

## إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت

إعداد

د/ نايف فايد رجا نايف الرشيدى

Doi: 10.33850/ejev.2020.68949

قبول النشر: ٢٦ / ١١ / ٢٠١٩

استلام البحث: ١ / ١١ / ٢٠١٩

## المستخلص :

هدفت البحث الحالي التعرف على واقع الأداء الإداري بمؤسسات التعليم في دولة الكويت، كما استهدف التعرف على الإطار المفاهيمي ومداخل وعمليات ومحددات ادارة المعرفة، وكذلك التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الموضوع في تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها ومقارنتها بغيرها من الظواهر، واقتصر البحث على ادارة التربية والتعليم بمحافظة مبارك الكبير بدولة الكويت، وكن من أهم نتائج البحث وأهم التوصيات التي توصل اليها :- الاستفادة من الثورة التكنولوجية وما نتج عنها من انفجار معرفي. تكيف الاداء الإداري مع المتغيرات الخارجية اجتماعية او ثقافية أو اقتصادية أو تكنولوجية. جعل أداء المدرسة يحقق الميزة التنافسية بتطبيقها لمفهوم اقتصاد المعرفة. تشجيع العمل التعاوني داخل المؤسسة على شكل حلقات معرفية. تسجيل الاصول المعرفية وتحويلها الى محتوى رقمي مخزن على الحاسب الالى. انشاء فرق عمل يمكن تسميتها بحلقات المعرفة لمناقشة العمل وتطويره .

**الكلمات المفتاحية:** التطوير، الأداء الإداري، إدارة المعرفة .

## Abstract

The present research aimed to identify the reality of administrative performance in educational institutions in the State of Kuwait. Explanation of the phenomenon, analysis, development and comparison with other phenomena, the research was limited to the Department of Education in Mubarak Al-Kabeer Governorate, Kuwait, The most important results of the research and the most important recommendations reached: - Utilization of the technological revolution and the resulting explosion of knowledge. Adapt administrative performance to external variables social,

cultural, economic or technological. Making school performance achieve the competitive advantage by applying the concept of knowledge economy. Encouraging collaborative work within the institution in the form of episodes of knowledge. Recording knowledge assets and converting them into digital content stored on the computer. Establish working groups that can be called knowledge workshops to discuss and develop work.

**Keywords:** Development, Management Performance, Knowledge Management.

### المقدمة

لا شك ان إدارة التربية والتعليم من أهم وأعظم مجالات الإدارة حيث أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بتربية النشء وإعداد الأجيال في العصر المتغير والمتسارع ، فهي الوسيلة الأولى لتنفيذ الأهداف والسياسات الكبرى للوطن والمستقبل وبالتالي تحقيق التنمية والتقدم في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية وتحسين الإدارة التعليمية وتطويرها عن طريق اختيار الكفاءات وتكثيف الدورات التدريبية اللازمة ، وعلي هذا فإن علي إدارة التربية والتعليم الاهتمام بتطوير إدارتها علي نحو يواكب متطلبات العصر ، وفي هذا الصدد يقول (العجمي، ٢٠٠٣م:ز) الطريقة والأسلوب الذي يتبع لتسيير عملية التربية والتعليم والإدارة يعد أساسا مهما لتحقيق أهداف وقيام إدارة التربية والتعليم بواجباتها ومسؤولياتها .

ويؤكد ذلك (شحاته ، ٢٠٠٤م : ٦٤) النظم الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم تسعى إلي القيام بأعباء ومسؤوليات إعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية وإنتاج المعرفة التي تحتاجها تلك المجتمعات .

وكما يؤكد (الرشيدى، ٢٠٠٠م:١١-٣٤) أن هناك تحديات حالية ومستقبلية تواجه إدارة التربية والتعليم تستلزم إيجاد حلول ناجحة لمواجهتها وتتمثل في :

- ١- زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة .
- ٢- زيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات وخصوصا التعليمية .
- ٣- زيادة حركة العولمة الإدارية فكريا وتنفيذا .
- ٤- سرعة التغيرات التكنولوجية .
- ٥- التحول من الفكر الاقتصادي إلي الفكر المعرفي والنظر إلي المعرفة علي أنها الأداة الحاسمة في توليد القوة .
- ٦- عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم .
- ٧- تعقد معايير نجاح الإدارة .

بناء علي كل ذلك يجب إجراء تغيير في أساليب الإدارة والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ، وحيث أن إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التطوير والتغيير وإنها أثبتت جدواها في عالم الصناعة والإنتاج والتي أكدت علي أهمية توظيف إدارة المعرفة والدور الذي تقوم به من أجل بقاء هذه المنظمات .

ثم تبنتها بعد ذلك مؤسسات التعليم العام في الدول المتقدمة وأثبتت فعاليتها كما في دراسة (سانتو،٢٠٠٤م) ودراسة (جويني،٢٠٠٢م) حيث أكدت (جويني،٢٠٠٢م:١٧٠٢) بقولها " إن إدارة المعرفة يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة التربوية والتي بدورها تدعم وتعزز التعليم والتعلم ، كذلك يمكن من خلال إدارة المعرفة أن تساعد المدارس علي التحول من البيروقراطية التي تغلغت في البيئة التربوية " .

وكما يقول (حجازي،٢٠٠٥م:١١) "تعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج " ، ويؤكد ذلك (الرشيدي،٢٠٠٠م:٢٧) وجد علماء الإدارة في العالم المتقدم أن الفكر و المعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة وهما جناحا القيادة نحو النجاح الاستراتيجي في شتي المواقف بشرط أن تراعي اتجاهات المجتمع ، وحيث إن إدارة التربية والتعليم من أهم الإدارات المسؤولة عن تحقيق هذا التحول والاستفادة منه إلي أقصى حد .

كذلك يذكر (نجم، ٢٠٠٤م :٧٠٩) " أن المعرفة هي الأصل الجديد وهي احدث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية في الإدارة " . لهذا حاولت هذه الدراسة البحث في إمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة بإدارة التربية والتعليم في دولة الكويت من خلال وجهات نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات في إدارة التربية والتعليم نحو تطبيق هذا المفهوم ودوره في التطوير . وأخيراً يأمل الباحث إلي تقديم إسهاماً متواضعاً في موضوع مهم فرض نفسه علي المنظمات والأعمال بقوة، فإدارة المعرفة هي التي تقود التطور والتقدم والنجاح في منظمات اليوم وستبقى كذلك لعقود قادمة من الزمن.

#### مشكلة الدراسة :

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتي مجالات الحياة ، والتي لا تقف عند حد معين وفي هذه البيئة العالمية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي تنافسي وذلك لتحقيق ميزة تنافسية عالمية في كل موارد المجتمع المادية والبشرية ومن أجل هذا قرر علماء الإدارة في العالم إن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وبغض النظر عن أهدافها أو نوع نشاطها ، وهذا فرض عليها أن تعيد تشكيل نفسها أو

هندسة أعمالها لكي تواكب نموذج المنظمة المستندة علي المعرفة والتي تقوم بإنتاج ونشر المعرفة .

ولذلك يشير (السلوم، ١٤٢٢هـ جري : ١٩) إلى ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة حيث يقول " مشكلة العصر تكمن في كثرة المعلومات والمعارف والعلوم بحيث يصعب إدارتها وتصنيفها ولهذا ظهر هذا المصطلح للتغلب علي هذه المشكلات ، والحل هو إدارة المعرفة بحسن استثمارها "

ونظرا لقلّة الأبحاث والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة كأسلوب إداري يمكن أن يطبق في إدارات التربية والتعليم لتحقيق الميزة التنافسية وغياب المعلومات التي تفيد مدراءها حول هذا الموضوع وهذا ما ذكره كل من (جونيس وساليس، ٢٠٠٢م: ١٤-١٥) من بين المنظمات التي تقوم بتوظيف إدارة المعرفة نجد انه لا توجد واحدة منها تقريبا في مجال التعليم و ذلك بسبب قلة ما كتب عن إدارة المعرفة في التعليم ، وبضيفان بأن التربية يجب أن تحتل مكان الريادة في طريق جعل إدارة المعرفة من الأجزاء الرئيسة والمفاتيح المهمة لثقافتها ويجب أن تكون إدارة التربية والتعليم هي البيت الطبيعي للنظام .

وعليه فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت ؟

ويتفرغ من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما واقع الأداء الإداري بمؤسسات التعليم في دولة الكويت ؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ؟
- ٣- ما واقع الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ؟

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلي بلوغ غايات أبرزها :

- ١- رصد الواقع الحالي للأداء الإداري في الكويت .
- ٢- التعرف علي مفاهيم ومدخلات وعمليات ومحددات إدارة المعرفة .
- ٣- معرفة واقع الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة .

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- ١- الموضوع حديث بالنسبة للنظام التعليمي الكويتي علي الأقل .
- ٢- حاجة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية إلي التطوير والتحسين .
- ٣- قد تفيد هذه الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في التوجه نحو تطوير الأداء الإداري علي ضوء مدخل إدارة المعرفة .

حدود الدراسة: خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

**الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة علي معرفة الواقع الحالي لإدارة المعرفة وذلك من خلال تحديد أهمية توظيف إدارة المعرفة في تطوير الادارة التعليمية بدولة الكويت.

**الحدود المكائنية :** اقتصرت هذه الدراسة علي ادارة التربية والتعليم بمحافظة مبارك الكبير بدولة الكويت .

### منهج الدراسة :

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد واقع الأداء الإداري لمديري المدارس وهو أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الموضوع حيث أن هدفه لا يقف عند رصد الظاهرة أو المشكلة ، ولكنه يتجاوز ذلك حيث يفسر الظاهرة ويحللها ويطورها مقارنة بغيرها من الظواهر او المشكلات بهدف تحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة ، وتحديد الوضع الراهن وما بينهما من علاقات. اعتمدت الدراسة هذا المنهج لأنه يراه للظاهرة .

### مصطلحات الدراسة :

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلي :

#### ١- التطوير :

التطوير في الأصل من طور الشيء أي حوله من طور إلي طور والطور هو الحالة واصطلاحا يعرف التطوير بأنه التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه . كما يعرف التطوير التربوي بأنه تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة ، إذاً هو التحسين ورفع كفاية العملية التربوية أو النظام ككل في تحقيق الأهداف المرجوة.

#### ٢- الأداء الإداري :

هذا المصطلح مركب من مفردتين "الأداء" و" الإداري" ، فالأداء يعرف بأنه النتائج المرغوبة للسلوك . ويقصد بالأداء كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلي خلفية معرفية ووجدانية معينة ، ويكون عادة علي مستوي معين يظهر فيه قدرته أو عدم قدرته علي أداء عمل ما . أما الأداء الإداري فيعني السلوك الوظيفي وما يرتبط به من مهام إدارية . وبالنظر إلي ما سبق يمكن تعريف الأداء الإداري إجرائياً بأنه : تنمية سلوك العاملين بالمؤسسات التعليمية للنهوض بوظائفهم وتطوير أدائهم لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال المشاركة في صناعة القرار والعمل التعاوني والتدريب والاتصال

#### ٣- إدارة المعرفة :

يعرف (باتريديس، ٢٠٠٢، ٧٠) إدارة المعرفة بأنها " عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الابعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين" .

كما يعرفها (المطيران، ٢٠٠٦، ٢) "بانها ايجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلي الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن يستخلص الباحث تعريفا إجرائيا لإدارة المعرفة علي النحو التالي : إدارة المعرفة هي العملية التي تكفل استغلال المعرفة استغلالاً منظماً تشاركياً حفظاً وتطبيقاً يجعل أفراد المنظمة العاملين يتقاسمون الأفكار والخبرات عن طريق الاستخدامات الحديثة للتكنولوجيا . واستخلاصاً من التعريفات السابقة يمكن القول : إن إدارة المعرفة أسلوب إداري يضمن الاستغلال الأمثل للمعرفة يستغل التكنولوجيا ليحدث تطوراً مستمراً للأداء الإداري لمديري المدارس باستطاعته إعطاء المؤسسة المدرسية ميزة تنافسية لا يمكن ان تستغي عنها في مجتمع المعرفة . بعد أن تناولت الدراسة الإطار العام للبحث من حيث المشكلة والأهداف والأهمية ومنهجية البحث ومصطلحاته ، سوف نتعرض لإدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية.

ازداد دور المعرفة حديثاً في الرفع من مستوي المنظمات وإنجاحها فأصبحنا نسمع عن مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة حيث يُنظر إلي الفكرة ك رأس مال ، وتقاس درجات التنافسية بالمعرفة وإدارتها وإكتشافها وإبداعيتها ومن هنا يزايدت أهمية إدارة المعرفة كأسلوب حديث يزيد من فاعلية الأداء الإداري للمنظمة بمفهومها الحديث .

#### مفاهيم إدارة المعرفة :

يذكر (برس، ٢٠٠٥، ١٧) " ان رأس المال البشري يتمثل في كفاءة الموظف وهذه الكفاءة متمثلة في قدرته داخل المؤسسة، وهذه الكفاءات مرتبطة بوجود الموظفين في المنظمة إن تركوها مؤقتاً أو بصفة دائمة فقدت معهم المؤسسة تلك الكفاءات وتزداد أهمية الكفاءة بتزايد ما يكتسبه الموظفون من معلومات عن مؤسساتهم وكذلك يحسن استخدام المؤسسة لمعلومات موظفيها ولا يحصل ذلك إلا بإيجاد البيئة الخصبة التي تتيح للعاملين نقل معلوماتهم الضمنية الي جانب ضرورة زيادة الثقة بينهم، ومع رفع كفاءة الموظفين يصبح الأداء أفضل ويكون هناك ابتكار " .

وقد ذكر موقع (<http://www.alnoor-word.com>) أن إدارة المعرفة هي: العمليات التي تساعد علي توليد وإيجاد المعرفة واختيارها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الاستراتيجي .

وقد تنوعت النظرة إلي مفهوم المعرفة فاتخذت اتجاهات عديدة أبرزها :

- أنها إنتاج المنظمة القادر علي تحويل التقنية من مرحلة إلي مرحلة التطبيق لإنتاج

- سلع وخدمات (Endres, 1997, 161).
  - أنها رأسمال فكري وقيمة مضافة .
  - أنها قادرة علي ترجمة المعلومات إلي أداء لتحقيق مهمة محددة من طرف ذوي المهارات الفكرية .
  - أنها قوة ومفتاح لحل المشكلات الغامضة .
  - أنها تشمل الخبرة وأسلوب الإدارة والثقافة المتركمة للمنظمة .
- أهمية المعرفة :**

تعتبر المعرفة والمعلومات عصب منظمات اليوم ووسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر ، حيث أنها تزيد من قدرة المنظمات والأفراد علي تحقيق الأهداف المرجوة، والاستجابة للتغيرات البيئية بشكل فعال ، ويعتبر الكثير من الباحثين أن غدارة المعرفة والمعلومات أداة ووسيلة إستراتيجية يجب إدارتها وتنظيمها كباقي الأصول والأجزاء التنظيمية الأخرى ، لاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد والعاملين في المنظمة ، وكافة عناصر وكونات التنظيم الأخرى (Kermally, 2002, 37).

ومن خلال هذه النظرة في المفاهيم يمكن ان ناخص الأهمية المتزايدة للمعرفة في العالم المعاصر كم خلال ما يلي :

- اكتشاف وتحفيز الإبداع لدي العاملين ، التنسيق والتصميم والمرونة .
- مواجهة التعقيد والتغير المتسارع في بيئة العمل .
- السرعة في علاج المشاكل وحلها وذلك بتوفير كافة المعلومات المطلوبة .
- تطوير المنظمة وإعادة تشكيلها .
- إرشاد مديري المنظمات إلي الطريق الأنسب لإدارة منظماتهم .
- خلق الميزة التنافسية واستمرارها .
- تحسين إنتاجية العاملين .
- زيادة مستوي أداء العاملين .
- زيادة التنسيق والتكامل بين مختلف الدوائر التنظيمية .
- تمكين المنظمات والأفراد من اتخاذ القرارات الصحيحة .
- ويذكر (Bin Hussain, 2000, 3) في أهمية المعرفة :
- تتزايد أهمية إدارة المعرفة بسبب التحولات من نظام عالمي يمكن توقعه إلي عالم محكوم بتغيرات متلاحقة .
- تمثل عملية أساسية لحياة المنظمة واستمراريتها علي المدى الطويل فهذه المعرفة ترتبط بمنتجات أو خدمات جديدة أو ترتبط بتعريف المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة .
- إدارة المعرفة تتجسد في كل عمليات وأعمال المنظمة .

• إن إحداث الانجازات في تقنية المعلومات يمكن أن تيسر من العمليات مثل عمليات التجميع أو التفريغ أو انتشار المعلومات ومع ذلك فإن العبء الأكبر يقع علي الإنسان وهذا العبء يتمثل في ترجمة هذه المعلومات إلي معرفة إجرائية يمكن توظيفها اعتماداً علي الفهم الدقيق لبيئة الأعمال لديه .

ونستنتج مما سبق أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، الحصول عليها، المشاركة فيها والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلي التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنفذ تعد مجرد كلفة ضائعة وان نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف علي حجم المعرفة المنفذة قياساً لما يتوفر لديها، حيث الفجوة بين ما تعرفه وما نفذته المنظمة يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .

#### مميزات المعرفة :

بالنظر إلي المباحث الفكرية والعملية المعاصرة حول المعرفة يمكن رصد مميزات أساسية تميز المعرفة عن باقي أوجه النشاط الفكري والإنساني تتلخص في الآتي (فؤاد زكريا، ١٩٧٨، ص ص ١٨-٢٥):

- أ- التراكمية : مما يعني أنها في تغير مستمر بفعل الإضافات الجديدة .
- ب- التنظيم : مما يعني ترتيبها بطريقة تسهل وصول المستخدم إليها .
- ج- البحث عن الأسباب : مما يعني التعليل والكشف عن أسباب الظاهر للتحكم فيها .
- د- الشمولية واليقين : مما يعني فرضها علي الجميع واعتمادها علي أدلة مقنعة .
- هـ- الدقة : وتعني التعبير عن الحقائق .

ويري ماك درموت أن للمعرفة ست مزايا رئيسية هي :

أنها فعل إنساني ، أنها تنتج عن التفكير ، أنها تتولد في اللحظة الراهنة ، أنها تنتمي إلي جماعات ، أنها تتداول بطرق مختلفة ، أنها تنتج تراكميا في حدود القيم.

وقد أشار (Sveiby, 1997, 17-28) إلي أن المعرفة تتميز بصفات أربع هي :-

- أنها ضمنية : ويعني ذلك أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم، بل يحتفظون بجزء منها .
- أنها موجة بالأفعال : وذلك من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية التي يتم تلقيها وتوضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال التعلم، والنسيان، والتذكر، والفهم .
- أنها مدعومة بالقواعد : أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة، إذ تساعد هذه القواعد علي التصرف والعمل، وتوفر قدرًا من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلي التفكير قبل العمل .
- أنها متغيرة باستمرار : أي إن المعرفة متغيرة بشكل مستمر .



**نظريات المعرفة :**

تباينت نظريات المعرفة تبعاً للمنطلقات الفكرية التي تناولتها . ففي الفكر الفلسفي خلال القرن ١٩ برزت نظريتان هما نظرية الملكات ، والنظرية الترابطية التي تربط المعرفة بالحواس ، وتتوعد حديثاً النظريات التي تفسر المعرفة وأبرزها نظرية "اوسبيل" التي تري أن البناء المعرفي يتشكل بطريقة جديدة تمكن المتعلم من زيادة معرفته عن طريق بحثه عن حلول المشكلات . ويهتم المدخل النفسي للمعرفة بتفسير العمليات المعرفية عند المديرين كالإدراك والتفكير والتحليل والاستدلال والتمثيل المعرفي .

**مصادر المعرفة وأنواعها :**

تتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن أن نتناول بعضها فقد طرح (Badaraco, 1991, 189) بعض هذه المصادر تتمثل بالآتي:

١- الإنسان أو الفرد العامل: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثل إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق علي هؤلاء في مجتمع المعرفة برأسمال الفكري ويشير في هذا المجال (CMA) أن هؤلاء الأفراد العاملين عم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظمتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم (CMA, 1999, 13) .

٢- فرق العمل : هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معالابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

٣- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة مثال علي ذلك التسوق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات .

هذه المصادر يمكن اعتبارها مصادر داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في علاقة الشركات الصغيرة أو علاقة الشركات مع بعضهم الآخر، حيث أن هذه العلاقات تؤدي إلي تعلم الكثير من المهارات والخبرات .

**ثانياً إدارة المعرفة :**

مبدأ إدارة المعرفة من المبادئ الحديثة في علم الإدارة، حيث أن ظهوره يعود إلي أهم ثلاثة تحديات تواجه الإدارة اليوم :

- الآليات التي تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة.

- تقديم أفضل خدمة للعملاء عبر الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت) .  
 - استخدام تقنية المعلومات للحصول علي مكانة .  
 الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها يحقق نتائج مثمرة، إذا يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، بالإضافة إلي إيجاد قيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب، تخزين استخدام المعرفة، أي إنها تهدف إلي الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة، وخبرات ومعارف ومهارات المؤسسة ذاتها من خلال استخدام التقنية الحديثة لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان .  
 وسوف يوضح الباحث مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها ومداخلها ومراحل عملياتها وعناصرها ونماذجها ومديرها وذلك علي النحو التالي :

#### ١- مفهوم إدارة المعرفة :

لن يكون تحديد مفهوم إدارة المعرفة سهلا ذلك لأن المفهوم يتنوع ويأخذ صيغا متعددة حسب الباحثين والمستخدمين ومجال التطبيق ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاثة مداخل أساسية وهي كما ذكرها (Malhorta, 2000, 83) :

- المدخل المعلوماتي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة .  
 - المدخل التقني لإدارة المعرفة يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة علي تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة علي الويب وغيرها .  
 - المدخل الثقافي يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم .  
 وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة كما هو واضح إلي تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز علي تبادل المعرفة والمشاركة فيها ممن خلال مدخل منهجي منظم .  
 وقد عُرفت إدارة المعرفة بأنها المحصلة لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلي معرفة .

#### ٢- أهمية إدارة المعرفة :

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حيث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوي أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف علي ماهية المعرفة المستخدمة في

أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل علي رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الأهداف ويوضح(الساعد وحريم، ٢٠٠٤م، ٦) أهمية إدارة المعرفة :

- زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدي إلي وجود ما يسمى حديثاً إدارة المعرفة .
- ازدياد حدة المنافسة قلصت إعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة علي كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بقوة كمعرفة قوة بديلة .

- إن تحجيم وتقليص التوظيف أدي إلي ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية .
- التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلي الخارج أدي إلي نقصان المعرفة الفردية .
- التعبير في الاستراتيجيات والتوجهات ربما يؤدي إلي فقدان المعرفة في بض المناطق ولذلك لابد من إدارة لهذه المعرفة بشكل جيد .

وباختصار فإن المعارف والمعلومات أصبحت الوسط الذي من خلال تظهر المشكلات المتعددة ونتيجة لذلك فان إدارة المعرفة هذه تعد الفرصة الأولى لتوفير الوفورات الاقتصادية والتطوير الحقيقي بالأداء وتحقيق الميزة التنافسية .

### ٣- أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلي تحقيق ما يلي(الكبيسي، ٢٠٠٥م، ٤٢-٤٤) :

- أ- تجميع المعرفة من مصادرها وتخزينها ثم إعادة استعمالها .
- ب- جذب رأس المال الفكري بوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- ج- خلف البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة علي المشاركة بالمعرفة لرفع مستوي معرفة الآخرين .
- د- إعادة استخدام المعرفة وتنظيمها .
- هـ- العمل علي جمع الأفكار الذكية من الميدان والمساهمة في نشر الممارسات إلي الداخل .
- و- السعي إلي الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم .
- ز- إيجاد قيمة الأعمال من خلال التخطيط لها والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج .

### ٤- مداخل إدارة المعرفة :

انطلاقا من مفاهيم وأهداف إدارة المعرفة فقد تعددت مداخل إدارة المعرفة تبعا للمنظور الذي يرمي هذا الأسلوب ومن أبرز هذه المداخل ما يلي :

- أ- المدخل الاقتصادي: الذي يجعل إدارة المعرفة مرادفة لرأس المال الفكري وفق تعريفات عديدة كتعريف بروكينج بأنها النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيك إدارة رأس المال الفكري(Broking, 1997, 364).



٦- عناصر إدارة المعرفة :

لكي يؤدي أسلوب إدارة المعرفة نتائجه المرغوبة لا بد من توفر عناصر أربعة هي (Durban, 2000, 380-386) :

أ- الإستراتيجية : ويقصد بها الطريقة المرسومة لمواجهة تهديدات أو ظروف بيئية سعياً لبلوغ أهداف المنظمة كالغاية التربوية في المؤسسات التعليمية .

ب- الأشخاص : ينظر إليهم كمكون رئيس في إدارة المعرفة حيث تعتبر مهارات وخبرات الأفراد العاملين وإبداعات عقولهم أهم مصادر المعرفة ، ويشمل مفهوم الأشخاص هنا مديري الموارد البشرية ، وقادة فرق المشروعات ، والأفراد المساهمين ، وكما يقول أحدهم : إن أغلب معارف المنظمة موجودة داخل عقول العاملين .

ج- التكنولوجيا : توفر التكنولوجيا المعاصرة قاعدة دعم أساسية لإدارة المعرفة حيث توفر ميزات ثلاثاً هي : القاعدة المعرفية حول موضوع معين ، والقدرة علي اتخاذ القرار وسهولة التمييز بين أنواع المعرفة والوصول إليها .

د- العملية : تعتمد العملية علي المهارة والحرفة وتهدف إلي التغيير المستمر ويتحدد دورها حسب إدارة المعرفة في تطوير ممارسات العمل الجديدة ، وما يعرف بنشاط عمال المعرفة الذين تعطي خبرتهم تصميم العمل وميزاته . ويفرق أسلوب إدارة المعرفة بين عمال الخدمات وعمال المعرفة الذين تتطلب مهامهم معارف متخصصة ومهارات وقدرات تمكنهم من توظيف واستيعاب المعرفة .

٧- نماذج عالمية لمدخل إدارة المعرفة :

تنوعت تطبيقات أسلوب إدارة المعرفة وتعددت النماذج التي عرضها الباحثون في هذا المجال ومن أبرز هذه النماذج ما يلي :

- نموذج دارلنج المطبق علي البنك الكندي التجاري ويبنى هذا النموذج علي أربعة دعائم هي : التعلم الفردي ، وتعلم الفريق ، وتعلم المنظمة ، وتعلم العميل .

- نموذج إسبينبروك ويتألف من أربع خطوات هي :توضيح هدف ابتكار المعرفة ، تطوير المعرفة ، بناء هياكل التعليم التنظيمي وقياس درجة النجاح بنظام التغذية الراجعة .

- نموذج مارتيني ويتكون من أربع خطوات هي :التعبئة ، والرؤية ، والتصميم ، والنقل .

- نموذج هانلي ويقوم علي خمس عمليات هي : اكتشاف المعرفة ، ثم جمع المعرفة ثم تنظيمها ، ثم المشاركة بالمعرفة، وتشكيل جماعة الاهتمام لتحول إلي جماعة الممارسة .

- نموذج دافي القائم علي خمس عمليات هي : الحصول علي المعرفة (الاكتساب) ، ثم التنظيم ، ثم الاسترجاع ، ثم التوزيع ثم الإدامة .

- نموذج علي السلمي المعتمد علي مدخل النظم والذي يقوم علي خمس خطوات هي : تحويل معرفة الأفراد إلي معرفة كامنة ، فتح قنوات الاتصال لتشجيع التبادل وتدفق المعلومات ، تنظيم تخزين ومعالجة واسترجاع المعرفة ، تنظيم عملية إدماج المعرفة وتشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة .

#### ٨- عمال المعرفة :

يقتضي البحث وأسلوب إدارة المعرفة التركيز علي ركن أساس منها وهم الأشخاص الذين تطورت النظرة إليهم فأصبحوا يعرفون بعمال المعرفة ويطلق البعض عليهم اسم عمال الياقات الذهبية مقابل عمال الياقات الزرقاء الذين يعملون يدويا ويحدد روجوسكي خصائص عمال المعرفة في أربع خصائص كبرى هي (Rogoski, 1999, 19-21) : امتلاك المعرفة ، القدرة علي جمع المعلومات وتحليلها وصنع القرارات ، الاستعداد للعمل التعاوني والتعلم التشاركي ، الرغبة في المخاطرة والتعلم من الأخطاء . وصنف براون عمال المعرفة إلي ثلاث فئات هي : التخصص المهني ، والخصائص المهنية والقدرات والمهارات المهنية .

#### ٩- مدير المعرفة :

تناولت أبحاث إدارة المعرفة شخصية المدير الذي يمكن وصفه بأنه مدير معرفة بحيث تنوعت الميزات التي يفرضها هذا الباحث أو ذلك ، وعموما فإن هذه الميزات توزعت ما بين الجوانب التقنية والجوانب الإدارية ، فيري دنينج أن مدير المعرفة لابد أن يمتلك المهارات التالية (Stephen, 2000, 26) :

- مهارة الاتصال : تشمل القدرة علي التعاون وإثارة الحماس والتواصل مع العمال والمستفيدين .

- مهارة التوجه نحو المستقبل : تشمل فهم احتياجاته والاستجابة السريعة وتسويق الخدمات ومنتجات المعرفة .

- مهارة الاندفاع لتحقيق نتائج أفضل من خلال الموازنة بين التحليل والانجاز والالتزام بالأهداف .

- مهارة فرق العمل : القدرة علي التعاون والاعتراف بالآخر ، ومساهمته والعمل مع الآخرين والبحث عن مساعدتهم ودعمهم .

- مهارة التعلم والتشارك بالمعرفة : التي تتيح الانفتاح علي الأفكار الجديدة وتطبيق المعرفة في العمل اليومي .

وبعد أن تناول الباحث المحور الخاص بإدارة المعرفة كمدخل تطوير الأداء الإداري للمؤسسات العامة ، سوف يتناول في المحور الثالث واقع الأداء الإداري لمؤسسات التعليم بالكويت .

## الدراسات السابقة :

يحتوي هذا الجزء علي مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية ، وقد صنفت الي دراسات عربية واجنبية :

## أولاً دراسات عربية تناولت إدارة المعرفة :

- دراسة الثبيتي (٢٠٠٢م) بعنوان " إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات " هدفت الدراسة إلي معرفة عناصر رأس المال المعرفي و نماذج إدارة المعرفة ومؤشرات الاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات وكانت هذه الدراسة وصفية (تحليل وثائقي لما تحتويه التقارير الصادرة من الجامعات ).

وقد كشفت الدراسة عن نتائج مهمة من بينها :

أ- إن إدارة المعرفة حسب مؤشرات جدوي الاستثمار في المعرفة أكثر فاعلية في خفض التكاليف وتحسين الأداء.

ب-إن المعرفة رصيد لا يستهلك وإنما هو رصيد يوظف ويتضاعف مع مرور الزمن .

ج- إن المعرفة رصيد لا يمكن احتكاره وإنما هو عبارة عن ملك مشاع .

وتتفق هاتان الدراستان السابقتان مع هذا البحث في أهمية توظيف إدارة المعرفة في المنظمات حتي نضيف قيمة لهذه المنظمات .

- دراسة الصباغ (٢٠٠٢م) والتي جاءت بعنوان : "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" ، وهدفت الدراسة إلي تعريف مصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف علي مدي قربه أو بعده عن إدارة المعلومات ، كما يسعى إلي التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم ، وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو المنظمة ، وكان منهج الدراسة الوصفي المسحي للنتائج العلمية المنشورة إلكترونيا أو ورقيا ، وكذلك مسح الدوريات للبحث عما نشر عن هذا الموضوع ، إما مجتمع الدراسة فهي عينة عشوائية من مرتادي مكتبة جامعة قطر الذكور لإجراء الدراسة عن مصادر المعلومات المتاحة في قواعد البيانات الالكترونية التي تملكها مكتبة الجامعة ، إما عن الأداة فهي الاستبانة .

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :

أ- تحتاج إدارة المعرفة إلي مهارات وطرق جديدة لتطبيقها وهي حقل جديد نسبيا لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد .

ب- أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن المعرفة حقل جديد يجب تفعيله لمواكبة عصر المعرفة ، وان المجتمعات حتي الآن لم تستخدم إدارة المعرفة بشكل كامل في قراراتها وممارستها مما شجعت الدراسة علي إدارة المعرفة في حقل التربية والتعليم حيث تعتبر اللجنة الأولى لتتقيف جيل جديد .

- دراسة الملاك والأثري (يوليو-٢٠٠٢م) بعنوان :

"إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات"، وهدفت الدراسة إلي بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من المبادئ الحديثة في العالم، وبيان أثره علي تطور المنظمة والعاملين فيها ، كذلك هدف إلي فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت وكيف من الممكن أن يتم الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت العينة عينة عشوائية من ١٠٨ مؤسسة حكومية وخاصة عاملة في الكويت وهم مديري التطوير الإداري والبشري ، إما عن أداة الدراسة فهي الاستبانة ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

أ- إن الغالبية العظمي من القطاعين العام والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم والمصدر الرئيس لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون بالمنظمة .

ب- إن غالبية العاملين في القطاعين يرون إن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شئ خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية .

ج- إن أهم وسائل تسهيل عملية التشارك في المعارف هي النشرات والمجلات الداخلية .

د- يجب علي الإدارة الكويتية أن تشجع العاملين علي المشاركة في نقل الخبرات والمعارف وإيجاد بيئة عمل مناسبة لمثل هذه الأجواء .

هذه الدراسة أسهمت في توسيع المعرفة حول إدراك العاملين لمفهوم إدارة المعرفة مما يؤدي إلي تأثير علي قبولهم لعمليات إدارة المعرفة .

- دراسة حجازي(٢٠٠٤م) والتي جاءت بعنوان : "مدي توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة" هدفت الدراسة إلي معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها ، وفي أي مجالات العمل يمكن أن توظف إدارة المعرفة لتحسين أداء المنظمات كذلك العمل علي التحسينات الضرورية لتطوير نظام إدارة المعرفة، والمنهج المستخدم دراسة الحالة ومجتمع الدراسة عينة عشوائية من موظفي المنظمات العامة والخاصة الأردنية ومنها وزارة التربية والتعليم حيث احتوت العينة علي ٣٨٥ فرد ، وأدوات الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية .

ومن أهم نتائج الدراسة :

أ- أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود و بدرجات متفاوتة في هذه المنظمات .



ب- ندرة الموارد الاقتصادية والطبيعية في الأردن ووجوده في بيئة دائمة التوتر أثرت في تحقيق التنمية الشاملة الذي يعتبر العصب الرئيسي للمعرفة وإدارة المعرفة - دراسة الثبتي (٢٠٠٢م) بعنوان : " برامج علوم الحاسب ونظم المعلومات والمكتبات في الجامعات السعودية في ضوء الإطار العلمي لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة " وهدفت هذه الدراسة إلي معرفة مدي الإهتمام في تخصصات علوم الحاسب ونظم المعلومات في الجامعات السعودية بمجالات إدارة المعرفة ودعائم اقتصاد المعرفة، إما عن المنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة هو فحص مقررات التخصصات السابقة ، وأداة الدراسة تحليل الوحدات والمقابلات الشخصية، وأهم نتائج هذه الدراسة :

- ١- تطوير برامج تعليم عالي تربط بين مداخل وعناصر إدارة المعرفة .
- ٢- أن تركز برامج إدارة المعرفة علي العناصر التالية :
  - أ- القيادة
  - ب- التقنية
  - ج- إدارة الموارد البشرية
  - د- علم النفس وعلم الاجتماع
  - هـ- علم الاقتصاد
- ٣- أن تركز برامج إدارة المعرفة علي :
  - مهارة التحليل – مهارة العلاقات الشخصية – مهارة إدارة المشاريع – مهارة القيادة
  - مهارة الاكتشاف .
- ٤- من ناحية أخرى لا بد من حقن جميع التخصصات بمفهوم اقتصاد المعرفة وتطبيقاته ، حتي تصبح الجامعات قادرة علي المنافسة في عصر اقتصاد المعرفة .

#### ثانياً الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة المعرفة:

دراسة كارولين (٢٠٠٢م) بعنوان : "التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة" وقد كانت عبارة عن دراسة مسحية أجريت مع عدد من الباحثين والمديرين في عدد من قطاعات الأعمال المختلفة ، وكان من أهم نتائج الدراسة :

١. إن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية .
  ٢. إن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية .
  ٣. إن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة ، التقنية والعنصر البشري ، وقد أكدت الدراسة علي ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات .
- وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد علي أن إدارة المعرفة حقل معرفي له فلسفته واستراتيجياته المبني علي أسس اجتماعية وعلمية.

دراسة هوين (٢٠٠٣م) بعنوان: "تطبيق الأداء الإلكتروني وإدارة المعرفة في البيئة الإدارية في مراحل ما بعد الثانوي".

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إمكان تعزيز ودعم خدمات الأداء وإدارة المعرفة وذلك بهدف دعم تصميم وإمكانية وسهولة استخدام جهاز sims يمثل جهاز إدارة المعلومات الطلابية في الجامعة وأيضاً تقليل مساحة الوقت إلى أقل قدر ممكن ومطلوب في تعلم النظم الجديدة ، ومن أهم نتائجها :

- ١- إن الحاجة للمعرفة لا يتم تعزيزها في الجامعة .
  - ٢- لا بد من تنمية وتقدير التعاون والعمل المشترك .
  - ٣- إن خيرة الطالب العامل تعتبر مصدر هام من مصادر المعلومات .
- وتتطابق الدراسات في ضرورة تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات التربوية وذلك من أجل زيادة كفاءة العاملين بها.

دراسة باستور وماريا (٢٠٠٣م) بعنوان : "تقييم مبادرات المعرفة لتطوير قدرة المعرفة في المنظمات نموذج تكميلي" .

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لتحليل المبادرات المهمة لإدارة المعرفة كشرط أساسي وأولي لتطوير قدرة المنظمة علي التعلم ، وقد تم استخدام تحليل الإحصاءات التي جمعت من الشركات الأسبابية لاختبار فرضيات الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة :

تقدم النتائج أدلة تعزيزية للفرضية التي تشير إلي أن كلا من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية الثقافية يشكلان عوامل مساعدة وهامة لقدرة التعلم داخل المنظمة ، ومع ذلك فإن دور تقنية المعلومات ينطوي علي الكثير من الجدل كما أنه يمثل أهمية عند تفاعله مع الظروف الاجتماعية الثقافية ، والعلاقات الإيجابية بين قدرة التعلم و الأداء في المنظمة نجد الدعم الكافي في هذا الإطار ولكي يتم التعلم بفاعليه فإن المنظمات تحتاج إلي تكامل كل من البشر ، عمليات الأعمال ، التقنية كجزء من مجهودات إدارة المعرفة ، بالتالي فإن إدارة المعرفة تمثل مفتاحاً لتعزيز الأداء العملي داخل المنظمة من خلال تطوير قدرة التعلم وتؤكد هذه الدراسة علي أهمية العنصر البشري في عملية المعرفة وإدارتها ، مما يؤكد علي أهمية رأس المال الفكري ، وضرورة الاستفادة منه من خلال تفعيل إدارة المعرفة عبر المنظمات التربوية .

#### ملخص الدراسات السابقة :

- احتوت الدراسات السابقة علي عدد من الأفكار ومن أهمها ما يلي :
- ١- إن إدارة المعرفة أثبتت جدواها في شتي المجالات والمنظمات (الصناعية – التجارية – الصحية – التعليمية .....).
  - ٢- إن إدارة المعرفة لاقت قبولا من جميع هذه المنظمات .

- ٣- إن إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا علي الأداء العملي والسلوك.
  - ٤- أن هناك دعوي من الباحثين بضرورة تطبيق إدارة المعرفة في منظماتهم لأن هذا العصر هو عصر المعرفة .
  - ٥- لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تكون هناك وسائل اتصال فاعلة وحديثة.
  - ٦- ينبغي أن يكون هناك تشجيع من المديرين للعاملين علي المشاركة في نقل المعارف والخبرات وذلك للمشاركة في إدارة المعرفة .
- و من أهم التوصيات التي أشارت إليها الدراسة :**
- ١- التوسع في استخدام نظم الاتصال الحديثة "الانترنت" لكل العاملين بالمدرسة .
  - ٢- إنشاء مكتبة رقمية تساعد على الحفاظ على الخبرات الإدارية والمعارف المكتسبة ، والعمل على توفير هذه المواد على شبكة داخلية ( الانترنت) لكل العاملين بالمدرسة
  - ٣- تفعيل دور وحدات التدريب داخل المدرسة و ذلك من خلال برامج تدريبية حديثة تقوم على المعرفة العلمية .
  - ٤- إنشاء وحدة إدارة المعرفة بكل مدرسة على غرار وحدة إدارة الأزمات .
  - ٥- تحويل محتوى الأصول المعرفية الموجودة بالمدرسة إلى محتوى رقمي مخزن على الحاسب الآلي مع ربطها بنظام استرجاع يسهل عملية البحث فيها.
  - ٦- استحداث شبكات الانترنت وتحديد ارتباطاتها بين أقسام المدرسة. وربطها بشبكة الانترنت بوجود حماية للمعلومات من خلال برامج الحماية .
  - ٧- القضاء على الأمية في مجال الحاسب الآلي بالاعتماد على برامج تدريب مستمرة للعاملين في المدرسة للوصول إلى مستوى جيد في التعامل مع هذه التقنيات.
  - ٨- توحيد برامج وتطبيقات الحاسب المعتمدة في المدرسة لأغراض خزن واسترجاع المعرفة ، فضلا على توحيد استخدام تطبيقات معالجة النصوص لتيسر عملية استرجاعها.
  - ٩- اعتماد إدارة المدرسة إستراتيجية عمل موحدة لتدفق المعرفة ضمن نظم هرمية من القاعدة إلى القمة. وفقا لمتطلبات نظم خزن واسترجاع المعرفة المعتمدة.
  - ١٠- تعمل إدارة المدرسة على نقل المعرفة بالتعاون مع مؤسسات التوثيق العلمي وشبكات نقل المعلومات ومؤسسات الترجمة، وذلك عن طريق دورات متخصصة تتم داخل وحدة التدريب المدرسية .
  - ١١- تحسين البنية التحتية للشبكات الداخلية ( الانترنت ) لتسهيل تدفق وتبادل المعرفة .
  - ١٢- ربط المدرسة بالهيئات العلمية البحثية بشبكة معلومات عالية الكفاءة والسرعة لتبادل الخبرات وإثراء البحث العلمي وتطوير الأداء الإداري .

**النتائج والتوصيات المقترحة :**

- ١- الاستفادة من الثورة التكنولوجية وما نتج عنها من انفجار معرفي .
- ٢- تكيف الأداء الإداري مع المتغيرات الخارجية اجتماعية كانت أو ثقافية أو اقتصادية أو تكنولوجية .
- ٣- جعل أداء المدرسة يحقق الميزة التنافسية بتطبيقها لمفهوم اقتصاد المعرفة .
- ٤- تشجيع العمل التعاوني داخل المؤسسة علي شكل حلقات معرفية .
- ٥- تسجيل الأصول المعرفية وتحويلها إلي محتوى رقمي مخزن علي الحاسب الآلي .
- ٦- إنشاء فرق عمل يمكن تسميتها بحلقات المعرفة لمناقشة العمل وتطويره .

**المراجع**

- ابن منظور: لسان العرب، (١٩٨١)، تحقيق عبد الله الكبير، القاهرة، دار المعارف، ص٢٧١٧.
- برس، يورك (٢٠٠٥)، ادارة المعرفة سلسلة المميزون الادارية لو نجمان للنشر، القاهرة.
- فؤاد زكريا،(١٩٧٨)، التفكير العلمي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص ص ١٨-٢٥ .
- الثبيني ، جويبر ماطر (٢٠٠٢ م)، برامج علوم الحاسب و نظم المعلومات و المكتبات في الجامعات السعودية:في ضوء الإطار العلمي لإدارة المعرفة و اقتصاد المعرفة. بحث غير منشور:جامعة أم القرى.
- الثبيني، جويبر ماطر (٢٠٠٢ م)، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات، نموذج نظري تحليلي، بحث منشور، التربية و التنمية، السنة العاشرة، العدد ٢٦: القاهرة (ص ص ٣٦-٦٨) .
- حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥م)، ادارة المعرفة : مدخل نظري، الاهلية، بيروت.
- ديوبولد فان دالين، (١٩٩٤)، مناهج البحث في التربية و علم النفس طه (ترجمة) محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة الانجلو المصرية، ص٢٩٢ .
- الرشيدى، احمد كامل (٢٠٠٠م) مشكلات الادارة المدرسية: في الالفية الثالثة رؤية تربوية جديدة : القاهرة .
- الساعد ، رشاد وحريم ، حسين (٢٠٠٤م)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية : دراسة ميدانية على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن . بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي ٢٨ /ابريل - الدولي السنوي الرابع) إدارة المعرفة في العالم العربي (٢٦). جامعة الزيتونة:عمان.
- السلوم، يوسف ابراهيم (١٤٢٢هـ) الاستثمار في العلم والمعرفة بحسن الادارة، التدريب والتقنية، الرياض (العدد٢٨)، (ص ص ١٩:١٨) .

- شحاته، حسن (٢٠٠٤م) مداخل الي تعليم المستقبل : في الوطن العربي. تقديم عمار، حامد. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة .
- الصباغ ، عماد (٢٠٠٠م)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، بحث منشور لجامعة قطر.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣) الادارة المدرسية ومتطلبات العصر ، العالمية للنشر والتوزيع : القاهرة
- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥م)، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ٤٢-٤٤.
- الملاك ، ساهرة والأثري، احمد (٢٠٠٢م)، إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات، بحث منشور، مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن، العدد ٢٦، (ص ص ١٤٣-١٥٧) .
- المطيران ، مطيران (٢٠٠٦م) إدارة المعرفة  
[http:// www. Arabhrm.com/Modules/News/article](http://www.Arabhrm.com/Modules/News/article).
- نجم، عبود نجم (١٤٢٥هـ) عرض نقدي لكتاب : ما بعد ادارة المعرفة، الادارة العامة، الرياض (العدد ٣)، (ص ص ٧٠٩-٧٢٤) .
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩) جمهورية مصر العربية، المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، ص ٣٥٦.
- Badaracco, Josepl (1991) The Knowledge link . Harvard Business school: U.S.A, p189.
- Bin Hussain, Hidayat (2000) creating A Learning Organization: Intergrating Training, performance Management and knowledge Management, p3.
- Broking .A (1997) "The Management of Intellectual Capital "Journal of Long Rang Planning. Vol(30), N(3), p364.
- Carolyn, B (2002), Validating A unified Framework for knowledge management, [WWW./CASit.org/km/kmrt/may02/index.htm](http://WWW./CASit.org/km/kmrt/may02/index.htm).
- Cma, Bernadette (1999) Intellectual capital. International federation of accountants: New York, p13.
- Denning Stephen (2001), How Storylling Ignites Action in Knowledge Organization, Boston, London: Heinemam Management. Job Description.

- Durban A.j (2001) Leadership: "Research Finding Practice and Skills" New York Houghton Mifflin Boston, MA, pp 380-386.
- Endres, A 1997 "Improving R&D performance the Juren, way", New York John Willey & Sons, p161.
- Guiney, Susan (2002), Knowledge Management for school : An ecological framework for Thinking Schools.
- Hoer, Merrilee Hope (2003), The application of electronic performance and Knowledge Management in a Post- Secondary Administrative Environment, Canada.
- Jones, G& Sallis, E (2002) E-Learning Strategies for delivering Knowledge in the digital age . MC Graw Hill:New York .
- Kermally, Sultan (2002), Effective Knowledge Management, England, John Willey & Sons, p37.
- Malhotra, Yogesh (2000) Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. Journal of Global Information Management, July-Sep, 8(3).
- Nonaka, I & Takeuchi, H (1995) "The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation" New York University Press Oxford pp 21-23.
- Pastor, prieto & Maria, Isabel (2003), Assessment of Knowledge initiatives for the Development of a learning Capacity in Organizations: An integrative model.
- Petrides, L, Khanuja-Dhall, S., Reguerin, P (2002) the Politics of Information Management. Hershey: Penna.
- Rogoski R.R (1999), Knowledge Workers Top Company Assi Business Journal 14, Educational Resources Information ERIC .pp 19-21.
- Santo, Suzan (2004), Knowledge Management An Imperative for schools of education : Tech Trends, University of South Dakarta
- Survary, M. (1999) Knowledge Management and Competition in Consulting Industry. Management Review, Vol. 41, No.2: California