها إلا بموافقة صاحبها
يسهل الحصول عليها وتناقلها داخل المنظمة	الحصول عليها وتناقلها عملية صعبة
يسهل تقاسمها بين الأفراد	يصعب تقاسمها بين الأفراد
منتشرة بكثرة من خلال الكتب والإنترنت والوسائل الإلكترونية	غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها إلى معرفة صريحة

المصدر: عثمان (٢٠١٠م)

ومن منظور آخر صنف ماركوردت (Marquardt, 2002) المعرفة إلى خمسة أنماط هي:

- ١- معرفة ماذا (Know - What): وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- ٢- معرفة كيف (Know - How): وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
- ٣- معرفة لماذا (Know - Why): وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- ٤- معرفة أين (Know - Where): معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- ٥- معرفة متى (Know - When): وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

ومما لاشك فيه أن معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية.

## ٢ - إدارة المعرفة :

٢-١ مفهوم إدارة المعرفة: - إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها (Newman, 1999).

أما دوفي (Duffy, 2000) فيرى أنها "عملية موجهة للإبداع باستثمار الفكر والخبرة التنظيميين" (ص، ٦٤)، وتعزيز واسناد توليد معرفة جديدة، والإسهام في الإبداع الذي يكون سببا رئيسيا لنجاح الأعمال، مع التنبيه إلى إن إدارة المعرفة ستظل قاصرة اذا استهدفت توليد المعرفة فقط، لذا لا بد أن تستهدف تطبيق المعرفة للحصول على الثروة والمنافع التنافسية. أما توربان (Turban et al, 2001) فيراها "عملية لتجميع وابتكار المعرفة بكفاءة، وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها لتطبيقها بفاعلية في المنظمة" (ص، ٣٣٨) ، ويرى محجوب (٢٠٠٤م) أن تعريف إدارة المعرفة يختلف باختلاف المنهج.

وتعرف إدارة المعرفة إجرائيا بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المدرسة من توليد وخرن وتوزيع وتطبيق للمعرفة) من أجل تحقيق الأهداف.

٢-٢:نشأة إدارة المعرفة:- تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية واليونانية ،والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من بناء حضارات كبرى. وقد ذكر كونينيو (١٩٨٦م) أن في العراق القديم وجدت أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة، وكانت الكتابة مقصورة على طبقة الكتية الذين يتحملون مسؤولية المحافظة على المعرفة ونشرها. وكان الآشوريون يساؤون الذكاء بالذاكرة، وقد مكن هذا الذكاء آشور بانبيال من إتقان الكتابة السمارية، الأمر الذي جعله متحمسا للحفاظ على المعرفة في زمانه ببنائه مكتبة بقصره حملت اسمه، والتي تعد الآن واحدة من أهم كنوز المتحف البريطاني.

وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين وبرع المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ، بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضا تطبيقية، وكان تأثيرهم واضحا فيها، وفي تاريخ الأندلس وبغداد الشيء الكثير عن مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية، وبعد أن أصابته الفرقة وبلغت أوروبا ما يسمى بعصر النهضة، انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، وظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه (المعرفة العلمية) التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، ودائما تخضع للتجربة والبرهان.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥م عندما قامت شركة أكارد هيووليت الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال حتى أن وول ستريت (أكبر سوق مال في العالم) تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد القيمة النقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العلمي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة. بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام ١٩٩٩م خصص البنك الدولي ٤ % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

**٢-٣: أهداف وفوائد إدارة المعرفة :-** لإدارة المعرفة مجموعة من الأهداف تحاول تحقيقها ومن بين الأهداف تطوير الممارسات الفردية، والمؤسسية، كما أشار أبو خضير (٢٠٠٩م) إلى مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات، وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات من خلال توفيرها المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها، أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء المستفيدين بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بوح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

٢-٤ عناصر إدارة المعرفة ومتطلباتها : - من المعلوم أن إدارة المعرفة تتضمن جملة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض حيث يرى المحياوي والكبيسي (٢٠٠٤م) بأن عناصر إدارة المعرفة هي الاستراتيجيات والأشخاص والتكنولوجيا والعملية كما أن الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة تتلخص في الآتي:

تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، وتقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، كما يعد من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه، ويقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية، وتعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة، وكذلك الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا - سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

### ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة الآتية:

تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد، ويعد العمل المعرفي مرتبط بنشاط صناعات المعرفة (Knowledge Worker) الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم، وتطور العملية البرامج الرسمية التي تبنى المشاركة بالمعرفة والابداع من خلالها، وتحدد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة، كما توفر قياس النتائج وترقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

ويمكن تحديد دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة: بينما يرى الخطيب ومعاينة (٢٠٠٩م) أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي الأشخاص، والعمليات، والتكنولوجيا، والمحتوى، والبيانات، والمعلومات، والقدرات العامة، والاتجاهات.

كما أشار الخطيب وزيفان (٢٠٠٩م) إلى أن من متطلبات إدارة المعرفة القيادة الإدارية.

### ٢-٥ التحديات التي تواجه إدارة المعرفة :

أشار كواكس (Coakes, 2003) إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول مآزق وإخفاقات مبادرات إدارة المعرفة. وتوصلت هذه الدراسات من خلال عملية مسح شملت (٤٣١) إلى عدد من التحديات التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل مثل: سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، والافتقار إلى دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، والافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

ويرى ويلسون (Wilson, 2002) أن من تحديات إدارة المعرفة صعوبة قياس مدى نجاحها إذ أن آثارها ومردودها لم يفحص بعد ، بينما يرى ثيروف (Thierauf, 2003) أن هناك بعض التحديات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها: العزلة إذ أن منفذي برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم العاملين مما يسبب لهم عزلة، بحيث يعمل منفذو النظام حسب قناعاتهم الشخصية بعيدا عن الإدارة العليا، الأمر الذي قد يحدث اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا، وعدم توافر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وعدم توافر البنية التحتية اللازمة مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

كما صنف البيلاوي وحسين (٢٠٠٧م) التحديات التي تواجه إدارة المعرفة إلى فئتين هما:

١- **التحديات الثقافية:** حيث يعتبر هذا العصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة لذلك يجب فترة المعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع، كما يجب على المنظمة دعم وتوليد المعرفة ومشاركتها واحداث التوازن بين ثقافة الافتتاح ومشاركة المعرفة.

٢- **تحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي):** حيث تعتبر أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة: عدم توفر الوقت الكافي لدى العاملين في إدارة المعرفة، ونقص الفهم والوعي بأهمية إدارة المعرفة، وعدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة، ونقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة، ونقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة، ونقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية، وعدم الالتزام من قبل الإدارة العليا، وانعزال المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعليم عن بعضهم البعض في معظم التنظيمات.

كما يشير بيدس (٢٠٠٧م) إلى أن أهم التحديات التي تواجه استخدام أساليب وبرامج إدارة المعرفة تمثلت بالتخطيط السيئ وعدم توفر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة، وعدم دعم الإدارة العليا، والاختيار غير السليم لفريق إدارة العمل.

## ٢-٦ عمليات إدارة المعرفة :-

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ولأن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، فقد دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات.

وفي هذا الصدد يشير هيسغ وفوريك (Heisig & Vorbeck, 2000) إلى أن عمليات إدارة المعرفة هي: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وإن كان أغلبهم (الثبتي وعبدالمجيد، ١٤٣٢؛ الدوري والشمري، ٢٠٠٤) أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي توليد المعرفة وخبزها وتوزيعها ثم التطبيق كما يوضحها الشكل التالي (Heisig, 2000). وستعتمد الدراسة الحالية هذه العمليات.

### توليد المعرفة : -

هي تلك العمليات التي تعني: الاستحواذ على (Capturing) أو شراء (Buying) أو ابتكار (Creating) أو اكتشاف (Discovering) أو استيعاب (Absorbing) أو اكتساب وجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومصادر مختلفة (الكبيسي، ٢٠٠٥م).

ويوضح ماركونانت (Marqndt, 2002) انه يمكن توليد المعرفة بعدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد. ويرى أيضا أن نوع المعرفة بحل المشكلة، وبالتجريب يمكن أن يكون مهما أهمية كبيرة بالنسبة إلى المنظمة.

ويقصد بتوليد المعرفة ابتكار أو إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول جديدة مبتكرة لها، كما أنها تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق والإنجاز مما يساعد على حل مشكلات العمل وتطوير مهارات العاملين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها (الخالدي، ٢٠٠٨م). وهذا ما أشار إليه فوريك وفينك (Vorbeck & Finke, 2001) عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، لأنها عندما تتغير الأسواق، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار وقد أكد نوناكا وزميله تيكوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة هي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي وقدا أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

- ١- الاجتماعية (Socialization): والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.
- ٢- الخارجية (Externalization) أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.
- ٣- التجميعية (Combination): وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكليات.
- ٤- الداخلية (Internalization) والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

واقترح كوهن وليفانثال (Cohen & Levinthal, 1990) نموذجا شاملا لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد الأنموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

- ١- إن توليد المعرفة هو جهد بشري.
  - ٢- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد.
  - ٣- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.
- وقدم كوين وآخرون (Quinn et al, 1996) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي:

- ١- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- ٢- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- ٣- التحويل من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- ٤- تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

**خزن المعرفة :** - هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ (Keeping)، الإدامة (Maintenance)، البحث (Search)، الوصول (Access) (الكبيسي، ٢٠٠٥م).

وتبذل المنظمات جهدا كبيرا في توليد المعرفة واكتسابها، إلا أن هذا الجهد معرض للفقدان سواء بالنسيان أو بصعوبة الوصول إليها، ومن هنا فإن حفظ وتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار تنتج المنظمات إلى الاستفادة من خبرات وتجارب الماضي باختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب، ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة.

**توزيع المعرفة:** - توزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل التوزيع والنشر (Distribution)، والمشاركة (Sharing)، والتدفق (Flow)، والنقل (Transfer)، والتحرك (Moving) (الكبيسي، ٢٠٠٥م).

إن الوصول بالمنظمة للإبداع لا يتوقف عند توليد المعرفة وتخزينها، ولكن أيضا نشر تلك المعرفة وتوزيعها عبر المنظمة وبيئاتها، ويحتاج توزيع المعرفة إلى نقلها ووضعها في إطار ونظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها مما يعتبر أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك المعرفة، ويؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، وبالتالي تحقق المصلحة العامة والكلية للمنظمة (برستي، ٢٠٠١م)، ويشير ماركوردت (Marquardt, 2002) إلى أن المعرفة تنتقل وتوزع داخل المنظمات بشكلين هما:



١- **الشكل المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة عن قصد داخل المنظمة عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل من الأساليب المكتوبة مثل المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو ولأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنتقات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

٢- **الشكل غير المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص لأساطير وما يشبه ذلك.

وقد حدد باداركو (١٩٩٣م) أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

١- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.

٢- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.

٣- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

٤- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

وتعرف توزيع المعرفة إجرائياً بأنها الكفاءة في نشر المعرفة والتشارك فيها وتبادلها بين أفراد فريق العمل بالمدرسة بطرق منظمة وهادفة.

**تطبيق المعرفة :** - إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها وجزئها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، ف نماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ (المحياوي والكبيسي، ٢٠٠٤م).

وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة (المحياوي والكبيسي، ٢٠٠٤م).

ويمكن التمييز بين آليات ثلاثة لاستخدام المعرفة هي التوجيهات، والروتين، وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا (العلاوي، ٢٠٠١م). يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء. أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة للاتصال بالآخرين. أما الآلية الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها، وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.

ويعتبر الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى: الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization)، والتطبيق (Applying).

وتعرف تطبيق إدارة المعرفة إجرائيا وتعرف بأنها الكفاءة في تحويل المعرفة إلى أنشطة عملية وجهود تطويرية من خلال فهم المعرفة ثم تحويلها إلى واقع عملي.

### الدراسات السابقة

#### أولا : - الدراسات العربية : -

حاول الثبيتي وعبدالمجيد (١٤٣٤هـ) التعريف بالإطار الفكري والمفاهيمي الذي يستند إليه مدخل إدارة المعرفة وعملياتها. وباستعمال المنهج الوصفي أراد قياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالأقسام، كما أرادا اختبار ارتباط المتغيرات المستقلة (الدرجة العلمية، والتخصص، والجنس) بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لعمليات إدارة المعرفة.

وقد طبق الثبيتي وعبدالمجيد (١٤٣٤هـ) استبانتهما على ١٧٣ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، تم فيها استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب فقرات الاستبيان، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين المجموعات ذات الثلاث مستويات فأكثر، واختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لتحديد الفروق بين مجموعتين مستقلتين. وخلص الثبيتي وعبدالمجيد إلى أن جميع بنود الاستبانة والمتعلقة بدرجة رؤساء الأقسام والمتعلقة بعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) تمارس بدرجة متوسطة حيث جاءت المتوسطات العامة لاستجابات أفراد العينة على المحاور الأول والثاني والثالث والرابع والأبعاد مجتمعة (2.06 - 1.93 - 1.98 - 2.07) على التوالي، وهذه الدرجات بحسب تجزيء المقياس الخماسي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة.

وسعى العتيبي (٢٠١١م) إلى تعرف معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، وتسمية سبل التغلب على معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها.

ومن خلال ما توصل إليه العتيبي (٢٠١١م) من نتائج أوصى ببناء خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس، وتبني الثقافة التنظيمية المبنية على التمكين والتسامح، كما أوصى مدير المدرسة بالكشف عن تجارب وخبرات المعلمين بالمدرسة لتحويلها إلى معرفة صريحة.

وخلاصة الدراسات السابقة أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة ليست بالشكل المطلوب وأنه توجد تحديات ومعوقات عديدة تحد من ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة منها تحديات تقنية حيث أن المباني غير مهيأة بالشكل المطلوب وتتقصها التجهيزات اللازمة إضافة إلى قلة الأجهزة وتنظيمية من خلال الاهتمام بالدور التقليدي والهيكل الرأسي وكثرة الأعباء والمهام وبشرية وذلك من خلال قلة الأفراد وكثرة المهام والأعباء، كما أن الإدارات العليا لا تعطي أولويات لإدارة المعرفة وذلك من خلال عدم وجود مخصصات مالية تخص إدارة المعرفة وعدم وجود استراتيجيات ونماذج لتطبيق إدارة المعرفة وعدم نقل خبرات وتجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق إدارة المعرفة وعدم استدعاء الخبراء والمختصين في المجال من خارج الوزارة لتدريب العاملين.

## ثانياً : - الدراسات الأجنبية : -

سعى أوانغ وآخرون (Awang et al, 2011) إلى تسليط الضوء على التغييرات في نظام التعليم الماليزي، مع الإشارة بوجه خاص إلى تطوير المدارس الذكية، وإلى تقييم التقدم المحرز فيما يتعلق بإدارة المعرفة في التعليم المدرسي. وخلص أوانغ وآخرون إلى أن تكوين المعرفة يتم من خلال المناقشات الاجتماعية، والعمل الجماعي أو مشاريع العمل، وبالإضافة إلى ذلك، من خلال الأنشطة الفردية مثل القراءة و التأمل الذاتي. ويتم تبادل المعرفة من خلال المناقشات غير الرسمية وغيرها. كذلك، هناك عوامل إدارية وتقنية وثقافية تتعلق بأنشطة المعرفة. حيث توفر الإدارة البنية التحتية الداعمة للمعرفة. وتساعد التقنية إدارة المعرفة لاتخاذ مكان متميز في المدارس، في حين يبدو أن الثقافة عامل مهم في أنشطة توليد المعرفة.

انتهج إيدج (Edge, 2005) أسلوب دراسة الحالة باستخدام إطار عمل إدارة المعرفة لفحص ودراسة المجهودات المبذولة على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة والأولية في السنوات الأولى من التعليم وقد خلص إيدج إلى شرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات المعرفة، والتي يمكن أن تساعد في العملية التعليمية، كما قدم مناقشة للتحديات والفرص المتاحة والمرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم بما في ذلك التقنيات والمسارات المالية.

سعى فولان (Fullan, 2002) إلى توضيح دور القيادة في دعم جهود إدارة المعرفة في المدارس في أمريكا. وقد خلص فولان إلى أن المدارس تعاني من ضعف في تبادل المعرفة داخل المدرسة الواحدة، وعزا ذلك إلى عدم توفر الوقت الكافي لاجتماع المدرسين وتبادل الأفكار ومراجعة طرقهم في التدريس إضافة إلى أن المدرسين يفتقرون إلى مهارة استقبال المعرفة من الآخرين، وأن الثقافة التنظيمية لا تشجع على تبادل المعرفة، وخلص إلى أنه لزيادة قدرة المدارس على الإبداع وتبادل المعرفة لابد من وجود القيادة التي تمتلك النظرة الشاملة والمتطورة في تفكيرها وتمتلك المقومات التالية: الغاية الأخلاقية، وفهم عملية التغيير، وبناء العلاقات، وابداع وتبادل المعرفة، والمحافظة على تماسك المنظمة، كما خلص فولان إلى أهمية المحافظة على تعاقب واستمرار القيادات القادرة على الإبداع وتبادل المعرفة من خلال:

- ١- الاهتمام بالتطورات في البيئة وإدراك أن تطور المدرسة مرتبط بتطور المدارس الأخرى.
- ٢- وجود قادة في كافة المستويات الإدارية وعدم الاعتماد على قائد واحد في الإدارة العليا.
- ٣- التعلم في مجال العمل من خلال معايشة الواقع للاستفادة من خبرة الآخرين ومعايشة المشكلات وحلها.
- ٤- الاهتمام بتطوير مهنة التعليم والارتقاء المعلم والعمل على تطوير ظروف عمله.

واقترح ستيفن وريتا (Steven & Rita, 2002) مجموعة من المبادئ الضرورية التي تساعد المدارس في مجال إدارة المعرفة منها: جمع الخبرات والعبر والتجارب السابقة حول أداء العاملين والطلاب، وسهولة انتقال المعرفة بطرق إلكترونية وسرعتها عند حاجة الطلاب والعاملين إليها، وتغيير طرق إدارة المدارس، وترسيخ مبادئ تبادل المعرفة من أجل تحسين أداء المدارس.

وخلصت الدراسات السابقة (الأجنبية) أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة دون المستوى لوجود تحديات ومعوقات ثقافية وتنظيمية وتكنولوجية وقيادية، وأن نجاح إدارة المعرفة في المدارس أكبر بكثير من المنظمات الأخرى، في حال توافرت المخصصات المالية والتكنولوجية والثقافية وتوفر الوقت الكافي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

**موضوع الدراسة :** - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجال موضوعها وهو إدارة المعرفة وتختلف معها من حيث التطبيق فقد طبقت بعضها على الجامعات ، حيث تم تطبيقها في المؤسسات التربوية .

وقد اختلفت من حيث الهدف مع دراسة العتيبي (٢٠١١) التي بحثت في معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة ودراسة طاشكندي (١٤٢٨) التي هدفت إلى واقع وأهمية إدارة المعرفة وممارسة عملياتها في الإشراف التربوي ودراسة عثمان (٢٠١٠م) والتي هدفت إلى اختبار اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة ودراسة الرقب (٢٠١١م) والتي هدفت إلى التعرف على أهم متطلبات الثقافة التنظيمية التي تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة، والكشف عن مواصفات الهيكل التنظيمي الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتعرف صفات القيادة الإدارية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة، وتعرف المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ودراسة هوارى وشتوح (٢٠١١م) والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرنامجها ودراسة الحوامده (Hawamdeh, 2003) والتي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح مبادرات إدارة المعرفة في المدارس، وتحديد أهم المعوقات لتطبيق إدارة المعرفة ودراسة فولان (Fullan, 2002) حيث هدفت إلى توضيح دور القيادة في دعم جهود إدارة المعرفة في المدارس في أمريكا ودراسة بترايديس وزهرة (Petrides & Zahra, 2002) والتي هدفت إلى توضيح قدرة إدارة المعرفة على دعم الإدارة المدرسية، وعملية التعلم ضمن الإطار البيئي ودراسة ستيفن وريتا (Steven, Rita, 2002) التي سعت إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة في المدارس الحكومية، وتشجيع إنموذج قيادي يعمل على ترسيخ المبادئ والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة في الواقع العملي للمدارس ودراسة سعى فيرنانديز وستيفينسون (Frenandez & Stevenson, 2001) إلى التوصل إلى مفهوم المدير الباحث من خلال تطبيقات إدارة المعرفة.

**بيئة الدراسة :** - اختلفت مع الدراسات الآتية من حيث بيئة التطبيق حيث طبقت دراسة اوانغ واخرون (Awang et al, 2011) في ماليزيا ودراسة فولان (Fullan, 2002) في أمريكا ودراسة إيدج (Edge, 2005) في كندا ودراسة بترايديس وزهرة (Petrides & Zahra, 2002) في كولومبيا ودراسة الحوامده (Hawamdeh, 2003) في بريطانيا ودراسة بدر (٢٠١٠م) ودراسة عثمان (٢٠١٠م) ودراسة الرقب (٢٠١١م) ودراسة سعادات وتيم (٢٠١١) في فلسطين ودراسة هوارى وشتوح (٢٠١١م) في الجزائر واتفقت مع دراسة الثبيتي وعبدالمجيد (١٤٣٤هـ) ودراسة العتيبي (٢٠١١م) ودراسة البلوي (٢٠١٣م) ودراسة طاشكندي (١٤٢٨هـ) ودراسة العتيبي (١٤٢٨هـ) ودراسة العمرو (١٤٣٢هـ) ودراسة الزايدي (٢٠٠٨م) في السعودية.

### منهج الدراسة وأداتها وعينتها :

اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث منهجها الوصفي التحليلي وأداتها الاستبانة واختلفت مع دراسة إيدج (Edge, 2005) التي استخدمت منهج دراسة الحالة.

واختلفت في العينة فقد تم تطبيق الدراسات السابقة على عينة من مديري ومديرات المدارس وبعضها مديري ومديرات الإشراف التربوي والبعض الآخر رؤساء الأقسام بالجامعات وسوف يتم تطبيق الدراسة الحالية على عينة من معلمي مدارس البنين بتبوك بجميع مراحلها.

وقد انفردت الدراسة الحالية بالتركيز على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك، والكشف عن الفروق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية ونوع المبنى المدرسي، وعدد سنوات الخدمة في التعليم استناداً إلى آراء معلمي مدارس البنين بتبوك في جميع المراحل الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

**منهج الدراسة :** - استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للبحث. ويعرف رجب (د.ت.: ٦١) المنهج الوصفي المسحي بأنه عبارة عن محاولة لجمع البيانات من أفراد مجتمع ما، من أجل تحديد الوضع القائم لذلك المجتمع بالنسبة لمتغير واحد أو أكثر.

**إجراءات البحث الميداني :** - يتضمن هذا الجزء كيفية تصميم الاستبانة، والصدق الظاهري، وبيان مكونات الاستبانة وكيفية توزيعها واستردادها، والإجراءات الإحصائية لاختبار الصدق والثبات، ومجتمع وعينة الدراسة.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة :** - قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب فقرات الاستبيان، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق للمتغيرات ذات الثلاث مستويات فأكثر، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، واختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لعينتين مستقلتين.

**مجتمع وعينة الدراسة :** - يتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس البنين بمدينة تبوك وعددهم ٤٤٤٩ معلماً وبلغت عينة الدراسة ٤٧٩ معلماً أي ما نسبته ١١% من المجتمع.

### وصف عينة الدراسة :

يتضمن هذا الجزء تبيانا لسمات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة (المرحلة التعليمية ونوع المبنى وعدد سنوات الخدمة).

وتبين أن أكثر من نصف العينة (٥٢.٤%) من معلمي المرحلة الابتدائية وربع العينة من معلمي المرحلة المتوسطة بينما مثل معلمي المرحلة الثانوية ٢٣%.

وذلك يتناسب مع عدد المجتمع الذي يفوق فيه عدد المعلمين في المرحلة الابتدائية النصف، ويأتي عدد المعلمين في المرحلة المتوسطة بالدرجة الثانية ثم المرحلة الثانوية.

واتضح أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة يعملون في المباني الحكومية بينما يعمل خمس المعلمين في مبان مستأجرة. وهذا مناسب لما وضحه حمد بن محمد آل الشيخ نائب وزير التربية والتعليم لتعليم البنين، عن انخفاض أعداد المباني المدرسية المستأجرة إلى نحو ١٩% بعد أن كانت قبل ثلاثة أعوام تبلغ ٤١%. (أخبار ٢٤، ٢٣/٤/٢٠١٣م)

يتضح أن قرابة الثلث من أفراد العينة تقل عدد سنوات خدمتهم عن خمس سنوات، وأن نصفهم تتراوح خدمتهم من خمس سنوات إلى ١٥ سنة أما تتجاوز خدمتهم ١٥ سنة فإن نسبتهم لا تتجاوز الخمس.

### المبحث الثالث : - النتائج والتوصيات والمقترحات

**أولاً : - نتائج الدراسة :** - أكدت نتائج الدراسة على أن درجة ممارسات عمليات إدارة المعرفة بمدارس البنين بتبوك بدرجة متوسطة وبمتوسط عام يتراوح بين ٢٠٧٥ و ٣٠١٠.

واتضح أن عملية توليد المعرفة تمارس بدرجة متوسطة تتراوح بين ٢٠٣٢ و ٣٠٤١ وبمتوسط عام بلغ ٢٠٨٩، وهذا يتفق مع الزايدي (٢٠٠٦م) والثبيتي وعبدالمجيد (١٤٣٤هـ). وكانت عملية "استخدام نظم المعلومات والاتصالات الحديثة للحصول على المعلومات" أكثر العمليات ممارسة وبدرجة عالية، اتفاقاً مع دراستي بدر (٢٠١٠م) والبلوي (٢٠١٣م). وقد تراوحت درجة ممارسة عملية خزن المعرفة بين ٣٠٤٤ و ٢٠٨٣، وبمتوسط عام ٣٠١٠، وبدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع كل من الزايدي (٢٠٠٦م) والثبيتي وعبدالمجيد (١٤٣٤هـ) والبلوي (٢٠١٣م)، وكانت أقل العمليات الفرعية هي وجود تقارير مفصلة عن التجارب المختلفة التي مرت بها المدرسة بدرجة متوسطة وبمتوسط ٢٠٨٣، ويعزى ذلك إلى ضعف تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وقلة الأجهزة التقنية في المدارس وهذا ما أكدته الزايدي (٢٠٠٨م) حيث أشارت إلى وجود مشكلات مالية وتقنية تعترض طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وكانت أكثر العمليات الفرعية ممارسة لعملية خزن المعرفة هي حفظ المعلومات بطريقة منظمة يسهل الرجوع إليها بدرجة عالية وبمتوسط ٣٠٤٤، وبذلك تتفق مع طاشكندي (٢٠٠٦م) وبدر (٢٠١٠م).

كما أكدت النتائج على أن عملية نقل المعرفة تمارس بمتوسط يتراوح بين ٢٠٩٦ و ٢٠٥٠، وبمتوسط عام بلغ ٢٠٧٥، وبدرجة متوسطة، وهذا ما أكده الحوامده (٢٠٠٣م) والذي أشار إلى أن المناخ الثقافي يؤثر على الرغبة في المشاركة وأن من أبرز معوقات ممارسة إدارة المعرفة كانت الثقافة التنظيمية بنسبة ٨٠% ونقص الانتماء بنسبة ٦٤% والمكافآت والتقدير بنسبة ٤٦% وتتفق في ذلك مع دراستي البلوي (٢٠١٣م) والثبيتي وعبدالمجيد (١٤٣٤هـ) من حيث درجة الممارسة. وقد أكدت النتائج على أن درجة ممارسة عملية تطبيق المعرفة تتراوح بين ٣٠٢٨ و ٢٠٧٦ وبمتوسط عام ٢٠٩٦، وبدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع الثبيتي وعبدالمجيد (١٤٣٤هـ) وقد جاءت عملية تحويل التعاميم التي ترد من الإدارة إلى خطوات عملية كأكثر العمليات ممارسة بمتوسط ٣٠٢٨، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت عملية ترجمة إدارة المعرفة لدى منسوبي

المدرسة إلى أنشطة فعلية بمتوسط ٢.٧٦، كأقل العمليات وهذا ما تؤكده طاشكندي (٢٠٠٧م) حيث أكدت أن إدارات التربية والتعليم - الإدارة العليا التي تتبعها المدراس- لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة وتطبيقها في المدارس، وكذلك عدم وجود خطط استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة، وأكدت الغامدي (٢٠٠٨م) ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة وعملياتها من قبل الإدارات التعليمية والمدارس، وكذلك ضعف توفر عمليات إدارة المعرفة، وأشار أوانغ (Awang. 2009) إلى وجود معوقات في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تحد من النشاطات المعرفية مثل عوائق الوقت ونصاب المدرس. ويشير الوديناني (٢٠٠٧م) إلى أن قلة وجود نماذج يحتذى بها في تطبيق إدارة المعرفة يعيق عملية تطبيقها.

كما أكدت الدراسة على وجود فروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المتوسط وتبعاً لمتغير نوع المبنى لصالح المبنى الحكومي بينما لا توجد فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وهذا ما تؤيده كل من: الزايد (٢٠٠٨م) وبدر (٢٠١٠م) وسعادات وتيم (٢٠١٠م) والبلوي (٢٠١٣م).

### ثانياً : - توصيات الدراسة : -

كشفت الدراسة عن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك بدرجة متوسطة. ولأهمية إدارة المعرفة في المجال المدرسي كغيره من المجالات لذلك:

- ١- يوصى بتبني تطبيق إدارة المعرفة في المدارس من خلال وضع استراتيجيات وخطط طموحة وواقعية لتطبيقها في المدارس.
- ٢- وضع نماذج لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس.
- ٣- توفير احتياجات تطبيق المعرفة التقنية.
- ٤- الاهتمام بتطوير مديري المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية وتسهيل المشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ٥- استخدام نظم الاتصال الحديثة وتطويرها وتدريب العاملين على استخدامها وتزويد المدارس بقدر كاف من الأجهزة والتقنيات الحديثة.

### ثالثاً : - المقترحات : -

تعتبر إدارة المعرفة مطلباً أساسياً في ظل التطور التقني والتكنولوجي الهائل والذي أكدت فيه بعض الدراسات على ضعف تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العربية رغم أهميتها والاهتمام بها في الدول المتقدمة وبما أن الدراسة الحالية قد اكتفت بأراء المعلمين فمن الممكن أن تقوم الدراسات الأخرى بإجراء دراسات مقارنة بين مدارس البنين ومدارس البنات ، وإجراء دراسات لمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام.



## المراجع

### أولا : المراجع العربية : -

١. أبوخضير، إيمان سعود (٢٠٠٩م). تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض. في ١٣-١٦ / ١١ / ١٤٣٠هـ بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات.
٢. أبوفارة، يوسف أحمد (٢٠٠٤م). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي "جامعة الزيتونة. عمان. ٢٦ - ٢٨ / ٤ / ٢٠٠٤م.
٣. باداركو، جوزيف (١٩٩٣م). "حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (شعاع): القاهرة. مصر.
٤. بدر، يسرى رسمي (٢٠١٠م). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التربية. قسم أصول التربية - الإدارة التربوية. غزة.
٥. برستي، جيلبرت؛ راوب، ستيفن؛ رومهارت، كاي (٢٠٠١م). إدارة المعرفة - بناء لبنات النجاح. عرض حازم صبحي. سلسلة كراسات عروض: القاهرة. المكتبة الأكاديمية.
٦. البلوي، منيفة سعد (٢٠١٣م). أهمية ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنات بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طيبة. قسم الإدارة التربوية. المدينة المنورة.
٧. بيدس، عادل مصطفى (٢٠٠٧م). استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة. الجامعة الأردنية. عمان.
٨. الببلاوي، حسن؛ وحسين، سلامة (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة في التعليم. ط٧. دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية.
٩. الثبتي، محمد؛ وعبدالمجيد، أشرف (٢٠١٣م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية ، ع (١٥٢)، الجزء الثاني. جامعة الأزهر.

١٠. حمودة، هدى (٢٠٠٥م). نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت. شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط). جامعة عين شمس. ع (١٦). ص ١٣٦.
١١. الخالدي، حسن محمد (٢٠٠٨م). مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في اتحاد كرة القدم من وجهة نظر الإداريين. مجلة القراءة والمعرفة. ع (٧٨).
١٢. الخطيب، أحمد؛ ومعاينة، عادل (٢٠٠٩م). الإدارة الحديثة " نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ". عالم الكتب الحديثة. وعمان جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: اريد.
١٣. الخطيب، أحمد؛ وزوغان، خالد (٢٠٠٩م). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عالم الكتب الحديثة. وعمان جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: اريد.
١٤. الزايدى، أمل عمر (١٤٢٨هـ). درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
١٥. سعادات، موفق؛ وتيم، حسن (٢٠١١م). درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. م ٢. ع (٢٤).
١٦. صبري، هالة (٢٠٠٤م). العرب والمعرفة والمستقبل. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي " جامعة الزيتونة. عمان. ٢٦ - ٢٨ / ٤ / ٢٠٠٤م.
١٧. عبدالوهاب، محمد. (٢٠٠٧م). دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. مصر.
١٨. العتيبي، ياسر عبد الله (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
١٩. عثمان، علان محمد (٢٠١٠م). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

٢٠. العلواني، حسن. (٢٠٠١م). إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية. من بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية" في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في جامعة الدول العربية في الفترة من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢١. العمرو، لمياء (٢٠١١م). واقع ممارسة إدارة المعرفة في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية. قسم التربية. الرياض.
٢٢. الفاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠٠٨م). إدارة المعرفة. المجلة العربية للإدارة. مج (٢٨). ع(١).
٢٣. كونتينو، جورج (١٩٨٦م). "الحياة اليومية في بلاد بابل وأشور"، ترجمة سليم طه التكريتي وبرهان عبد التكريتي. دار الشئون الثقافية العامة: (٢). بغداد.
٢٤. المحياوي، سعد زناد؛ والكبيسي، صلاح الدين عواد (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات) المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات.

ثانيا :المراجع الأجنبية : -

25. Coaces, E (2003): Knowledge management current Issues and Challenges. Idea Group Publishing: U.S.A.
26. Edge. K. (2005): Knowledge Management as a tool for District – level Instructional Renewal: Canada.
27. Fullan .m. (2002): The role of leadership in promotion of knowledge management in schools: theory and practice .Teachers and Teaching.8 (3-4).409-419.
28. Al-Hawamdeh. S. (2003). Knowledge Management. Cultivating knowledge Professionals.
29. Heisig, A, & Rorbeck, (2000), Knowledge Management An Integrated Approach, England, Prentice Hall.
30. Jan Duffy: Something Funny is happening on the Way to Knowledge Management Information Management Journal VOL. 34 .LSSUE4 2000 P.64
31. Marquardt. Michael J. (2002) Building the Learning Organization. Mastering the five Elements for corporate Learning. Davis- Black Publishing Company. U.S.
32. Nonak. Takeuchi and I. H (1995) The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation? New York. Oxford University Press
33. Petridis. L & Zahra. S. (2002). Knowledge Management for School Leader: An Ecological Framework for Thinking Schools'. Teachers College Record. Vo1. 104. No. 8. pp 1702- 1717.

34. Stevenson. J and Rita. D. (2001). Knowledge Management and Learning
35. Thierauf. Robert (2003). "Knowledge management systems for Business". Quorum Books: Westport.
36. Warner. M. and Wetzel. M (2004). "Managing in virtual Organization". Thomson: Australia.
37. Wig. Karl M. (1993) Knowledge Management Foundations Thinking About Thinking / How People and Organizations Create .Represent and Use Knowledge. U.S.A. . . . Schema Press