



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبل

إعداد

د/ هدى محمد عساف الروسان

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

جامعة الامام عبد الرحمن الفيصل/ كلية التربية للبنات بالجبل/ قسم التربية وعلم النفس

﴿ المجلد الثالث والثلاثين- العدد الأول- جزء ثاني - يناير ٢٠١٧ م ﴾

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

هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية للبنات بالجيبيل ، وأجريت خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ على أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وبلغ عددهم (١٠٩) عضوا وإداريا باستخدام استبانته مكونة من (٥٦) فقرة موزعة على موزعة على محورين وهما: المحور الأول : دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية ويتضمن هذا المحور ثلاثة عناصر هي( المهارات الفنية، والمهارات الانسانية، والمهارات الفكرية) والمحور الثاني : الصعوبات التي تواجه ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية. حيث أشارت نتائج الدراسة ان إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية للبنات بالجيبيل كان كبيرا. وأشارت النتائج – أيضا الى أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والوظيفة في جميع المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة ، المهارات الإدارية.

## Abstract

This current study aimed to investigate the role of knowledge management in developing management skills among faculty members and administration in College of Education for Girls in Jubail. The study was conducted during the year 2015/2016 on faculty members and administration. There were (109) members and administrative staff using a questionnaire consisting of 56 items distributed on two axes, which are the following: the first axis presents the role of knowledge management in developing management skills and this one includes three elements (technical skills, human skills, and intellectual skills). The second axis depicts the difficulties of knowledge management in developing management skills. The study results indicated that the role of knowledge management in developing management skills among faculty members and administration in College of Education for Girls in Jubail was really great. Results also showed that - there are no clear statistical differences in terms of qualification and job in all fields. However, there are statistical differences due to the role of experience in all fields

**Key words:** know ledge, knowledge management ,and administrative skills.

## مقدمة الدراسة وخلفتها:

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيله إدارية هادفه ومعاصره ، للتكيف مع متطلبات العصر ، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة، وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات وإتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، ٢٠١٠).

وهذا الأمر ساعد على وجود إدارة تسمى إدارة المعرفة ( **knowledge management** ) تلك المعرفة التي تقوم المنظمات بتوظيفها وإدارتها من خلال الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الصريحة والضمنية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومساندة عملية صنع وإتخاذ القرارات ، وسرعة الاستجابة والابتكار .

وتعد إدارة المعرفة من المداخل الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر في فعالية المؤسسات وكفاءة أعضائها في التعامل مع ما يعترضهم من مواقف يومية حتى يستطيعوا خلق مستقبلهم .لقد أصبحت إدارة المعرفة (**Knowledge Management**) من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التوافق بين المفهوم العملي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفتها منظمات معرفية(محبوب، ٢٠٠٤) وتؤكد العديد من الدراسات كدراسة (الملاك والأثري، ٢٠٠٢)، ودراسة (العمري، ٢٠٠٤) أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية تحسين عملية إتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.وقد أشارت دراسة (**Kidwell & Johnson, 2000**) إلى أن تبني إستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً مهماً وجوهرياً كما هو في قطاع الأعمال، وإذا ما تم تطبيقه بفعالية، فإنه سيؤدي حتماً إلى تميز المؤسسات التعليمية في قدراتها على إتخاذ القرارات والعمل على تقصير دورة تطوير المنتجات مثل: (المناهج، والأبحاث العلمية، وتقديم خدمات أكاديمية

وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف . وبناء على ذلك يتحتم على جميع مؤسسات التعليم أن تعتمد مدخل إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها وأعمالها من منطلق أن هذه المؤسسات هي في الأساس منظمات لإدارة المعرفة، بما تمتلكه من بنية معرفية تتمثل في وجود وتنوع العناصر البشرية والتقنية وبما يتوافر لديها من مصادر بحثية ومعلوماتية.

## مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً)

### أ. مفهوم المعرفة لغة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس(القاموس المحيط: ٥٩٥).

وقد شكل الدين الإسلامي من خلال نظريته للمعرفة عمقاً مهماً في فهم طبيعتها من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم، فالمعرفة في الإسلام تمتاز عن غيرها بالواقعية في مواجهة الحياة وفي مجال القضايا الاجتماعية والفردية، وبالحفاظ على سمة الاعتدال بين المادية المحضنة والمعنوية الخالصة التي حررت العقل من الخرافة والجهل والتخلف، ودعت الإنسان ليفتح عقله تجاه حقيقة الحياة وهدف الوجود ﴿سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق أو لم يكف بربك أنه على كل شيء شهيد﴾ [فصلت: ٥٣].

ويعرف رزوقي (٢٠٠٣ م) المعرفة على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال". وهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.

### تعريف إدارة المعرفة:

عرفها الصاوي (٢٠٠٧) بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي .

## تصنيف المعرفة:

لقد صنف الإغريق المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية :

- ١- المعرفة الإدراكية .
- ٢- المعرفة الفنية.
- ٣- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية .
- ٤- المعرفة الهجينية ( التركيبية).

هناك عدة تصنيفات للمعرفة يمكن إدراجها فيما يلي: نجم (٢٠٠٥)

أ - تصنيف ميشال زاك (M.Zack): صنف هذا الأخير المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:

- المعرفة الجوهرية او الأساسية: والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية.

- المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الأستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معني.

- المعرفة الإبتكارية : هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

ب - تصنيف توم باكمان ( T. Backman ) وقد صنفها إلى أربعة أصناف وهي:

- المعرفة الصريحة: هي معرفة جاهزة وسهلة الوصول، ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ماتكون جيدة التنظيم.(الوثائق، الحاسوب).

- المعرفة الضمنية : هي معرفة أقل قابلية للوصول من سابقتها، حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية لأنها غير موثقة (العقل البشري، المنظمات).

### ج- التصنيف القائم على الهدف: حيث تصنف فيه المعرفة إلى:

- المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف : وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، وهي الجزء الضمني للمعرفة.

- المعرفة الإدراكية: وهي التي تذهب إبل ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة. وتتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرية أو الصريحة لذلك فإنها أقرب إلى المعلومات في المعنى.

- المعرفة السببية: واليت تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة. لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها .

- معرفة الأغراض أو أسباب الاهتمام والتي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبطة بها.

- معرفة المسؤول والتي تعني معرفة معلومات حول من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف؟ ومن يعرف لماذا، والمقصود هنا معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض، والتي من الممكن أن يظهر من خلال رأس المال الاجتماعي إذا ما تشابكت العلاقات بني كل مسؤول وآخر عن المعرفة .

### مجتمع المعرفة:

مجتمع المعرفة يعرفه الصاوي ( ٢٠٠٧ ) بأنه المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، ويضيف بوصفه المجتمع الذي ينتج المعلومات لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها .

ويمكن القول بأن مجتمع المعرفة ليس فقط المجتمع القادر على استخدام واستعمال المعرفة في اتخاذ القرارات المختلفة فحسب ولكن هو المجتمع الذي يمتلك سبل ووسائل الحصول على المعارف مما يتيح له من معلومات.

واوضح الصاوي (٢٠٠٧) أن مجتمع المعرفة جاء نتيجة لثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الخاصة بها، وأصبح مجتمع المعرفة يعتمد - أساساً - على المعارف كثرة أساسية، أي على خبرة الموارد البشرية وكفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية البشرية الشاملة أي أنه من خلال هذه الموارد المعرفية يمكن إنتاج واستغلال الطاقات الإنتاجية بصفة أفضل من ذي قبل . ويمتاز مجتمع المعرفة باعتبار المعرفة على أنها أساس للتقدم في جميع نواحي الحياة، وتتنظر للإنسان على أنه فاعل أساسي ومعين الإبداع الفكري والمعرفي والمادي، كما أنه الغاية المرجوة من التنمية البشرية كعضو فاعل يؤثر ويتأثر ويبدع لنفسه ولغيره من خلال شبكات التبادل والتخاطب والتفاعل، حيث أن المعادلة الاقتصادية الجديدة لا تعتمد على وفرة الموارد الطبيعية فحسب بل على المعرفة والكفاءات والمهارات؛ أي على التقدم العلمي ونشر الابتكار والاستمرار في التجديد والتطوير أيضا . (ليم لورنس ، ٢٠٠٥).

### تنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين فيما يلي:

١ - المصادر الخارجية : وهى تلك المصادر التى تظهر فى بيئة المنظمة المحيطة ، والتى تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة فى الميدان ، أو الأنتساب إلى التجمعات التى تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة . ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت وملاحظات لوتس) هى بيانات ومعلومات يتم تداولها عبر البريد الإلكتروني وتستخدم فى توزيع المعرفة والكشف عن المعلومات (والقطاع الذى تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والمعلماء والجامعات ومراكز البحث العلمى وبراءات الاختراع الخارجية . وتعد البيئة المصدر الخارجى للمعلومات والمعرفة ، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية ( السمعية ، البصرية، اللمس، التذوق، الشم ) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية ( مثل التأمل والفهم والتسبيب والحكم ) يستطيعون معالجة هذه البيانات

وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدرجات المذكورة أنفاً.

٢ - المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة ، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية:

الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية ، المكتبات الإلكترونية ، والتعلم الصفي ، الحوار ، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة ، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات ، لاسيما الأنترنت.

### مبادئ المعرفة:

أن تفهم المعرفة هو الخطوة الأولى لإدارتها بشكل فعال. وهناك خصائص أو صفات للمعرفة، وأدوات وأساليب من أجل إجراء أفضل لتطوير وتنمية المعرفة في المنظمة. والمعرفة قابلة للتلاشي وذلك لأن مستودع خبرة الحياة محدود بسبب التطور الهائل والسريع في التكنولوجيا والخدمات المتنامية والمستمرة في السوق. ولا يستطيع أحد أن يخزن المعرفة لان الأفراد والشركات يجب أن تعمل على التجديد ، وإعادة التزود والتوسع بشكل مستمر لإيجاد المزيد من المعرفة . وهذا الأمر يتطلب تحديث جذري وجوهري لمعادلة المعرفة القديمة وهي: المعرفة = السلطة. لذا يجب المشاركة والمساهمة في المعرفة حتى تتضاعف وتنتشر بشكل واسع . فالانتشار الواسع للمرجعية (Benchmarking) غير من الطبيعة التنافسية، والممارسة العملية من أجل بيان كيفية شمول مفهوم مشاركة المعرفة ، فمن المهم تفهم كيفية التي تشكل فيها المعرفة . والكيفية التي يتعلم فيها الأفراد استخدامها بحكمة .

ومع ذلك هناك عدة مبادئ للمعرفة أوردها (دهمش؛ وأبو زر: ٢٠٠٤)

نذكر منها ما يلي - :

- ١- إن إدارة المعرفة مكلفة ، لتعدد المصادر التي تكونها .
- ٢- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا .
- ٣- تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين للمعرفة .
- ٤- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة .
- ٥- تعنى إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل.
- ٦- ان المعرفة تسعى للاستمرارية ، فالمعرفة تريد أن تكون وتقوم كاستمرارية الحياة.
- ٧- ان المعرفة تنتقل من خلال اللغة ، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه ، ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية انه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- ٨- إن اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمراً مفضلاً، حيث أن النظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الاتقان . ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة أعلى ، وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق.
- ٩- ان مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل افرادي، فالمعرفة عملية اجتماعية، وتعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة التجميعية (الجماعية).
- ١٠- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث أن أسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة .

## أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة للحكومات والمنظمات والأفراد في مختلف المجالات، ويمكن توضيح الأهمية كما وضحا نيلسون (2001, Neilson):

### ١- تزويد القيادة ودعم اتخاذ القرار :

- تكامل المعرفة الجديدة داخل عملية اتخاذ القرار - بالمشاركة والتعاون - مع متخذي القرار .

- استخدام المعرفة لترتيب المعلومات التنظيمية مع الرؤية والرسالة الموضوعية للمنظمة .

### ٢- المشاركة في أفضل الممارسات من خلال العمليات :

- التعلم من الأخطار والتزويد بجداول لإعادة استخدام المعرفة والإبداع .

- وضع مقاييس لفروق الأداء الخارجي والداخلي (الفردية - الجماعية) .

- تأقلم العاملين الجدد مع طريقة العمل في المنظمة

### ٣- تمكن الحكومة الإلكترونية بقاعدة من المعلومات .

- تتيح للأفراد الحصول على المعلومات والخدمات التي يحتاجونها. وتعريفهم بما يمكن أن يضيفو إلى العمل.

٤- زيادة الإنتاجية، بتقليل مخاطر الكلفة ومنحنيات التعلم عند بدء العمل مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### ٥- زيادة رضا العميل :

- التركيز على المعرفة لاستثمار جهود المنظمة وتحسين الخدمات من خلال مطالب العملاء.

### ٦- تبني الإبداع :

- زيادة البنية التحتية لربط الشبكات الإلكترونية لتحسين المنتج وتجويد وإثراء الخدمة بالأفكار بما يتيح استخدام الآخرين لها.

٧- تبني التعاون، بزيادة الفرص لتبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد .

- ٨- في ظل إدارة المعرفة ، يعين الأفراد لمعرفتهم أو خبرتهم أو إمكاناتهم، كما يرقون لقدراتهم في معالجة المشكلات الإدارية المعقدة ( Denning،2000 ).
- ٩ - تفقد المنظمة المعرفة نتيجة لعدم تطبيق إدارة المعرفة، وقلة الدافع لاكتساب المعرفة والتجربة الجديدة.
- ١٠ - كذلك تفقد المنظمة المعرفة نتيجة لعدم تطبيق إدارة المعرفة من خلال التقاعد والفصل والاستقالة أو حتى من خلال الترقية.
- ١١- تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة ، وتوثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
- ١٢ - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال الوصول إلى المعرفة المنتجة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها .
- ١٣- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القرارات الإبداعية لخلق معرفة جديدة والكشف عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .

### أهداف ومزايا إدارة المعرفة :

- تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف يذكرها الكبيسي (٢٠٠٥) منها ما يلي:
- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
  - جذب رأسمال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

- التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر الممارسات إلى الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط لها والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

### وتمتاز إدارة المعرفة بعدة مزايا يوردها الشرع ( ٢٠٠٥ ) كما يلي :-

- أ- توفر إدارة المعرفة التدقيق الإداري في الممتلكات الفكرية المتاحة داخل المؤسسات والأفراد.
- ب- تركز إدارة المعرفة على الموارد الفريدة والوظائف الأساسية للمؤسسات و الأفراد.
- ج- تعمل على تجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل.
- د- تضيف معلومات وقيمة محددة ومرونة للممتلكات لفكرية وتحميها من الانحسار ويمكن استثمارها في تحسين الفرص وتحسين القرارات والخدمات والمنتجات.

### المهارات الإدارية:

تشير آراء الباحثين في مجال الإدارة إلى ان هناك مجموعة من العوامل التي تساعد الإداريين الناجحين في القيام بوظائفهم وتحمل المهارات الإدارية أولى هذه العوامل ، وتتميز هذه المهارات بأنها مكتسبة وليست فطرية أي ان الإنسان يكتسبها ويطورها بالتدريب والممارسة والتجربة والخبرة ، وتتعدد المهارات الإدارية إلى:

- **المهارات الذاتية:** ويقصد بها السمات والقدرات الذاتية التي يحتاجها الفرد لبناء الشخصية ومنها، القدرات العقلية ، والمبادأة ، وضبط النفس والابتكار .

- المهارات الإنسانية: وتكون ذات علاقة وثيقة بالفهم الجيد للذات والآخرين ، ولمطالب العاملين وحاجاتهم الشخصية الاجتماعية والنفسية .
- المهارات الإدراكية : وتكون ذات صلة وثيقا بابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- المهارات الفنية : وهذه المهارات تتمثل في رسم السياسات ، والتخطيط ، وتنظيم الأعمال .

في حدود اطلاع الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية ، المتعلقة بموضوع الدراسة ، فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة ، وتم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث الى الأقدم وعلى النحو الآتي:

دراسة العتيبي(٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها. ومعرفة أبرز السبل في التغلب على معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها. تمثلت عينة الدراسة من مديري مدارس الهيئة الملكية ووكلائها والبالغ عددهم (١١٨) فرداً وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة ، وكان من نتائج الدراسة، ان معوقات تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الاولى بدرجة كبيرة ، وفي المرتبة الأخيرة معوقات توزيع المعرفة جاءت متوسطة، كما أن سبل التغلب على معوقات تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الاولى بدرجة كبيرة ، وفي المرتبة الأخيرة سبل التغلب على معوقات تشخيص المعرفة جاءت بدرجة كبيرة أيضاً. ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي - المدينة - الخبرة - في مجال الإدارة المدرسية. أنه توجد فروق دالة إحصائية في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير المرحلة الثانوية، وذلك في بعدي ( معوقات تشخيص المعرفة ومعوقات توليد المعرفة ) لصالح مديري ووكلاء المرحلة الثانوية، وكذلك في بعدي ( معوقات اكتساب المعرفة ومعوقات خزن المعرفة) لصالح مديري ووكلاء المرحلة الثانوية أيضاً. أنه توجد فروق دالة إحصائية في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية ، وذلك في بعد ( معوقات توليد المعرفة) لصالح المديرين والوكلاء الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة .

العالول (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الأكاديمي في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديمين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة . وتوضيح الفرق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديمين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص - الجامعة). ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة وزعت على عينة بلغت (١٩٦) أكاديمياً. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية : أن درجة ممارسة العاملين الكاديمين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (٥٢%). وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الأناث، ولا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الكاديمين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لمتغير المؤهل العلمي . لا توجد فروق جوهرية بين سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

دراسة عثمان (٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٦٤٠) مديراً ومديرة اختير منها (٢٢٩) كعينة طبقية عشوائية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد تم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ وقد خلصت الدراسة إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت ايجابية ، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى الدرجة الكلية إلى (٧٨.٢%) وقد اوصت الدراسة ان تبدأ وزارة التربية والتعليم بتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

دراسة طاشكندي (٢٠٠٨) بعنوان: " إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ."

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم، وبيان أثره في التطور التربوي عن طريق توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهم عملياتها والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل وقامت بتصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٣٠) من المديرات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، من خلال توفير الميزانية المناسبة لدعم مشاريع المعرفة وتحرص إدارة التربية والتعليم على استخدام التجارب والخبرات السابقة للعمل في المستقبل، كما تحرص على نشر الثقافة التنظيمية. - يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله بشكل مكثف مما يبرز نوع من القصور في جانب ثقافة المعرفة المبنية على أسس إدارة المعرفة. - يرى أفراد مجتمع الدراسة على أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة. - أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

- يجد أفراد مجتمع الدراسة أن تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها. كذلك وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديهم، وتوفير نظام فعال لتقنية المعلومات، من أهم الممارسات التي تؤدي إلى تفعيل عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وهذا يدل على اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بتوظيف إدارة المعرفة. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة: تبني إدارة التربية والتعليم إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها. نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد. رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، وفق المعطيات الداخلية والخارجية.

دراسة الغامدي (٢٠٠٨) بعنوان: " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة ". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل

من الإدارات ورئيسات الأقسام، وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات صممت استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٤٠) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى مستويات الإدارة التعليمية للبنات بمدينة جدة حظيت باهتمام ضعيف. أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة: على الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة ضرورة توفير عمليات إدارة المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية.

إدراك مدى أهمية جوانب المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة وهذا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق نهضة شاملة في الأساليب الإدارية بإدارة تعليم البنات في محافظة جدة.

دراسة العتيبي(٢٠٠٧) دراسة بعنوان: " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة ". هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر والوقوف على العلاقة بين الجامعة وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعة المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، وكذلك تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، ثم دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية ممثلة بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية، وانتهاء بوضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة وزعت على عينة بلغت (٤٩٢) إضافة إلى القيام ببعض المقابلات مع ذوي الاختصاص.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: بينت الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف. لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وكان من أهم ما أوصت به الدراسة: على الجامعة تبني مفهوم إدارة المعرفة، بحيث تكون من أهم أولوياتها المستقبلية للتطور.

أهمية العمل على نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية، والتأكيد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.

### السعي إلى توفير البيئة المناسبة لتحقيق التمكين المعرفي لمؤسسات التعليم العالي.

هدفت دراسة الخليلي (٢٠٠٦) إلى التعرف على واقع ممارسة التربية والتعليم في الردين لنشاطات إدارة المعرفة، وتوضح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري معاصر يساعد وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها والإسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (١٠٦) فرد. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نشاطات تخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتهذيب المعرفة، التي تبين ممارستها جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة غحصائية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي، وحيازة المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس. أوصت الدراسة المؤسسات على نحو عام بأن تحذوا حذو وزارة التربية والتعليم الأردنية وتبادر إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم، وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك النشاطات.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة لي (LEE، Chi- Lung، 2010) هدفت الدراسة إلى: حصر نماذج إدارة المعرفة الموجودة واقتراح نموذج للمدارس النايوانية يتناسب مع القيود والثقافة التنظيمية الخاصة

بهذه المدارس، تطوير نظام يلبي احتياجات ممارسات المدارس الفعلية مستندا على النموذج المقترح ، تطبيق النموذج في مدرسة ثانوية في تايوان لمراقبة واستكشاف التقدم والأداء والقيود الخاصة بإدارة المعرفة . وقد اعتمدت الدراسة على الملاحظة لمدة ٣٠ يوما تجريبية في المدارس الثانوية في تايوان لدراسة حالة الأساليب المستخدمة بما في ذلك مسح الارتياح والنوعية وتحليل المضمون لمناقشة المعارف والمقابلات غير المنظمة لاستكشاف التقدم المحرز للأداء ، والقيود المفروضة على تنفيذ إدارة المعرفة وقد اعتمدت الدراسة على معامل ألفا كرونباخ لتحليل نتائج الاستبيان الذي استخدم مقياس ليكرت ٥ نقط و قد توصلت الدراسة إلى العديد من أوجه القصور مع إدارة المعرفة الحالية منها تصنيف المعرفة المحدودة ، وحدودية تنوع المحتوى المعرفي وقد أوصت الدراسة ب : تصميم آليات للمدرسة في إدارة المعرفة تسمح للمعلمين بتصنيف المعرفة المهنية بمرونة ، يمكن لهذه الآليات تحسين وضوح وشمولية خريطة المعرفة ، أن يتكامل تنوع المحتوى المعرفي مع مجالات المعرفة، على سبيل المثال في مجال موضوع المعرفة والتصميم التعليمي ( من حيث القيود المفروضة على ميزات النظام ، النظرة الديناميكية من حيث التكلفة والمستخدمين ) احتياجات إدارة المعرفة التي يمكن تعزيزها . وأوصت الدراسة الحالية بدراسة مستقبلية تكون على نطاق أوسع بحيث يتم تطبيق الدراسة على مدارس متعددة لاستكمال دراسة هذه.

دراسة بروبر (Brewer، 2010) هدفت إلى تحديد العلاقات بين العمليات التنظيمية والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وأنشطة إدارة المعرفة ، بالإضافة لذلك يتم تحديد أبعاد المعرفة وفقا لنسخة منقحة من تصنيف بلوم وذلك للتعرف على كيفية نقل المعرفة وقياسها في منظمات التعليم العالي ومقارنتها بإدارة المعرفة في المنظمات الأخرى ، وقد درس الباحثان العلاقة بين مبادئ إدارة المعرفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية وفقا لتصنيف بلوم لتخطيط وتقييم الأهداف التعليمية بغرض توضيح إن هذه العلاقات قد تتداخل . وقد تمثلت نتائج الدراسة في أن منظمات الأعمال التجارية والتعليمية يجب أن تركز على إنشاء وتطوير العاملين في مجال المعرفة والتي يمكن أن تنجح وتتفوق في بيئة تنافسية عالمية ، ولذلك فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنشطة تطوير البرامج والمناهج يجب أن تركز على ترسيخ وتحسين وتقييم المعارف والمهارات والقدرات للأصول البشرية ، كما يجب أن تحدد المنظمات أبعاد المعرفة الضرورية لإنشاء والحفاظ على الميزة التنافسية ، ففي مجال التربية يجب تحديد المعارف ذات الصلة والأبعاد الضرورية لتوفير الجودة التعليمية في برامج تطوير الطلاب الموجودين في مجال المعرفة . بالإضافة إلى ذلك أن كلا النوعين من المنظمات بحاجة إلى

أشخاص يمتازون بالقدرة على التعلم مدى الحياة من أجل دعم وتحسين أوضاعهم .

دراسة (Rowley,2000) بعنوان هل التعليم العالي مستعد لإدارة المعرفة، وهدفت الدراسة إلى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مشروعات إدارة المعرفة التي تم تصنيفها طبقاً لأهدافها، والتي تتمثل في بناء مستودعات للمعرفة، وتحسين مداخل المعرفة، وتهيئة بيئة مناسبة للمعرفة، فضلاً عن إدارة المعرفة كأصل من الأصول داخل المدرسة داخل المؤسسة، وكان المنهج المستخدم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وخرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها: -أن المعرفة تمثل القوة في مؤسسات التعليم العالي. -أن مستودعات المعرفة في كثير من مناطق المملكة تحتاج إلى التنظيم الجيد. - أن هناك حاجة إلى أن تكون العلاقة بين المستودعات المتعددة للمعرفة والتي تمكن أعضاء هيئة التدريس من التزود بالمعرفة واضحة بالصورة الكافية. - إن إدارة المعرفة الفعالة تتطلب تغييراً في الثقافة والقيم والهياكل التنظيمية، وكذلك نظم المكافآت المرتبطة بها في مؤسسات التعليم العالي.

وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة دراستها ومقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج هذه الدراسة .

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبنى إستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم يعد أمراً مهماً وجوهرياً كما هو الحال في قطاع الأعمال ، وإذا تم تطبيقه بفاعلية فإنه سيؤدي حتماً إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في إتخاذ القرارات وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل ، وبما أن مؤسسات التعليم العام هي مصدر للمعرفة والاستثمار فهي بالتالي أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة . من هنا جاءت هذه الدراسة؛ للتعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل .

### وقد تحددت في الدراسة ثلاثة أسئلة وهم :

- 1- ما دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل ؟

٢- ما الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل ؟

٣- هل يختلف دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل باختلاف المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الوظيفة ؟

### هدف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل وعلى الصعوبات التي تواجههم باختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في المساهمة في تطبيق برامج إدارة المعرفة لإعداد وتنمية قيادات إدارية فعالة تسهم في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وتصميم البرامج الإرشادية والتدريبية للمساعدة في تنمية الإدارات التعليمية في ضوء إستخدام إدارة المعرفة .

### فرضيات الدراسة:

انبثقت عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة التدريسية لممارسة تعزى لأثر المؤهل العلمي.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لأثر الخبرة.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لأثر الوظيفة

### المصطلحات والتعريفات الإجرائية :

درجة ممارسه المتوسط الحسابي لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية على أداة الدراسة والبال على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية ؛ وتحدد في الدراسة الحالية

بوحدة من ثلاث درجات وفقا للمفتاح المبين لاحقا، هي : الدرجة المرتفعة، أو الدرجة المتوسطة ، أو الدرجة المنخفضة .

**المهارات الإدارية في الاصطلاح :** " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهذا الإداء عادة يكون على مستوى معين يظهر منه القدرة او عدم القدرة على أداء عمل معين .

**المعرفة :** هي كامل أرصدة الإنسان من المعلومات والمفاهيم والآراء والخبرات والمعتقدات والانطباعات والتصورات الذهنية التي تعتبر المرجع الأساسي له في التعامل مع كل متطلبات الحياة . ( القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤).

**المعرفة:** هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إلى الفرد أو مؤسسة أو مجتمع والفهم والادراك الشامل لها واستخدامها لاتخاذ سلوك فعال من تحقيق أهداف محددة ( الصاوي، ٢٠٠٧)

**إدارة المعرفة:** هي الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين او مستشارين او مستفيدين ) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم ، او جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الداء وإنجاح العمل بافضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة) (الأكلبي، ٢٠٠٨)

**وتعرف إدارة المعرفة إجرائيا بأنها:** عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها ، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

#### حدود الدراسة :

- بشريا اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية للبنات على الإناث فقط ، وقد استثنى أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور وذلك نظرا لقلة عددهم ، إذ لا يتجاوز عددهم عن أربعة أعضاء من الهيئة التدريسية فقط .
- زمانيا: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦.
- مكانيا: اقتصرت الدراسة على كلية التربية للبنات بالجيبيل والمحددة في مصطلحات الدراسة .

- **إجراءيا:** اقتصرت الدراسة على دراسة دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية للبنات بالجبيل . أعضاء الهيئة التدريسية من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض .

### **الطريقة والإجراءات :**

#### **منهجية الدراسة:**

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

#### **مجتمع الدراسة :**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية للبنات بالجبيل للعام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦) والبالغ عددهم (١٠٩) بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (٧٧) وبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية (٣٢) .

#### **أداة الدراسة:**

قامت الباحثة بالرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة وتم استخدام استبانة إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية في دراسة الحبسي(٢٠١٢) وتضمنت الاستبانة على محورين وهما: المحور الأول : دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية ويتضمن هذا المحور ثلاثة عناصر هي( المهارات الفنية، والمهارات الانسانية، والمهارات الفكرية) والمحور الثاني : الصعوبات التي تواجه ادارة المعرفة في تنمية المهارات.

#### **ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (٢٠) حسب معادلة كرونباخ ألفا ، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

**جدول (١) : معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية**

#### **جدول (١)**

**معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا**

المجالات	الاتساق الداخلي
المهارات الفنية	0.87
المهارات الانسانية	0.91
المهارات الفكرية	0.92
دور ادارة المعرفة ككل	0.95
الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة	0.87

جدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
27.5	30	بكالوريوس	المؤهل العلمي
18.3	20	ماجستير	
54.1	59	دكتوراه	
22.0	24	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
45.0	49	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
33.0	36	أكثر من ١٠ سنوات	
29.4	32	اداري	الوظيفة
70.6	77	عضو هيئة تدريس	
100.0	109	المجموع	

## عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً- نتيجة السؤال الأول ونصه: ما دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجيبيل من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجيبيل من وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور ادارة المعرفة فى تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالحبيل من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	المهارات الإنسانية	4.14	.489	درجة كبيرة جدا
٢	١	المهارات الفنية	4.05	.477	درجة كبيرة جدا
٣	٣	المهارات الفكرية	3.98	.500	درجة كبيرة
		دور إدارة المعرفة ككل	4.06	.450	

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.98-4.14)، حيث جاء عنصر المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما جاء عنصر المهارات الفكرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبلغ المتوسط الحسابي لدور ادارة المعرفة ككل (4.06).

يلاحظ من خلال الجدول (٣) جاء ترتيب عناصر المحور الأول من حيث الأولوية في دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية تبعا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مهارة كما هو موضح بالجدول (٣) ، حيث جاءت المهارة الإنسانية في المرتبة الأولى على الرغم من صعوبة تنميتها، والتي تتمثل بالسلوك الإنساني المعقد. ثم جاءت في المرتبة الثانية المهارة الفنية والتي تتمثل في الخبرة بالأساليب والطرق التي تستخدم في تنفيذ العمل ، وجاء في المرتبة الأخيرة المهارة الإدراكية والتي تتمثل بالقدرة في الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتحليلها وهو يشكل أساسى مهما في إدارة المعرفة. وهذه المهارات متقاربة في متوسطاتها حيث جاء دور إدارة المعرفة في تنميتها بدرجة كبيرة جدا. وقد أتقت هذه الدراسة مع دراسة عثمان (٢٠١٠) ودراسة الخليلى (٢٠٠٦) .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل عنصر على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### العنصر الأول: المهارات الفنية

## جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الفنية مرتبة تنازلياً  
حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	7	تساعد على تحسين توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين	4.29	.809	درجة كبيرة جدا
١	16	تساعد على تخزين البيانات وتداولها	4.29	.724	درجة كبيرة جدا
٣	17	تعمل على توفير الوقت والجهد والموارد الماليه	4.24	.732	درجة كبيرة جدا
٤	15	تيسر استعمال أساليب عمل الادارة الالكترونية	4.15	.803	درجة كبيرة جدا
٥	9	تساعد على ايجاد الأساليب والوسائل الجديدة لمواجهة التحديات والمواقف المتجددة	4.14	.713	درجة كبيرة جدا
٥	14	تشجع على توظيف التكنولوجيا في انجاز الأعمال	4.14	.810	درجة كبيرة جدا
٧	8	تعمل على تطوير الطرائق والأساليب في انجاز الأعمال	4.09	.888	درجة كبيرة جدا
٨	2	تضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة	4.07	.910	درجة كبيرة جدا
٩	3	تشرك العاملين في اتخاذ القرار	4.01	.957	درجة كبيرة جدا
٩	10	تساعد على اصدار التعليمات بصورة موضوعية	4.01	.518	درجة كبيرة جدا
٩	13	تعمل على تنظيم الوقت وفقاً للمهام والأولويات	4.01	.764	درجة كبيرة جدا
١٢	6	تدعم تنمية العاملين لأنفسهم مهنياً	3.99	1.032	درجة كبيرة جدا
١٢	12	تساعد على تنظيم وادارة الاجتماعات بفاعلية	3.99	.726	درجة كبيرة جدا
١٤	1	تستخدم الأسلوب العلمي في التفكير	3.94	.761	درجة كبيرة جدا
١٤	11	بناء التعليمات على أسس موضوعية	3.94	.905	درجة كبيرة جدا
١٦	5	تلبى احتياجات العاملين التدريبيه	3.81	1.041	درجة كبيرة جدا
١٧	4	تشجع على تفويض الصلاحيات للعاملين	3.79	.893	درجة كبيرة جدا
		المهارات الفنية	4.05	.477	درجة كبيرة جدا

يبين الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.79-4.29)، حيث جاءت الفقرتان رقم (7 و 16) وتتصان على "تساعد على تحسين توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين" و "تساعد على تخزين البيانات وتداولها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تشجع على تفويض الصلاحيات للعاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79). وبلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل (4.05).

## العنصر الثاني: المهارات الإنسانية

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	20	تشجع روح الفريق والعمل الجماعي	4.50	.538	درجة كبيرة جدا
٢	19	تساعد على احترام آراء العاملين وأفكارهم	4.47	.537	درجة كبيرة جدا
٣	18	تتبع العلاقات الإنسانية وتقويها .	4.39	.681	درجة كبيرة جدا
٤	30	تشجع على الحوار البناء بين العاملين	4.19	.776	درجة كبيرة جدا
٥	25	تساهم في رفع انتاجية العاملين في المنظمة التعليمية	4.17	.601	درجة كبيرة جدا
٦	21	تساعد على معالجة مشكلات العاملين المهنية والشخصية	4.14	.833	درجة كبيرة جدا
٧	28	تحقق الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة	4.12	.754	درجة كبيرة جدا
٨	23	تهتم بالتعزيز المعنوي للعاملين	4.11	.786	درجة كبيرة جدا
٩	24	تساعد على تحقيق التكامل بين العاملين في المنظمة التعليمية	4.08	.709	درجة كبيرة جدا
١٠	29	تشجع سلوك العاملين الإيجابي	4.05	.712	درجة كبيرة جدا
١١	22	تساعد على تفهم حاجات العاملين	4.04	.637	درجة كبيرة جدا
١١	26	تساعد على اشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية	4.04	.781	درجة كبيرة جدا
١٣	31	تساعد العاملين على تبادل المهارات والخبرات فيما بينهم	4.01	.788	درجة كبيرة جدا
١٤	27	تلبى احتياجات العاملين الاقتصادية	3.92	.840	درجة كبيرة جدا
١٥	32	تعمل على إيجابية تفاعلية للتعامل مع الخبرات بالمنظمة.	3.83	.714	درجة كبيرة جدا
		المهارات الإنسانية	4.14	.489	درجة كبيرة جدا

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.83-4.50)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تشجع روح الفريق والعمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.50)، بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "تعمل على إيجابية تفاعلية للتعامل مع الخبرات بالمنظمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83). وبلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل (4.14).

العنصر الثالث: المهارات الفكرية

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الفكرية مرتبة تنازلياً  
حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	33	تساعد على الإحساس بالمشكلات التي تواجه الكلية	4.16	.547	درجة كبيرة
٢	34	توفر بدائل مختلفة ومتعددة لحل المشكلات	4.10	.680	درجة كبيرة
٢	39	تساعد على الموازنة بين أهداف الكلية والجراءات المتبعة لتحقيقها	4.10	.592	درجة كبيرة
٤	40	المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية	4.06	.664	درجة كبيرة
٥	41	تتمى الحلول الابتكارية لدى العاملين في الكلية	4.04	.666	درجة كبيرة
٥	42	تنظم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة	4.04	.543	درجة كبيرة
٧	37	تساعد المسؤول على إدراك الموقف الإداري كوحدة متكاملة	4.03	.687	درجة كبيرة
٨	38	تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية	3.99	.764	درجة كبيرة
٩	36	تستثمر الأفكار المتولدة من العاملين	3.96	.757	درجة كبيرة
١٠	43	توجد ثقافة تنظيمية تسهل نشر المعرفة بين العاملين	3.82	.760	درجة كبيرة
١١	44	تستثمر الأفكار المرتردة من المسؤولين	3.81	.763	درجة كبيرة
١٢	35	تساعد على تكوين رؤية متكاملة لدى العاملين عن المنظمة التعليمية	3.72	.734	درجة كبيرة
		المهارات الفكرية	3.98	.500	درجة كبيرة

يبين الجدول (٦) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72-4.16)، حيث جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "تساعد على الإحساس بالمشكلات التي تواجه الكلية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.16)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها "تساعد على تكوين رؤية متكاملة لدى العاملين عن المنظمة التعليمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72). وبلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل (3.98).

أما مناقشة المهارات تفصيلاً فقد سار على النحو التالي:

## ١- المهارات الإنسانية:

احتلت المهارة الإنسانية المرتبة الأولى من حيث ترتيب المهارات كما أوضحها الجدول (٥) ، حيث حصلت فقرة "تشجع روح الفريق والعمل الجماعي" على أعلى المتوسطات ، والفقرة "تعمل على إيجابية تفاعلية للتعامل مع الخبرات بالمنظمة" على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل أفراد العينة. وتعزى هذه النتيجة إلى:

- معرفة ودراية اعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بأهمية العمل الجماعي واحترام آراء العاملين وافكارهم ودورها في إنجاح العمل واداء الأعمال .
- أهمية العلاقات الإنسانية والحوار البناء في مجال العمل .

## ٢- المهارة الفنية:

احتلت المهارة الفنية المرتبة الثانية ، حيث جاء دور إدارة المعرفة في تنميتها كما أوضحها الجدول (٤) ، حيث حصلت الفقرتان "تساعد على تحسين توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين" و "تساعد على تخزين البيانات وتداولها" على اعلى المتوسطات والفقرة "تشجع على تفويض الصلاحيات للعاملين" على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل أفراد العينة. وتعزى هذه النتيجة إلى:

- بيئة العمل بما يتوفر فيها من العدالة في توزيع المسؤوليات بين العاملين عملت على تنظيم العمل بسهولة وكفاءة.
- بيئة العمل بما يتوفر فيها من إمكانيات مادية وتكنولوجية عملت على تطوير هذه المهارات بصورة أسرع .

## ٣- المهارة الفكرية :

احتلت المهارة الفكرية المرتبة الثالثة حيث جاء دور إدارة المعرفة في تنميتها كما أوضحها الجدول (٦) ، حيث حصلت فقرة "تساعد على الإحساس بالمشكلات التي تواجه الكلية" على اعلى المتوسطات ، والفقرة "تساعد على تكوين رؤية متكاملة لدى العاملين عن المنظمة التعليمية" على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل أفراد العينة. وتعزى هذه النتيجة إلى:

- صعوبة إكتساب هذه المهاره وتنميتها وتطويرها مقارنة بالمهارة الفنية والإنسانية ، حيث تحتاج إلى جهد ووقت اكبر من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

- الحاجة إلى الدورات والورش التدريبية لصقل هذه المهارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

نتيجة السؤال الأول ونصه: ما الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	56	قلة خبرات العاملين في مجال تطبيق إدارة المعرفة	4.39	.757	درجة كبيرة
٢	55	انخفاض المشاركة والتعاون والشفافية لدى العاملين	4.25	.841	درجة كبيرة
٣	45	قلة الدراسات ومصادر المعلومات في مجال إدارة المعرفة	4.23	.801	درجة كبيرة
٤	46	ضعف ثقافة العاملين بالكلية الداعمة إلى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة	4.21	.721	درجة كبيرة
٥	51	غياب الإطار العلمي المنهجي الواضح لمضمون إدارة المعرفة	4.20	.825	درجة كبيرة
٦	48	ندرة قواعد البيانات والمعلومات التي تساعد على إنجاز العمل واتخاذ القرار	4.18	.709	درجة كبيرة
٧	54	انخفاض الاهتمام بتبادل الخبرات والمعارف في مجال العمل	4.16	.807	درجة كبيرة
٨	52	انخفاض توظيف التقنيات الحديثة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة	4.08	.894	درجة كبيرة
٩	53	قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة	4.03	1.084	درجة كبيرة
١٠	47	غياب اللوائح التنظيمية و الإدارية والمحددة لإدارة المعرفة	4.00	1.045	درجة كبيرة
١١	50	ندرة الاهتمام بأسلوب إدارة المعرفة لدى العاملين	3.98	.902	درجة كبيرة
١٢	49	انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق	3.68	.891	درجة كبيرة
		الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة	4.12	.559	درجة كبيرة

يبين الجدول (٧) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.68-4.39)، حيث جاءت الفقرة رقم (56) والتي تنص على "قلة خبرات العاملين في مجال تطبيق إدارة المعرفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بينما جاءت الفقرة رقم (49) ونصها "انخفاض

ثقافة العمل بأسلوب الفريق" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخليلي (٢٠٠٦). وبلغ المتوسط الحسابي لل صعوبات التي تواجه إدارة المعرفة ككل (4.12). يتضح من خلال الجدول إن الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى اعضاء الهيئة التدريسية والإدارية تراوحت درجات متوسطاتها بين الكبيرة جدا والمتوسطة ، وهذا يعزى إلى نقص الخبرة لدى اعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في بيئة العمل، الذي يؤدي الى انخفاض الانتاجية لديهم .

مناقشة السؤال الثالث ونصه: هل يختلف دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبل باختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة لأفراد عينة الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبل حسب متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبل حسب متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة

دور إدارة المعرفة	المهارات الفكرية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية			
4.09	4.01	4.14	4.11	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.510	.589	.524	.523	ع		
4.04	3.94	4.08	4.06	س	ماجستير	
.447	.590	.411	.417	ع		
4.06	3.99	4.16	4.02	س	دكتوراه	
.425	.422	.501	.477	ع		
3.77	3.66	3.88	3.75	س	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
.422	.414	.542	.436	ع		
4.07	3.95	4.17	4.07	س	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
.413	.488	.469	.440	ع		
4.24	4.24	4.27	4.22	س	أكثر من ١٠ سنوات	
.426	.435	.425	.468	ع		
4.13	4.05	4.17	4.15	س	اداري	الوظيفة
.489	.574	.502	.495	ع		
4.03	3.96	4.12	4.01	س	عضو هيئة	
.433	.468	.486	.467	ع	تدريس	

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل بسبب اختلاف فئات متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (٩) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (١٠).

### جدول (٩)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخبرة على مجالات دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.561	.582	.118	2	.236	المهارات الفنية	المؤهل العلمي
.645	.440	.100	2	.200	المهارات الإنسانية	وبلكس=972
.852	.160	.034	2	.068	المهارات الفكرية	ح=823
.001	7.013	1.423	2	2.847	المهارات الفنية	الخبرة
.016	4.319	.982	2	1.963	المهارات الإنسانية	وبلكس=789
.000	10.579	2.251	2	4.502	المهارات الفكرية	ح=000
.239	1.405	.285	1	.285	المهارات الفنية	الوظيفة
.406	.697	.158	1	.158	المهارات الإنسانية	هوتلنج=017
.540	.378	.080	1	.080	المهارات الفكرية	ح=641
		.203	103	20.906	المهارات الفنية	الخطأ
		.227	103	23.410	المهارات الانسانية	
		.213	103	21.915	المهارات الفكرية	
			108	24.584	المهارات الفنية	الكلية
			108	25.803	المهارات الانسانية	
			108	27.048	المهارات الفكرية	

### يتبين من الجدول (٩) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (١١).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الوظيفة في جميع المجالات.

### جدول (١٠)

تحليل التباين الثلاثي لأثر المهء، العلم، وسنوات الخدمة، والهظفة على الدرجة الكلية لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	.134	2	.067	.375	.688
الخبرة	2.848	2	1.424	7.952	.001
الوظيفة	.176	1	.176	.982	.324
الخطأ	18.443	103	.179		
الكل	21.860	108			

### يتبين من الجدول (١٠) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٠.٣٧٥ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٦٨٨. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من طاشكندى (٢٠٠٨) ودراسة الغامدي (٢٠٠٨) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تابعة لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠٠٧) والتي ترى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين لعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتعزى هذه النتيجة أن ذلك يرجع للتطور التكنولوجي الكبير في القرن الحالي الذي يعطي كل فرد إمكانية تطوير نفسه وزيادة معارفه من خلال التعلم الذاتي أو شبكات الانترنت أو من خلال ما تقدمه الكليات التقنية من مساهمات لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٧.٩٥٢ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠١، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١١). وهذه النتيجة تختلف مع نتائج كل من دراسة العتيبي (٢٠١١) ودراسة عثمان (٢٠١٠) وتعزى هذه النتيجة على أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المعرفة وأهميتها وممارستهم لعملياتها يزداد بزيادة عدد سنوات الخبرة مما يعكس أهمية الخبرة ( المعرفة التراكمية ) في إدارة المعرفة .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الوظيفة، حيث بلغت قيمة ف ٠.٩٨٢ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٣٢٤.

### جدول (١١)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي		
			3.75	أقل من ٥ سنوات	المهارات الفنية
		*.32	4.07	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	.15	*.47	4.22	أكثر من ١٠ سنوات	
			3.88	أقل من ٥ سنوات	المهارات الانسانية
		.28	4.17	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	.10	*.38	4.27	أكثر من ١٠ سنوات	
			3.66	أقل من ٥ سنوات	المهارات الفكرية
		*.30	3.95	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	.29	*.59	4.24	أكثر من ١٠ سنوات	
			3.77	أقل من ٥ سنوات	دور إدارة المعرفة ككل
		*.30	4.07	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	.17	*.47	4.24	أكثر من ١٠ سنوات	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

### يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة ٥ إلى ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي ٥ إلى ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات، في المهارات الفنية و المهارات الفكرية وفي دور إدارة المعرفة ككل. وتعزى هذه النتيجة الى ان هذه الفئة لديها رغبة اكبر في جمع المعلومات والمعرفة التي يمكن ان تساعدها في زيادة قدراتها على التأقلم والتعامل مع المتغيرات المصاحبة لظروف العمل الجديد خاصة في السنوات الاولى من العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٧) والتي اوجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها واهمية توظيفها وقياس اكتسابها وتطويرها تابعة لمتغير سنوات الخبرة ، وتختلف مع نتائج دراسة العلول (٢٠١١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عدد سنوات الخبرة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

وتعزى هذه النتيجة الى ان هذه الفئة لديها رغبة اكبر في جمع المعلومات والمعرفة التي يمكن ان تساعد في زيادة قدراتها على التأقلم والتعامل مع المتغيرات المصاحبة لظروف العمل الجديد خاصة في السنوات الأولى من العمل وإلى إمام العاملين بالأنظمة واللوائح والقوانين في المؤسسات التعليمية نتيجة سنوات الخبرة تعزز هذا الأتجاه الإداري وتنمية حيث أن سنوات الخبرة تعزز ثقة العاملين في انفسهم وتغرس لديهم التنافس الصحي الذي يولد بيئة خصبة لاتجاه إدارة المعرفة .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة أكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات، في المهارات الانسانية. وتعزى هذه النتيجة إلى زيادة إدراك الفرد لمفهوم المعرفة وممارسته لعملياتها كلما زادت سنوات الخبرة لديه وهذه النتيجة تؤيد الطبيعة البشرية بان الإنسان اجتماعي بطبعة وتشكل العلاقات الإنسانية اهمية كبيرة في جميع مجالات حياته وتبرز بشكل كبير في مجال عمله لما لها من دور إيجابي في إنجاح العمل وأداء الأعمال.

### المراجع العربية :

- الأكلبي، علي ذيب (2008) إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، الرياض

- الحبسي ، رياء حمد هلال (٢٠١٢) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب ، قسم التربية والدراسات الإنسانية
- الشرع ، سلطان (٢٠٠٥) : مشروع إدارة المعرفة .مجلة الغرفة. س ١٥، ع ٩٦، ندوة إدارة المعرفة المنعقدة بغرفة التجارة والصناعة، الفجيرة.
- الخليلي ، سمية محمد توفيق علي .(٢٠٠٦) إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الاردنية. دراسته تحليلية ، دراسته ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك.
- الصاوي، ياسر (٢٠٠٧) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع : القاهرة.
- العتيبي ، محمد أحمد (٢٠١١). معوقات عمليات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر الإدارة المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.
- العتيبي، ياسر (٢٠٠٧) : " إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى " أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى السعودية.
- العمري، غسان (٢٠٠٤) الأستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الاردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة عمان : الاردن.
- العلول، سمر(٢٠١١) : " درو إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين.

- الغامدي، نوال (٢٠٠٨) : " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة - رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، السعودية.
- القاموس المحيط، ص ٥٩٥.
- القحطاني ، سالم ، العامري، احمد ، آل مذهب ، معدي ، العمر ، بدران . (١٤٢٥هـ)، منهج البحث في العلوم السلوكية ، ط ٢ ، الرياض ، ( بدون نشر).
- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة. القاهرة، اهداف ومزايا المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الملاك ، ساهره، والاثري، احمد (٢٠٠٢) : " إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات " مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (٨) العدد (٢٦) ، (ص ص ١٤٣-١٥٧).
- حمود ، خضير (٢٠١٠) : "منظمة المعرفة" ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- دهمش، نعيم ابو زر ، عفاف (٢٠٠٤) : " إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات وتأهيل الكحاسبي " ، بحث بعنوان : إدارة المعرفة في العالم الغربي ، ٢٨/٤/٢٠٠٤، جامعة الزيتونة: الاردن.
- رزوقي، نعيمة حسن جبر (٢٠٠٣م): رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة . وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. ٢٠٠٣ . ص. ٢٧٥
- طاشكندي ، زكية (٢٠٠٨) : " إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة" ، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية.

- عثمان، علان محمد خليل (٢٠١٠). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤) : " عمليات إدارة المعرفة : مدخل للتحويل إلى جامعه رقمية" جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي لرابع ، عمان ، الاردن.
- نجم عبود نجم ، (٢٠٠٥) إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط ١ ( عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، ص.٤٥ )
- وليم ، لورنس (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة. مجلة الغرفة. س ١٥، ع ٩٦، ندوة إدارة المعرفة المنعقد بغرفة التجارة والصناعة ، الفجيرة.
- ياسين،سعد غالب (٢٠٠٧) . إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات. عمّان :دار المناهج.

### المراجع الأجنبية :

- 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

- Jennifer Rowley,(2000) "Is Higher Ready For Knowledge Management?", The International Journal of Educational Management. Vol. 25, N.3, 2000.
- Kidwell , Jillinda , Linde , Karen M. vander , & Johnson sandarac (2000) :Applying corporate of knowledge Management system practices in Higher Education. EDUCAUSE QUARTERLY,November, No. 4 pp 28-33.
- LEE, Chi-Lung (2010). A process-Based Knowledge Management System For Schools: a case study in Taiwan The Turkish Online Journal of Educational Technology . October . v 9. Issue 4. Pp10-21.
- Robert Neilson, (2001), "The Leaders of Knowledge Initiatives: Qualifications, Roles and Responsibilities", [www.ndu.edu/ndu/irmc/km-cio-role/km-cio-role.htm.28/6/2006](http://www.ndu.edu/ndu/irmc/km-cio-role/km-cio-role.htm.28/6/2006).
- Steve Denning (2000): "Knowledge Management At World Bank" .at Report of Knowledge Management for Development Organizations.