

## متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت

### Requirements of applying knowledge management in secondary schools in Jahra Educational Zone in Kuwait

د. محمد دخيل الله الهاجري

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات من الجنسين ، استخدم الباحث الاستبانة أداة للقياس من (٥٦) فقرة في مجاور ( الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات ) ، استخدم الباحث التحليل الاحصائي ( SPSS ) لتحليل البيانات ، وتوصلت الدراسة بنتائجها : أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية ، وتكونت عينة الدراسة من (١١٧) مديرا ومديرة للمدارس ورئيس قسم من العاملين بالمدارس الثانوية من الجنسين بدولة الكويت . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة في المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى الجنس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى سنوات الخبرة. ووصت بالاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات) لما لها من دور مهم بتحسين وتطوير العملية التعليمية بمدارس المرحلة الثانوية . وضرورة اكساب المعلمين والمديرين كيفية تفعيل و تطبيق إدارة المعرفة بالعمل الإداري المدرسي من خلال الورقات التدريبية وورش العمل الجماعية لنقل وتبادل المعرفة بين العاملين.

### Study summary:

The study aimed to get acquainted with the requirements of applying knowledge management in secondary schools in Al-Jahra educational district in the State of Kuwait from the point of view of male and female administrators of both sexes. The researcher used statistical analysis (SPSS) to analyze the data, and the study reached its results: that there is a statistically significant relationship at the level of 0.05 between the requirements of knowledge management and the application of knowledge management in secondary schools in the Jahra educational region, and the study sample consisted of (117) D He sees a director of schools and head of a section of employees of secondary schools of both sexes in the State of Kuwait. There is a statistically significant relationship at the level of 0.05 between organizational culture and the application of knowledge management in secondary schools in the Jahra educational district in the State of Kuwait. There is a statistically significant relationship at the level of 0.05 between the organizational structure and the application of knowledge management in secondary schools in the Jahra Education Zone in the State of Kuwait. There is a statistically significant relationship at the level of 0.05 between administrative leadership and the application of knowledge management in secondary schools in the Jahra educational district in the State of Kuwait. There is a statistically significant relationship at the level of 0.05 between information technology and the application of knowledge management in secondary schools in the Jahra educational district in the State of Kuwait. There were no statistically significant differences between the averages of the study sample estimates on these axes due to gender. There were no statistically significant differences between the averages of the study sample estimates on these axes due to years of experience. It recommended that attention be paid to providing knowledge management requirements for secondary schools in the Jahra educational region (organizational culture, organizational structure, administrative leadership, and information technology) because of its important role in improving and developing the educational process in secondary schools. And the need to equip teachers and administrators how to activate and apply knowledge management in school administrative work through training courses and group workshops to transfer and exchange knowledge between workers

## مقدمة:

مع بداية أواخر التسعينات من القرن الماضي، شهد العالم تطور كبير في نمو المعرفة ، أدى لإحداث تغيير سريع في المؤسسات والمنظمات العالمية وفي الأنظمة حول العالم ، في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية، ويكمن التحدي الكبير أمام هذه المؤسسات في كيفية مواجهة واستيعاب الانفجار المعرفي والمعلوماتي والتكنولوجي السريع ، وخصوصا في المؤسسات التعليمية في التعليم الجامعي ، وكيفية واستخدام طرق التدريس الحديثة في مجال التعليم ، بعد انتشار المعرفة وظهر مصطلح إدارة المعرفة الذي يهدف لتحسين وتطوير استعمال المعرفة التي يصب في مصلحة العمل ، أي على خبرة الموارد البشرية وكفاياتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية الانسانية ، وبالتالي اصبح مجتمع المعرفة ضرورة ملحه تحتاجها كل مؤسسة أو منظمة ، وتعد الجامعات من ضمن هذه المؤسسات ، وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفاعلية عالية من خلال استخدام وتفعيل نمط الإدارة المعرفية .

على الرغم من أن المعرفة لا تعتبر مصطلحاً جديداً، إلا أنها بدأت محرکات الاقتصاد والتقدم الاجتماعي، وينظر إليها على أنها سلاح فعال يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات إذا أدارته بشكل جيد، أن تستخدمه لتحقيق التقدم والتميز على الآخرين حيث " أن العالم يشهد الآن مرحلة جديدة تتزايد فيها أهمية البعد الفكري والمعرفي، وتتقدم فيها المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى ( جوامع، وبركات ، ٢٠٠٩ ) .

من هنا بزغت أهمية إدارة المعرفة حيث اتجهت المؤسسات إلى إدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات وقدرات ومعارف للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي مساندة عملية صنع القرار وتحقيق الابداع، خاصة أن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على الابتكار وتشاطر واستخدام المعرفة بفاعلية أكبر ، مما يسهم في تقليل الأخطاء ، واختصار الوقت ، ويؤدي إلى قرارات أفضل وزيادة الابداع وسرعة الاستجابة للتغيير. ( حرب، ٢٠١٣ )

وتعتبر المدارس والتعليم الثانوي من أهم وأولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة ، فهي أكبر المؤسسات ملائمة لتبني هذا المبدأ، وذلك لتوافق مبادئ إدارة المعرفة مع عملية التدريس والتعليم في المؤسسات التربوية ، وذلك لما تسعى إليه الأهداف العامة للتعليم بإعداد المواطن الصالح المتسلح بأكبر قدر ممكن من المعارف والمعلومات للتلاميذ الدارسين بها ، ولسعي الإدارة المدرسية لتحقيق واكساب ما هو جديد

في علم إدارة المعرفة ، لما له م وفق الإدارة المعرفية أهميتها بتنظيم سير العمل بها وإدارتها ، كما أن إدارة المعرفة تسهم بدورها بتطوير العملية التعليمية داخل المدارس ، وتزويدهم بالمعلومات وتبادل المعارف واكتسابها وتطويرها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تقوم بها المدارس فيما بينها أو التي تعمل داخل المدرسة الواحدة بين أقسامها المختلفة بهدف نقل المعرفة بين العاملين بها .

لذا أصبح إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي ، إذ استطاعت أحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفاعليات لمؤسسات التعليمية ، حيث يوجد قدر من التوافق بين مفهوم للمعرفة وآليات وأنشطة وفاعليات المؤسسة التعليمية بصفتها منظمات تعليم ( الرطمة، ٢٠١١ )

وتعد المرحلة الثانوية من أهم المراحل الدراسية التي يمكنها الاستفادة من لتطبيق إدارة المعرفة وتبنيها، وذلك لطبيعة المتعلمين بها، وكون الفئة العمرية للمتعلمين بها تتميز بالنضج والإدراك لأهمية المعرفة ودورها في تحسين أدائهم المستقبلي للمرحلة الدراسية الجامعية ، لكون هي المرحلة ما قبل الجامعة والتي فيها يكتسب المتعلم والمعلم المعارف والمعلومات التي تساعده لتحقيق ما يسعى لدراسته بالمرحلة الجامعية.

وبناءً على ما سبق فإن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة عملية لمعرفة أهم متطلبات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية لتواكب المتغيرات وتستجيب للتحديات التي يفرضها عصر المعرفة دون المساس بقيم وثوابت المجتمع من أجا تحسين الأداء والجودة في المدارس الثانوية. (الشهري، ٢٠١٥)

#### مشكلة الدراسة:

تعتبر المؤسسات التعليمية على مختلف أنواعها ومنها مؤسسات المدارس بمختلف مراحلها الدراسية تواجه موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم ،وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية ، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العالمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم العائل في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات ، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها ( العميري، ٢٠١٥ )

وتعد المدارس بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص من أهم المنظمات التي تقوم على انتاج المعرفة والاستثمار فيها، وعلى الرغم أن هناك وعي تام في عالم الإدارة بأن إدارة المعلومات والمعرفة من الممكن أن تكون أدوات حيوية وفعالو بالنسبة للمؤسسات فإن اتجاه المدرسين ومديري المدارس إدراك أنه من الممكن ان يستخدموا ويستعينوا بنظم المعلومات للمساهمة في خلق بيئة تعليمية فعالة لم يظهر إلا بالآونة الأخيرة. (الشهري، 2015)

وتواجهه المدارس الثانوية بدولة الكويت العديد من المشاكل والتحديات ، تتمثل بعدم توفر العوامل التي تساعد العاملين والمعلمين والمتعلمين بها كيفية اكتساب المعرفة وإدارتها ، وكذلك ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات للمعلمين والعاملين بها نتيجة لضعف شبكات الانترنت داخل المدارس الثانوية والصيانة التي قد تحرم العاملين والمعلمين من استخدامها نتيجة تعطلها بالمدرسة وتأخر أعمال الصيانة، ومن المشاكل التي تواجهها المدارس الثانوية بدولة الكويت وأهما عدم وجود وقت كافي للعاملين والمعلمين لاكتساب معارف جديدة وتبادل المعلومات والخبرات بينهم نتيجة لضغوط العمل والأعباء الكتابية والإدارية للعاملين والمعلمين ، كما ن ضعف الهيكل التنظيمي المتبع داخل المدارس الثانوية له دور كبير بأحداث مشاكل بين العاملين والمديرين ، حيث أن القانون يسمح للعاملين بتجاوز المديرين والتوجه للمنطقة التعليمية التابع لها مباشرة لتقديم شكوى ضد مدير المدرسة ، وهذا الإجراء يسهم بضعف تولى المديرين بالمدارس الثانوية لعملهم الإداري ويؤثر بضعف القيادة الإدارية للمديرين ،وانطلاقاً مما سبق وباعتبار أن مؤسسات التعليم العام هي مصدر المعرفة والاستثمار فهي بالتالي أكثر لمنظمات ملائمة لتبتي إدارة المعرفة ، وخصوصا بمدارس المرحلة الثانوية لما تمثله هذه المرحلة من أهمية كونها مرحلة ما قبل الجامعة والتي لا بد من الاهتمام بإدارة المعرفة واكسابها للمعلمين العاملين بها ، لما لها من دور في توسيع مداركاتهم وتنمية خبراتهم مما يسهل لهم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الاتصال وتنمية معارفهم بطبيعة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادية الإدارية للمؤسسة التي يعملون بها ، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

## كيف يمكن التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) ما الأسس النظرية لإدارة المعرفة بالمدارس الثانوية؟
  - (٢) ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت؟
  - (٣) ما أهم النتائج والتوصيات المقترحة لتطبيق إدارة المعرفة بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت؟
- أهداف الدراسة:

تسعى لدراسة الحالية لتطبيق إدارة المعرفة بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت من خلال:

- (١) التعرف على الأسس النظرية لإدارة المعرفة بالمدارس الثانوية
- (٢) الكشف عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت.
- (٣) التوصل الى أهم النتائج والتوصيات المقترحة لتطبيق إدارة المعرفة بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تناولت واحدة من القضايا التي تمس جوهر إدارة التربية والتعليم، وهي بيئة أصبح التطور والتجدد من سيمها المستمرة وعلامة أساسية من علامات التقدم في طرق مفاهيم التعليم ووسائله المتنوعة، حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم لوسائل التي يجب على الإدارات المدرسية تطبيقها والتعامل معها لتحقيق النهوض والرقى في العمل الإداري والتربوي، والوصول به للمستويات العليا من تحسين وتطوير العملية التعليم وخصوصاً في المدارس الثانوية . وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وذلك من خلال مدخل أهمية إدارة المعرفة كأسلوب في تحسين العمل الإداري وتطويره في الإدارات المدرسية.
٢. قد تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدب العلمي في مجال الإدارة وخاصة الإدارة التربوية فيما تخص موضوع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وخصوصاً بمدارس المرحلة الثانوية، وما تضيفه هذه الدراسة والدراسات الأخرى المتصلة بالموضوع من البناء التراكمي للمعرفة في الإدارة المدرسية ودورها في تحسين جودة العمل.
٣. ايضاح مدى أهمية إدارة المعرفة بالنسبة لإدارات المدارس الثانوية وتعرف ما تملكه هذه الإدارات من برامج تعليمية ومراكز تدريبية وخدمات معلوماتية وشبكة

أنترنت لتكون مصدراً مهماً لتكوين المعرفة والمعلوماتية وتوليد الأفكار، وهذا يجعلها تعتمد برامج إدارة المعرفة منهجاً أساسياً في لتخطيط اهدافها وتحسن أدائها.

٤. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تحديد واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة انتاجية العمل الإداري داخل المدرس الثانوية.

٥. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تحفيز المديرين والعاملين بالمدارس الثانوية والقيادات التربوية في الميدان التربوي من الأهتمام بالإدارة المعرفية باعتبارها من المواضيع المعاصرة والتي يتزايد الاهتمام بها نظراً لدورها المهم في عمليات التنظيم والتخطيط وتكنولوجيا التعلم والقيادة الإدارية وتعتبر من المستجدات التربوية في العمل الإداري في الإدارات المدرسية.

#### مصطلحات الدراسة:

#### - مفهوم المعرفة: **The concept of knowledge**:

عرفها (عليان، ٢٠٠٨)، أنها جسم من المفاهيم والأفكار والتميمات المجردة التي نحملها معنا على اسس دائمة أو سبة دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا و إدارتها . في وعرفها (غنيم، ٢٠٠٤) أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر، كما أنها تعني أيضا الاضافة العلمية الثقافية من مصدر أو أكثر، بحيث نؤدي إلى اتساع إدراك الفرد لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة تواجهه في كل المجالات التي تعلمها .

#### - إدارة المعرفة: **knowledge management**:

هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي بتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Arora & Raosahehm, 2011)، وعرفها (الطاهر، ٢٠١٠) بأنها الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من كصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها.

#### منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها، تركز هذه الدراسة في جملتها إلى المنهج البحثي الوصفي، من حلال تحليل الأدب المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الإدارة المعرفية .

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء والمدراء المساعدون ورؤساء المواد الدراسية من الجنسين العاملين بالمدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الجهراء التعليمية والبالغ عددهم ٢٨٦ معلما ومعلم، وتكونت عينة الدراسة من ١٦ مديراً من الجنسين، و٣٣ مديراً مساعداً من الجنسين ، و٦٨ رئيس قسم من الجنسين العاملين بالمدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على متطلبات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية والمدراء المساعدين رؤساء الاقسام الدراسية من العاملين بالمدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني، العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩م

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة القريوتي (٢٠٠٧) والتي هدفت للتعرف إلى الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة المشغلة بالبحث العلمي بدولة الكويت ، وهي جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ومعهد الكويت للأبحاث العلمية ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي من منظور العاملين فيها وذلك من حيث طبيعة نشاطاتها ، وطبيعة أهدافها ،والاستراتيجيات والسياسات والطرق والوسائل التي تتبعها للحصول على المعرفة ووسائل تدريب الموظفين الاستفادة منها ، ودور إدارات الموارد البشرية من إدارته، نتائج ممارساتها ونشاطاتها ومدى توافق ذلك مع النظريات العلمية في هذا المجال ، اظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين في هذه الهيئات يرون أنها تطبق مختلف جوانب الإدارة المعرفة بنسب عالية تصل إلى (٣.٨٥) وبدرجات متفاوتة بين الهيئات العامة الأربع ، تحتل المرتبة الأولى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب يليها معهد الكويت للأبحاث العلمية ، فمؤسسة التقدم العلمي . واخيرا جامعة الكويت. كم تبين الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستويات معنوية مقبولة بين تقويم العاملين لإدارة المعرفة في هذه الهيئات ومعظم المتغيرات الشخصية، مثل المستوى الوظيفي ، والسن، والجنس



، والمؤهلات العلمية مع وجود فروق في بعض مجالات إدارة المعرفة تعزى لطبيعة المهمل ولجهة العمل .

وهدفت دراسة سعادات وتميم (٢٠١١) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديراً ومديرة، ولإجراء الدراسة صمم الباحثان استبانة مكونة من (٦١) فقرة، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة) وقد جاء مجال التنفيذ والمتابعة في المرتبة الأولى، وجاء مجال التخطيط في المرتبة الرابعة.

دراسة حلاق (٢٠١٢) هدفت الدراسة لمعرفة معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر الهيئة التدريسية ، وتقديم مجموعة من المقترحات لتطوير واقع إدارة المعرفة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة قياس ، وشملت عينة الدراسة على (٧٥) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية ، وأظهرت نتائج الدراسة معوقات كثيرة تواجه إدارة المعرفة في كلية التربية في جامعة دمشق من وجهة نظر الهيئة التدريسية منها، غياب فرق العمل البحثي ، قلة كفاية الوسائط الكترونية المناسبة للقيام بالبحوث ، ضيق وقت أعضاء هيئة التدريس ، وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير ( لجنس لصالح الذكور على الإناث ) ، ومتغير المؤهل التعليمي لصالح اعضاء هيئة التدريس الأكاديميين على المدرس واصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات ) ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ضرورة الارتباط بشبكة الكترونية فيما بين كلية التربية وكليات التربية الأخرى في القطر العربي ، انشاء مركز احصائي تابع إلى كل قسم في الكلية ، انشاء مركز لإنتاج البرامج التربوية التعليمية

دراسة حرب (٢٠١٣) هدفت الدراسة للوصول لصيغة يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي بالجامعات لتحقيق ريادة وتميز ، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال مسح وتحليل الأدب النظري و الدراسات، والنتائج التي تبين أهمية إدارة المعرفة ودورها بالارتقاء في المجالات المختلفة وخاصة بمجال البحث العلمي، واقتصرت الدراسة على تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة البحث العلمي ، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة :ضرورة استقلال مركز البحث العلمي إدارياً وأن يكون يتبع الجامعة مباشرة ، ضرورة وجود مجموعة من الموارد البشرية على درجة عالية من الكفاءة

والتميز لإدارة المركز ، توفير قاعدة بيانات تقنية وتنظيم للمركز لتسهيل عملية الوصول للمعلومات بأسرع وقت ، ضرورة تعدد قنوات الاتصال لتسهيل عملية نقل المعلومات .  
دراسة الشهري (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة، ومعوقاتها ، ومتطلباتها في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محائل من وجهة نظر مدراءها ووكلائها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة جميع مديري ووكلاء مدارس تعليم محائل بنين والبالغ عددهم (١٢٠) فرداً ، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة عملية تطبيق إدارة المعرفة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وأن المعوقات تطبيق إدارة المعرفة (المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات المادية ) جات جميعها بدرجة عالية ، ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ، منح مديري المدارس والوكلاء المزيد من الصلاحيات التي تساهم على تطبيق إدارة المعرفة ، تخفيف الاعباء الموكلة إلى العاملين بالمدرسة لتوفير المزيد من الوقت لأبداع والابتكار والمعرفة ، تنمية مهارات العاملين في المدارس وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية وورش العمل والمشاركة في المؤتمرات التي تعقد في إدارة المعرفة .

دراسة العميرة (٢٠١٥) هدفت الدراسة لمعرفة واقع إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت واساليب تحسينها من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مدارس منطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت للعام الدراسي (٢٠١٣-٢٠١٤) والبالغ عددهم (١٢١٧) رئيس قسم موزعة على المراحل ( الابتدائية - المتوسطة - الثانوية ) ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٦٣) رئيس قسم ذكور و (١٨٠) اناث ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمه البيانات ، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ، الاهتمام بعمليات تخزين المعرفة من خلال توفير قواعد بيانات تساهم في الوصول إلى مصادر المعرفة بسهولة ، تحديث متطلبات إدارة المعرفة بصفة دورية، توفير الميزانيات المناسبة لدعم تحويل المدارس نحو إدارة المعرفة .

دراسة السعيدية (٢٠١٨) هدفت الدراسة للتعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى ، استخدمه الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢) فرداً ، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في المجالات الأربعة ( توليد المعرفة، تطبيق

المعرفة ، نسر المعرفة، تخزين المعرفة )، عدم وجود دلالة فروق في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العال بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين قي الإدارة الوسطى بمتغيرات الدراسة ( النوع الاجتماعي ، المسمى الوظيفي ، العمر، المؤهل الدراسي ، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحال) ، وخلصت الدراسة إلى عدد من توصيات منها : ضرورة إعداد محاضرات وورش تدريبية للعاملين في كافة في وزارة التعليم العالي .

دراسة حسين ، والرشيد (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة تبوك ، اتبع الباحثان المنهج الوصفي ، وشمل مجتمع الدراسة (٥٤٥) قائداً تربوياً ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكومن من (٢٧٨) قائداً تربوياً، استخدم الباحثان إداة الاستبانة لجمع البيانات ، واستخدما الحزمة الاحصائية (spss) ومن أهم النتائج التي توصل إليها، أن واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي ، أما على مستوى الحالات فقد اظهرت النتائج فروق في متطلبات الهيكل التنظيمي يعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح فئة المشرفين الإداريين ، ووجود فروث ذات دلالة احصائية في متطلبات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح اصحاب الخبرة الأطول ، ومن أه توصيات الدراسة أن تبدئ وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية ونما يتفق مع متطلباتها

#### الدراسات الأجنبية:

قدم ريكارديسون (٢٠١٠) Ricardison دراسة تمثل هدفها في التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين الأداء لدى معلمي المرحلة المتوسطة بغرب المكسيك، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٨) معلماً ومعلمة، وتمثلت الأداة في الاستبيان الذي تضمن (٥) محاور أساسية وهي الوعي، التخطيط، الطلاب، المعلمين، التنفيذ، وتكونت الاستبانة من (٥٦) بنداً موزعة على المحاور السابقة، تم استخدام المنهج الوصفي، وأكدت النتائج المتعلقة بهذه الدراسة على أن مديري المدارس يمارسون إدارة المعرفة فيما يتعلق بالطلاب والمعلمين بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق لصالح الإناث فيما يتعلق بمحور التخطيط، وأكدت على عدم وجود فروق تعود إلى المؤهل العلمي، وفي حين كانت هناك فروق فيما يتعلق بالمحور الخمس لصالح الخبرة الأعلى.

أما بين وسوان (٢٠١١) Bain, Swan فقد حاولت دراستهم التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي والمساهمة في التغيير الإيجابي وإصلاح المدرسة بولاية كارولينا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من عينة المعلمين والمديرين، حيث كان عدد المعلمين (٢٣١) أما عدد المديرين فكان (٥٩) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية والتي تم تصميمها من قبل الباحثين، وأكدت النتائج على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء الوظيفي لكل العاملين بالمدرسة، فضلاً عن أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية عمل المعلمين فيما يتعلق بإدارة الصف، وتحقيقهم للرضا الوظيفي، إضافة إلى أن النتائج أكدت على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً للمديرين، حيث أكدت عينة الدراسة على أن إدارة المعرفة تتمكن من التخطيط السليم والمتابعة والتنفيذ والتقييم، واتخاذ القرارات، وأشارت النتائج إلى أن ممارسة إدارة المعرفة من قبل عينة الدراسة تعد عالية، ولم تكن هناك فروق في ممارسة إدارة المعرفة تعود إلى النوع أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

في حين حاولت ووا (٢٠١٣) Wue التعرف على مدى استخدام المديرين لأساليب إدارة المعرفة في القيام بأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء الفكر الإداري المعاصر، تكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة من مقاطعة نيوديلهي بالهند، وتم استخدام استبيان يحدد الأساليب التي تتبعها الإدارة المدرسية، وأكدت النتائج على أن مديري المدارس يتبعون أساليب الإدارة القائمة على المعرفة، وأن أدائهم وممارستهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر يعد واضحاً، وأشارت النتائج إلى أن السبب في ذلك يعود إلى التدريبات المكثفة التي يخضع لها مديري المدارس، وكذلك الأدوار التي يكلفون بها والتي تكون موجهة، فضلاً عن معايير الاختيار الصارمة والتي يتم اختيارهم بناء عليها .

دراسة بي بكيربا (P Pakkeerapp, ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى تعرف ادراك معلمي المدارس الثانوية للإدارة المعرفة في المدارس الثانوية في الهند ، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي /تم تقسيم المعلمين إلى قسمين مجموعو تجريبية ومجموعة ضابطة ، استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (spss ) K وتوصلت الدراسة في نتائجها أن المعلمين المتمرسون ذوي الخبرات الطويلة كانوا أكثر ايجابية وحماس في إدارة المعرفة ، ضرورة إقامة الدورات التدريبية وورش العمل والندوات حول إدارة المعرفة لتحسين وتطوير أداء المعلمين الجدد ، ضرورة توفير وسائل الاتصال والتكنو لوجيا لتحسين الأداء لدى المعلمين الجدد ، وتوفير شبكة الأنترنت لتحسين البحث العلمي.

برى الباحث أن الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق إدارة المعرفة بالمدارس أو الجامعات جاءت نتائجها متفاوتة بين درجة بين وضعيفة ومتوسطة وعالية ويرجع ذلك لطبيعة كل مجتمع وبيئة العمل السائد داخل مجتمع المدارس التي طبقت عليها الدراسات السابقة ، وبشكل عام جاءت الدراسات السابقة بدرجة فوق المتوسط في كل من دراسات ( الشهري (٢٠١٥) و ( العميرة، ٢٠١٥) و ( القريوتي ، ٢٠٠٧) و ( الحسين والرشيد ، ٢٠١٩) و(سعادات وتميم ، ٢٠١١) و (Ricardison ، ٢٠١٠) و (P Pakkeerapp ، ٢٠١٨) في حين كان هناك فروق جات دلالة احصائيي ٠.٠٥ تعزى في للمتغيرات الشخصية ( الجنس وسنوات الخبرة ، والمؤهل الدراسي ) لدراسة كل من ( حلاق ، ٢٠١٢) و ( حرب ، ٢٠١٣) و ( Bain, Swan، ٢٠١٢) و ( Wue، ٢٠١٣) و ( P. Pakkeerapp ، ٢٠١٨) ،  
الأدب النظري.

#### أولاً: إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة "بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن.  
(المطيران، ٢٠٠٧)

#### مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كماً ونوعاً وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة وجعل أعمالها قائمة على المعرفة، واتجهت الشركات صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأساس والعامل الأهم في تحقيق التنافسية العالية.

ويشير الصباغ (٢٠٠٨) بأنها تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

وعرفها الكبيسي(٢٠٠٩) لأنها كل جهد أو نشاط مخطط يساهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية سواء كانت صريحة أم ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة .

وعرفها (الجنابي ، ٢٠١٣)]أنها عملية منهجية منظمة الاستقطاب المعرفة و تخزينها نشرها وتوليدها وتطبيقها لتعزيز التعلم او لإبداع وتحسين الأداء واتخاذ القرارات .

في حين عرفها (العنوم، ٢٠١٨) بأن إدارة المعرفة هي عملية منهجية تتم داخل المؤسسة مستوى من أجل جمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى الأداء التنظيمي ومساعدته في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية .

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن هناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الإدارة المعرفية ، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة تناول كل باحث لموضوع دراسته وأهدافها ، ولكنهم بالنهاية ذكروا أهمية الإدارة المعرفة في تطوير وتحسين عمل المنظمات والمؤسسات التي تبنى مفهومها ، ويمكن تعريفها بأنها مجموعة العمليات التي تتم داخل المنظمة من نقل وتخزين المعلومات المعرفية للأفراد العاملين بها فيما بينهم لنقل الخبرات والمعرفة للوصول لاتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية وحل المشكلات التي تواجهها تلك المنظمات .

### أهمية إدارة المعرفة:

ننضح أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات بشكل خاص من خلال تناول الأسباب التي تجعل المؤسسة بحاجة ماسة لإدارة المعرفة هي : ( الرقيب ٢٠١١ )

١- أن طبيعة العمليات توم بها المؤسسة وطبيعة القرارات التي تتخذها تصبح أكثر تعقيدا مع مرور الوقت نتيجة لزيادة التعقد في بيئة الأعمال، لذا تحتاج هذه العمليات والقرارات إلى معرفة ذات طبيعة متعددة من مصادر مختلفة لا يمكن أن يمتلكها شخص واحد . هذه المعرفة تكون موجودة بشكل ظاهر في سجلات وقواعد البيانات وفي عول وأيدي العاملين، لذا فإن هذه المؤسسة تكون بحلجة إلى أن تجمع هذه المعرفة والخبرات وتجعلها متوفرة لمن يحتاجها لاتخاذ قرار أو القيام بعمل معين.

٢- تقلل إدارة المعرفة من التكاليف من خلال تجنب تكرار حوادث الأخطاء، فهندما تقوم المؤسسة لجمع تخزين قصص النجاح والفشل في متناول الأفراد فإن من شأن ذلك أن يزيد من وعي الأفراد ويقلل من احتمالية ارتكاب نفس الخطأ.

٣- أن تحديد المعرفة يوفر القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي في المؤسسة، التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة .

٤- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

٥- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

٦ عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.  
**أهداف إدارة المعرفة:**

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل بها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها وتوجد مجموعة من الأهداف لإدارة المعرفة يمكن ذكرها على النحو التالي : (الشهري، ٢٠١٥)

- ١- تجديد وجمع المعرفة بالشكل المناسب والسرة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
  - ٢- نقل المعرفة الكاملة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى عرفة ظاهرة ، وتحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة ظاهرة .
  - ٣- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة، بالإضافة لتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة .
  - ٤- تحسين عملية صنع القرار، من خلال توفير معلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب ، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج والاسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها .
  - ٥- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
  - ٦- تشجيع العمل بروح الفريق او تحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- عمليات إدارة المعرفة:**

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالموجودات الفكرية للمنظمة بدلالاتها ومغزاها وتأثيرها على المنظمات وعلى كيفية إدارتها وجعلها منتجة أكثر، وهناك من ذهب أبعد ذلك بالتمسك بحقيقة أن قيمة المؤسسات تكمن على نحو متزايد في مجوداتها غير المادية كما هو الحال في كثير من الأعمال الخدمية الكبيرة اليوم، وستكون قابلية إدارة الموجودات المعرفية الخاصة الرئيسية التي يبحث عنها في مدرء الغد ومن أهم هذه العمليات ما يلي:

- ١- **تشخيص المعرفة:** يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور الهامة والأساسية في أي برنامج لإدارة المعرفة ويتم في هذه العملية تحديد المعرفة المطلوبة ثم البحث عن أماكن وجودها فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات حيث تستخدم خريطة المعرفة للاستدلال على المعرفة الموجودة داخل المؤسسة. (السعدية، ٢٠١٨)

٢- **اكتساب المعرفة:** في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها وسعى المنظمة إلى اكتساب تلك المعرفة إما عن طريق مصادر داخلية مثل المؤتمرات، الندوات، الحوار والاتصال مع الزملاء والزملاء أو عن طريق مصادر خارجية مثل المستشارين واستقطاب العاملين الجدد.

وذكر (العتوم ، ٢٠١٨ ، ٧٨) أن .إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة، وتتبلور الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة في عدد من العمليات والمراحل ،هي:

١- **تحديد المعرفة:** هي قدرة المنظمة على رصد المعرفة الداخلية وخاصة تلك الكاملة في أذهان العاملين بها وذلك من خلال تقييم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع أعضاء المنظمة ، والمعرفة الخارجية من خلال التعرف على محتوياتها ومدى لئاقها مع احتياجات المنظمة وتناسب متطلباتها.

٢- **تشخيص المعرفة:** تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بينما هو موجود وما هو مطلوب .وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة و أنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية ، وتعد عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة ، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسيات وملامح وبرامج العمليات الأخرى

٣- **توليد واكتساب المعرفة:** إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضاً (Coffee, 2000: 104) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب، مثل السعة الامتصاصية، والقدرة، وإمكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة.

٤- **تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو آخر، وبات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام



بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها .

٥- **مشاركة المعرفة:** إن مشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع، وقد تتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها اعتمادها على وجود آليات وطرق رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية ، والتدريب والتعليم عن طريق الرئيس المباشر ، وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها ، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل .

٦- **تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها.

#### **العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية:**

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية).. (الشهري، ٢٠١٥)

#### **١- الثقافة التنظيمية:**

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية.

١- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.

٢- يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها.

٣- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

٤- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة. (الرقب ، ٢٠١١)

وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، والبناء على أفكار الآخرين، ومن هذه العوامل ما يأتي: . (العتوم ، ٢٠٠٧)

١. ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
٢. تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
٣. تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
٤. تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل ذلك.
٥. دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.
٦. تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفاعل في المعرفة من قبل الأفراد.
٧. استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

## ٢- الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها. إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وإن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية. (العلي ، وآخرون ، ٢٠٠٦)

## ٣- القيادة الإدارية:

إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكراً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة بعامه وفي أنشطتها

وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية (نجم، ٢٠١١)، وقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية ومن أهمها:

- أنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع (الحسيني، ٢٠٠٩).

#### ٤- تكنولوجيا المعلومات:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الإلكترونية على نطاق تجاري. أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات وتعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة ((العاني، ٢٠٠٩)

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فاعلة جداً للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات، أصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات، ومن جانب آخر فإن مصطلح منجم البيانات مشتق ومرتببط بمصطلح آخر هو مستودع البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها، فمستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال، أما منجم البيانات هو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار، وتتنبأ بالسلوك

المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف للحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث (العلي وآخرون، ٢٠٠٦).

لا شك في أن إدارة المعرفة مثلها مثل أية عمليات إدارية أخرى تتطلب توافر عوامل للنجاح ومن أهم العوامل التي تتطلبها إدارة المعرفة داخل المؤسسات ما يلي: (الظاهر، ٢٠١٢):

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإتجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

ويمكن القول بأن نجاح إدارة المعرفة تتطلب توافر شرطين أساسيين وهما العنصر البشري المدرب والمؤهل لتبني المعرفة، إضافة إلى التقنيات والبرمجيات المساعدة للعنصر البشري في أداء مهامه المعرفية.

#### ثانياً: إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية:

أصبحت إدارة المعرفة أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق الجدارة والتميز في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة، ولم يعد خافياً على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة ودورها في رفع سوية العملية التعليمية والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل (الزطمة، ٢٠١١).

ويتضح دور إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدارس ودورها الفاعل في تطوير عملها وتحسين مخرجاتها، وأنها من المستجدات التربوية المعاصرة في العمل الإداري التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في الإدارات المدرسية وخصوصاً في المدارس لثانوية لكونها مرحلة ما قبل الجامعة

وقد ذكر (طاشكندي، ٢٠٠٦) إن هناك خمس قضايا في إدارة المعرفة يمكن ممارستها في التعليم والتربية تتمحور فيما يلي :

#### **القضية الأولى: تحديد فجوة المعرفة:**

وتحدث هذه الفجوة عند قصور المعرفة الموجودة عن الوصول إلى المعرفة المطلوبة وللتعامل مع ما تواجهه إدارة التربية والتعليم من مواقف، وهنا يجب على إدارة التربية والتعليم تحديد تلك الفجوة ووضع الاستراتيجية اللازمة لتلافيها.

#### **القضية الثانية: تحديث وتطوير أنظمة الاتصال:**

تعد أنظمة الاتصال في إدارة التربية والتعليم من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة، ونقلها وتداولها والتشارك فيها داخل المنظمة وخارجها وتعد الموجودات التكنولوجية أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة.

#### **القضية الثالثة: تعزيز ثقافة المعرفة التنظيمية:**

ويتحدد هذا المجال في جميع الوسائل التي تستخدمها إدارة التربية والتعليم لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلاً، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهئ رؤية دقيقة عن بيئة إدارة التربية والتعليم ونوع الاختبار الاستراتيجي المعزز لبقائها.

#### **القضية الرابعة: التحفيز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها:**

إن توليد المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة التربية والتعليم وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لذلك يتحتم على إدارة التربية والتعليم دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجهات إدارة التربية والتعليم.

#### **القضية الخامسة: توظيف المعرفة وتفعيلها والاستفادة منها:**

إن توظيف المعرفة في إدارة التربية والتعليم يسهم في إيجاد مجتمع معرفي جديد قوامه رجال المعرفة وأدواته الإنتاجية والابتكار وجميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية فيها مما يجعل ممارساتهم أكثر توافقاً مع معطيات العصر.

ومن خلال تناول أدبيات إدارة المعرفة يمكن طرح بعض النقاط التي تمثل أهمية ودور الإدارة المعرفية وطرق الاستفادة منها في الإدارة المدرسية (الشهري، ٢٠١٥) وهي :

١- تساعد إدارة المعرفة الإدارة المدرسية على استخدام وتوظيف التكنولوجيا

الحديثة في نظم المعلومات المتاحة والمتوفرة بالمدرسة.

- ٨- بناء قاعدة بيانات معلومات معرفية داخل المدرسة تسهم في حل المشكلات ووضع الخطط وتخزينها.
- ٣- تسهم إدارة المعرفة بتقوية العلاقات والمعلومات والخبرات بين العاملين بالمدرسة من خلال اكتساب و نقل المعلومات المعرفية فيما بينهم .
- ٤- تحسين وتطوير عمل الإدارة المدرسية من خلال اكتساب المعلومة وتخزينه وتوظيفها في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة.
- ٥- الاطلاع المستمر على المستجدات التربوية المعاصرة وتعرف كل ما هو جديد من معلومات وخبرات معرفية، مما يسهم بتحقيق أهداف المدرسة وتسهيل عملها.
- ٦- رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، وفق المعطيات الداخلية والخارجية في البيئة المدرسية .

#### مشكلات وتحديات إدارة المعرفة:

يشير أبو أخضر (٢٠٠٩: ٣٥) أن الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، ويذكر أن هناك مجموعة من التحديات الواضحة التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفيما يلي عرض لأهم تلك التحديات:

- الموظفين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
  - الثقافة التنظيمية للمنظمة لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة بين العاملين.
  - نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من دور الهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة.
  - عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.
  - نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
  - نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
  - نقص دور القيادة الإدارية والحوافز والمكافآت على تطبيق إدارة المعرفة.
- ونكرت (العميرة، ٢٠١٥) بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الإدارات المدرسية هي :
- **المعوقات الشخصية:** وهي المعوقات والعقبات التي تأتي من الأشخاص أنفسهم مثل الإحباط وفقدان الدافعية وبشكل عام ضعف الرضا الوظيفي لدى الشخص الموكل إليه الإشراف على تطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة.
  - **المعوقات والعقبات التنظيمية:** وهي العقبات الناشئة عن قواعد العمل وتشريعاته وطبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، هذه العقبات تتكامل مع المعوقات الشخصية فتجعل وفاء المختص بتطبيق المعرفة بأدواره عملية شاقة أو صعبة المنال.

### المحور الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

للإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة تم تصميم استبانة وتقنيها وتطبيقها على عينة عشوائية من مديري ووكلاء المرحلة الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت، وبعد معالجة النتائج إحصائياً تم تفسيرها وتحليله، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ) **تقنين الأداة:** - لتقنين الأداة تم حساب الصدق والثبات كما يلي:

#### (١) صدق الأداة:

يقصد بصدق الاستبانة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله <sup>(١)</sup>، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحتوى حيث استخدم الباحث طريقة صدق المحتوى، حيث تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على مجموعة من المحكمين، لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن العبارات شاملة وواضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وبعد الاسترشاد بآراء هؤلاء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

#### (٢) ثبات الأدوات:

ويقصد بالثبات: أن تعطي الأداة نفس النتائج أو قريباً منها، إذا ما أعيد استخدامها مرة أخرى في ظروف مشابهة، وقد تم حساب معامل الثبات للاستبانة بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) وجاءت قيمة معامل الثبات للاستبانة ومحاورها كما في الجدول التالي:

جدول (١) نتائج معامل ثبات كل محور من محاور الاستبانة والقيم الكلية.

معامل الثبات	المحور
.77	أولاً: القيادة التنظيمية
.85	ثانياً: الثقافة التنظيمية
.81	ثالثاً: الهيكل التنظيمي
.69	رابعاً: تكنولوجيا المعلومات
.88	الاستبانة ككل

(١) فؤاد البهي السيد (١٩٧٩). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (ط٣). القاهرة: دار الفكر العربي، ص٥٤٩.

حيث يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للمحاور مقبولة إحصائياً، وكان أعلى قيمة في المحور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية، بينما كان أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ في المحور الرابع الخاص بتكنولوجيا المعلومات، أما بالنسبة لمعامل ثبات الاستبانة ككل فهو يساوي (0.88) وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

### ب) عينة الدراسة

تم التطبيق على عينة عشوائية من مديري ووكلاء المرحلة الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت بلغ عددها (١١٧) فرداً بمنطقة الجهراء التعليمية، توزيعها كالتالي:

### جدول (٢) توزيع عينة معلمي المرحلة الابتدائية والمجتمع الأصيل

الوظيفة	العدد	المجتمع الاصل	النسبة المئوية للمجتمع الاصل
مدير	١٦	٢٠	٨٠%
مدير مساعد	٣٣	٤٦	٧١%
رئيس قسم	٦٨	٢٢٠	٣٠%
الاجمالي	١١٧	٢٨٦	٤٠.٩%

حيث بلغ عدد المديرين في العينة ١٦ مديراً بنسبة ٨٠% للمجتمع الاصل، وبلغ عدد المديرين المساعدين ٣٣ فرداً بنسبة ٧١ %، بينما بلغ عدد رؤساء الاقسام ٦٨ فرداً بنسبة ٣٠% من المجتمع الاصل.

### أولاً: القيادة التنظيمية

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور القيادة التنظيمية، والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي كانت النتائج كما في الجدول التالي.

### جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول محور القيادة التنظيمية

الترتيب	درجة لملمسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	كبيرة	2.56	11.1	13	21.4	25	67.5	79	تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
٣	كبيرة	2.55	14.5	17	15.4	18	70.1	82	توفير فرص التعليم والتطوير المستمر للعاملين
٦	متوسطة	2.29	12.0	14	47.0	55	41.0	48	الاعتماد على الاساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين



الترتيب	درجة للممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	هـ
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	متوسطة	2.15	11.1	13	62.4	73	26.5	31	جنب الكفاءات المتميزة من خارج المدرسة للمساعدة في توليد المعارف الجديدة	٤
١	كبيرة	2.56	11.1	13	21.4	25	67.5	79	مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.	٥
٤	كبيرة	2.53	11.1	13	24.8	29	64.1	75	مشاركة جميع الأعضاء في تحديد رؤية ورسالة المدرسة.	٦
٣	كبيرة	2.55	11.1	13	22.2	26	66.7	78	العدالة في الحوافز والمكافآت بين العاملين	٧
٨	متوسطة	2.12	12.8	15	62.4	73	24.8	29	انجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي	٨
٦	متوسطة	2.16	15.4	18	53.0	62	31.6	37	القدرة على التأثير في المرؤوسين.	٩
٦	متوسطة	2.16	11.1	13	61.5	72	27.4	32	التزام الإدارة العليا باستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	١٠
٢	كبيرة	2.58	12.0	14	17.9	21	70.1	82	توفير مناخ داعم لتبادل المعرفة.	١١
٥	كبيرة	2.52	11.1	13	25.6	30	63.2	74	إتاحة الفرص لإعداد قيادات مستقبلية قادرة على تعزيز العمل الجماعي.	١٢
١	كبيرة	2.56	14.5	17	14.5	17	70.9	83	تبني شراكة فعالة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	١٣
—		كبيرة	2.40	المحور كله						

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارات (١، ٥، ١٣) في الترتيب الأول من حيث الوزن النسبي بوزن نسبي كبير والخاصة بتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية، وتبني شراكة فعالة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.، وربما يرجع ذلك إلى إيمان أفراد العينة بأن تشجيع العاملين والاهتمام بأرائهم يعد بديلاً هاماً في القيادة التنظيمية، فلا يمكن أن يتحول مدير المؤسسة إلى قائد إلا عندما يستمد قوته وسلطته من مرؤوسيه العاملين بالمؤسسة.

بينما جاءت العبارات (٢، ٧) في الترتيب الثالث بوزن نسبي كبير أيضاً والخاصة بتوفير فرص التعليم والتطوير المستمر للعاملين، والعدالة في الحوافز والمكافآت بين العاملين،

وربما يشير ذلك إلى أهمية التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمؤسسات التعليمية، فضلاً عن أهمية تقديم الحوافز لتشجيع العاملين بالمدرسة على بذل أقصى جهد ممكن لنجاح المدرسة. كما جاءت العبارات (٣، ٨، ٩) في الترتيب السادس معاً بوزن نسبي متوسط والخاصة بالاعتماد على الاساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين، والقدرة على التأثير في المرؤوسين، والتزام الإدارة العليا باستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وربما يؤكد ذلك أيضاً أهمية إشراك العاملين بمنحهم المزيد من الصلاحيات، وأهمية وجود استراتيجية واضحة بالمؤسسة لإدارة المعرفة يشترك الجميع في وضعها.

وجاءت العبارات (٤، ٨) في الترتيب الأخير بوزن نسبي متوسط والخاصة بجذب الكفاءات المتميزة من خارج المدرسة للمساعدة في توليد المعارف الجديدة وانجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي، وربما يرجع ذلك إلى أن العبارة الثامنة نتيجة للرابعة، فجذب الكفاءات سيساعد على انجاز الأعمال والمهام بروح الفريق.

### ثانياً: الثقافة التنظيمية

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية، والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (٤) استجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	٩
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	كبيرة	2.63	—	—	36.8	43	63.2	74	تنمية قيم نشر وتبادل المعرفة بين الأعضاء وزملائهم	١
٥	كبيرة	2.66	3.4	4	26.5	31	70.1	82	تعزيز الثقة الكافية بين الأعضاء وتبادلها بين الرؤساء والمرؤوسين	٢
١٠	كبيرة	2.39	14.5	17	31.6	37	53.8	63	تشجيع العاملين على استخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية	٣
١١	كبيرة	2.37	12.8	15	36.8	43	50.4	59	اعتماد معيار مشاركة المعرفة كأحد المرتكزات في اختيار الموظف المتميز	٤

الترتيب	درجة للممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	٥
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	كبيرة	2.50	12.8	15	23.9	28	63.2	74	دعم العلاقات الإنسانية بين الأعضاء لتعزيز تبادل المعرفة.	٥
٣	كبيرة	2.72	—	—	27.4	32	72.6	85	الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم.	٦
٧	كبيرة	2.62	—	—	37.6	44	62.4	73	الاهتمام بالعمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.	٧
١٢	كبيرة	2.34	14.5	17	36.8	43	48.7	57	توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة	٨
٩	كبيرة	2.41	14.5	17	29.9	35	55.6	65	تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية	٩
٢	كبيرة	2.76	—	—	23.1	27	76.9	90	توفير بيئة داعمة لاحتياجات الفرد المعنوية.	١٠
١	كبيرة	2.77	.9	1	20.5	24	78.6	92	دعوة خبراء من خارج المدرسة للمشاركة في الندوات وورش العمل للاستفادة من معارفهم.	١١
٤	كبيرة	2.71	—	—	28.2	33	71.8	84	توفير برامج للتنمية المهنية للأعضاء لتنمية مهاراتهم البحثية.	١٢
—	كبيرة	2.57	المحور كله							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١١) في الترتيب الأول من حيث الوزن النسبي بوزن نسبي كبير يساوي (٢.٧٧) والخاصة بدعوة خبراء من خارج المدرسة للمشاركة في الندوات وورش العمل للاستفادة من معارفهم، وربما يرجع ذلك إلى أهمية الاهتمام بالمجتمع الخارجي وإشراكه في العملية التعليمية فلا يمكن أن تتحمل المدرسة وحدها مسئولية المعرفة وحدها خاصة وأن هناك من الخبرات في المجتمع الخارجي ما يفوق أضعاف الخبرات الموجودة بالمدرسة

وجاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الثاني بوزن نسبي كبير أيضاً والخاصة بتوفير بيئة داعمة لاحتياجات الفرد المعنوية، وربما يرجع ذلك الى أهمية تلبية احتياجات الفرد وتوفير بيئة ملائمة لاحتياجاته وتراعي ظروفه النفسية والاجتماعية من أجل نجاح المؤسسة. بينما جاءت العبارات (٣، ٤، ٨) في ترتيبات متأخرة في المحور وهي الترتيب العاشر والحادي عشر والثاني عشر على الترتيب، وهذه العبارات خاصة بتوفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة، واعتماد معيار مشاركة المعرفة كأحد المرتكزات في اختيار الموظف المتميز، وتشجيع العاملين على استخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية

**ثالثاً: الهيكل التنظيمي**

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور الهيكل التنظيمي، والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (٥) استجابات أفراد العينة حول محور الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة للممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	٩
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	متوسطة	1.99	29.1	34	42.7	50	28.2	33	توفير هيكل تنظيمي يسهل الدوران الوظيفي للعاملين للمساهمة في نقل المعرفة	١
٣	كبيرة	2.57	—	—	42.7	50	57.3	67	تبنى مبدأ اللامركزية في الإدارة.	٢
١	كبيرة	2.71	—	—	28.2	33	71.8	84	تقليل المستويات الهرمية لزيادة التقارب بين المستويات التنظيمية	٣
٤	كبيرة	2.44	13.7	16	28.2	33	58.1	68	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في الاتجاهات الأفقية والرأسية	٤
٤	كبيرة	2.44	13.7	16	28.2	33	58.1	68	تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.	٥
٢	كبيرة	2.58	13.7	16	14.5	17	71.8	84	المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي تبعاً للمتغيرات التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.	٦
٢	كبيرة	2.58	13.7	16	14.5	17	71.8	84	التحول من أنماط العمل الفردي إلى العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.	٧
٥	متوسطة	2.15	28.2	33	28.2	33	43.6	51	تعيين عضو خاص كمنسق لإدارة المعرفة.	٨
١	كبيرة	2.71	—	—	28.2	33	71.8	84	توفير التقارب المكاني بين الأفراد ذوي التخصصات المتقاربة	٩

الترتيب	درجة لممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	٩
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	كبيرة	2.58	—	—	41.9	49	58.1	68	الاهتمام بالتغذية الراجعة من المجتمع الخارجي لتحسين عمليات الهيكل التنظيمي	١٠
—	كبيرة	2.47	المحور كله							

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) ورقم (٩) في الترتيب الأول بوزن نسبي كبير يساوي (٢.٧١) والخاصتان بتقليل المستويات الهرمية لزيادة التقارب بين المستويات التنظيمية وتوفير التقارب المكاني بين الأفراد ذوي التخصصات المتقاربة، وربما يرجع ذلك إلى أهمية التقارب بين العاملين في حقل التعليم واحساس الأفراد بالروتين الشديد وضياح الكثير من الوقت نتيجة تباعد أفراد المؤسسات التعليمية عن بعضهم.

كما جاءت العبارات (٦، ٧، ١٠) في الترتيب الثاني بوزن نسبي كبير يساوي (٢.٥٨) والخاصة بالمراجعة الدورية للهيكل التنظيمي تبعاً للمتغيرات التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال، والاهتمام بالتغذية الراجعة من المجتمع الخارجي لتحسين عمليات الهيكل التنظيمي، والتحول من أنماط العمل الفردي إلى العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية

بينما جاءت العبارة الأولى في الترتيب السادس والآخر من حيث الوزن النسبي والخاصة بتوفير هيكل تنظيمي يسهل الدوران الوظيفي للعاملين للمساهمة في نقل المعرفة، وربما يرجع ذلك إلى وجود قواعد ولوائح تحكم عمليات الدوران الوظيفي والترقي بالمدارس بالكويت، وقد يكون النظام الحالي للدوران الوظيفي ملائم للجميع ويلقى قبولا بين المعلمين والاداريين مما جعلهم يرفضون العبارة الحالية.

### رابعاً: تكنولوجيا المعلومات.

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور تكنولوجيا المعلومات، والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (٦) استجابات أفراد العينة حول محور تكنولوجيا المعلومات

الترتيب	درجة لممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	٩
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	متوسطة	2.17	23.1	27	35.9	42	41.0	48	تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للمديرين والعمالين بكافة أقسام المدرسة بمختلف التخصصات	١
٣	كبيرة	2.75	3.4	4	17.9	21	78.6	92	توفير نظم قواعد البيانات لكافة الأقسام العلمية بالمدرسة	٢
١	كبيرة	2.77	1.7	2	18.8	22	79.5	93	توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظم الأرشيف، الطابعات)	٣
٦	كبيرة	2.52	12.0	14	23.9	28	64.1	75	الاشتراك في قواعد البيانات الدولية لتوفير المعارف اللازمة للجميع	٤
٢	كبيرة	2.76	—	—	23.9	28	76.1	89	وجود رابط الكتروني لكل قسم يوضح من خلاله إنجازاته وأهدافه ومهامه داخل المدرسة.	٥
١١	متوسطة	2.11	24.8	29	39.3	46	35.9	42	توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.	٦
٧	كبيرة	2.51	12.0	14	24.8	29	63.2	74	توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعارف	٧
٩	كبيرة	2.35	13.7	16	37.6	44	48.7	57	توفر موقع خاص للمدرسة على الانترنت ومتاح للجميع كل حسب حاجته.	٨
٥	كبيرة	2.53	15.4	18	15.4	18	69.2	81	توفير معامل الحاسب اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.	٩
٨	كبيرة	2.39	12.0	14	36.8	43	51.3	60	تدعيم تكنولوجيا المعلومات للاتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي	١٠
١	كبيرة	2.77	.9	1	20.5	24	78.6	92	تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	١١
٤	كبيرة	2.60	—	—	39.3	46	60.7	71	تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية	١٢
—	كبيرة	2.51	المحور كله							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارات (٣، ١١) في الترتيب الأول بدرجة وزن نسبي كبيرة تساوي (٢.٧٧) والخاصة بتوفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظم الأرشيف، الطابعات)

وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن الملاحظ أن العبارة الثانية نتيجة الأولى، فتوفير شبكة معلومات داخلية يحتاج الى تدريب

الأفراد في دورات تدريبية وورش عمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربما يرجع ذلك إلى حاجة مدارس الكويت إلى تفعيل التكنولوجيا وزيادة استخدامها تلبية لمتطلبات العصر. كما جاءت العبارة الخامسة في الترتيب الثاني بوزن نسبي كبير أيضاً والخاصة بوجود رابط الكتروني لكل قسم يوضح من خلاله إنجازاته وأهدافه ومهامه داخل المدرسة مما يؤكد اهتمام الأفراد بالتكنولوجيا داخل الأقسام التعليمية لانجاز المهام بصورة أكبر بينما جاءت العبارة رقم (١) ورقم (٦) في الترتيب التاسع والعاشر على التوالي وهي آخر عبارات المحور من حيث الوزن النسبي بوزن نسبي متوسط يساوي (٢٠١١)، (٢٠١٢) على التوالي، والخاصة بتعميم خدمة الاتصال بالانترنت للمديرين والعاملين بكافة أقسام المدرسة بمختلف التخصصات، وتوفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد، وربما يرجع ذلك إلى وصول دولة الكويت إلى مستوى متقدم في هذه المجالات، فمدارس التعليم الكويتي تستخدم العديد من الأساليب الالكترونية والفيديو كونفرانس لعقد الاجتماعات، فضلاً عن وجود الانترنت في كل المدارس ووجود وسائل متعددة للاتصال بين الأفراد بالمدارس.

### تعقيب عام على نتائج الاستبانة ككل:

جاء محور الثقافة التنظيمية في الترتيب الأول بين المحاور الأربعة من حيث الوزن النسبي بوزن نسبي كبير يساوي (2.57) مما يؤكد أهمية هذا المحور فالثقافة مطلب حيوي قبل الشروع في أي محور آخر ونشر الثقافة هي الخطوة الأولى والأهم لبداية أي تطوير في المؤسسات التعليمية.

كما جاء محور تكنولوجيا المعلومات في الترتيب الثاني بين المحاور بوزن نسبي (2.51) مما يؤكد أيضاً أهمية تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي، بينما جاء محور الهيكل التنظيمي ومحور القيادة التنظيمية في الترتيبين الثالث والرابع على التوالي، وبوزن نسبي كبير أيضاً مما يؤكد أهمية كل هذه المحاور وما تتضمنه من متطلبات

### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات الهامة لتطبيق إدارة المعرفة منها ما يلي:

#### (١) بالنسبة للقيادة التنظيمية

- تبني شراكة فعالة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
- توفير فرص التعليم والتطوير المستمر للعاملين

- مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.
- مشاركة جميع الأعضاء في تحديد رؤية ورسالة المدرسة.
- العدالة في الحوافز والمكافآت بين العاملين
- توفير مناخ داعم لتبادل المعرفة.
- إتاحة الفرص لإعداد قيادات مستقبلية قادرة على تعزيز العمل الجماعي.
- **بالنسبة للقيادة التنظيمية**
- **(٢) بالنسبة للثقافة التنظيمية**
- تنمية قيم نشر وتبادل المعرفة بين الأعضاء وزملائهم
- تعزيز الثقة الكافية بين الأعضاء وتبادلها بين الرؤساء والمرؤوسين
- تشجيع العاملين على استخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية
- اعتماد معيار مشاركة المعرفة كأحد المرتكزات في اختيار الموظف المتميز
- دعم العلاقات الإنسانية بين الأعضاء لتعزيز تبادل المعرفة.
- الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم.
- الاهتمام بالعمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.
- توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة
- تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية
- توفير بيئة داعمة لاحتياجات الفرد المعنوية.
- توفير برامج للتنمية المهنية للأعضاء لتنمية مهاراتهم البحثية.
- دعوة خبراء من خارج المدرسة للمشاركة في الندوات وورش العمل للاستفادة من معارفهم
- **(٣) بالنسبة للهيكل التنظيمي**
- تبني مبدأ اللامركزية في الإدارة.
- تقليل المستويات الهرمية لزيادة التقارب بين المستويات التنظيمية
- توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في الاتجاهات الأفقية والرأسية.
- تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.
- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي تبعاً للمتغيرات التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- التحول من أنماط العمل الفردي إلى العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة من المجتمع الخارجي لتحسين عمليات الهيكل التنظيمي
- توفير التقارب المكاني بين الأفراد ذوي التخصصات المتقاربة



#### ٤) بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات.

- توفير نظم قواعد البيانات لكافة الاقسام العلمية بالمدرسة
- توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظم الأرشفة، الطابعات)
- الاشتراك في قواعد البيانات الدولية لتوفير المعارف اللازمة للجميع
- وجود رابط الكتروني لكل قسم يوضح من خلاله إنجازاته وأهدافه ومهامه داخل المدرسة.
- توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعارف
- توفر موقع خاص للمدرسة على الانترنت ومتاح للجميع كل حسب حاجته.
- توفير معامل الحاسب اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.
- تدعيم تكنولوجيا المعلومات للاتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي
- تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### ومن أهم التوصيات ما يلي:

- الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) لما لها من دور مهم بتحسين وتطوير العملية التعليمية بمدارس المرحلة الثانوية .
- ضرورة توفير جميع الوسائل المهمة لتوليد المعرفة واكتسابها للعاملين بالمدارس الثانوية.
- ضرورة توفير الموارد المالية تخصص لتطوير متطلبات إدارة المعرفة بالمدرسة الثانوية كل حسب حاجته لأهميتها بالعملية التعليمية.
- ضرورة اكساب المعلمين والمديرين كيفية تفعيل وتطبيق إدارة المعرفة بالعمل الإداري المدرسي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل الجماعية لنقل وتبادل المعرفة بين العاملين.

## المراجع العربية:

- الرقب. (٢٠١١) . متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، ص ٤٤٣ - ٤٨٠ .
- طاشكندي، زكية بنت ممدوح (٢٠٠٦) ، إدارة المعرفة أهميتها مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة أ/ القرى ، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، سعد غازي ( ٢٠١٥ ) ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محاليل من وجهة نظر الإدارة المدرسية ، مجلة كلية التربية - جامعة بنها ، مصر .
- حرب، محمد خميس (٢٠١٣)، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز ، دراسة تربوية نفسية ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق ، العدد(٧٩)، ص ٢٠٤-٢٢٨.مصر
- العميرة، مها فهد ( ٢٠١٥ ) ، واقع إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت واساليب تحسينها من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الكويت .
- الزطمة، نضال ( ٢٠١١ ) ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- الطاهر، علاء(٢٠١٠) . إدارة المعلومات المعرفية. دار الراجية للنشر . عمان.
- عليان، رحي مصطفى(٢٠١٢)، إدارة المعرفة ، ط٢ ، دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان.
- عثمان، علان محمد ( ٢٠١٠ ) اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح، الوطنية ، فلسطين .
- عبد الغفور، نطال (٢٠٠٨)، مدى مراعاة متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر اغضاء هيئة التدريس ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الجامعة الإسلامية ، العدد ٥٢. فيسطين.
- عليان، رحي (٢٠٠٨). إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع . عمان.
- غنيم، احمد (٢٠٠٤). مدخل إدارة معاصرة لتحديث المنظمات. المكتبة العصرية: القاهرة
- المطيران، عبدالله المطيران (٢٠٠٧) ، إدارة تنظيم المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزيتونة ، الأردن .
- العتوم، حسين محمد ، العتوم ، يمنى محمد( ٢٠١٨ ) ، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الاردن .
- الكبيسي، صلاح ( ٢٠٠٩ ) ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

- الصباغ، عماد (٢٠٠٨) إدارة المعرفة دورها في ارساء مجتمع المعلومات ، جامعة قطر ، قطر.
- الجنابي، أكرم ( ٢٠١٣ ) ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط ١، الاردن .
- السعيدة، حمدة بنت حمد ( ٢٠١٨ ) ، متطلبات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى ، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح ، ، العدد ١٢ ، ص ٥٤-٦٤، فلسطين.
- نجم، عبود نجم ( ٢٠٥ ) إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر ، الاردن.
- الحسيني، صلاح هادي (٢٠٠٩) ، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية الدنماركية.
- العاني، مزهر شعبان (٢٠٠٩) ، تنظيم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،
- العلي، عبد الستار ، وقندرجي ، عامر ، والعمرى ، غسان ( ٢٠٠٦ ) ، المدخل إلى الإدارة المعرفية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان .
- الظاهر، اسمهان ماجد ( ٢٠١٢ ) ، إدارة المعرفة ، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن .

#### قائمة المراجع الأجنبية:

- Arora, E. & Raosheb , Sh (2011). Knowledge Management in public sector .Indian Journal of Commerce & Management Studied . 2(1), 238-244
- P Pakkeerapp (2018) Knowledge Management in Secondary Education: A Study on Perception of School Teachers in India Pacific Business Review International Volume 11 Issue 1, July 2018.
- Bain,A . & SWAN, G.( 2011)Technology enhanced feedback tools as a knowledge management mechanism for supporting professional growth and school reform .Educational Technology Research and Development , 59(5), 673-685.
- Ricardison, J (2010) Knowledge Management in a middle school teacher in Mexico .Journal of Social and Behavioral Sciences , 7(3),345-353.
- WUE, n (2013) . a comparative stud of business practices of North American and European on-line companies . Information & management , 39(7) ,525-538.