

كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية التخصص ماجستير إدارة تعليمية

دَوْرُ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ فِي تَنْمِيةِ الْمَهَارَاتِ الإِدَارِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ بِالْمُدِيرِياتِ الْعَامَّة لِلتَّرْبِيَةِ وَالْتَّعْلِيمِ بِسَلْطَنَةِ عُمَانِ بِالمُدِيرِياتِ الْعَامَّة لِلتَّرْبِيَةِ وَالْتَّعْلِيمِ بِسَلْطَنَةِ عُمَانِ The Role of Knowledge Management in the Development of Administrative Skills among Staff in Directorates-General of Education in the Sultanate of Oman

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية

الباحثة "رياء بنت حمد بن هلال الحبسى"

الإشراف:

د. حسام الدين السيد إبراهيم

د. عبد العزيز المعايطه

أ.د.عبدالمجيد بنجلالي

2012م







شکر و تقدیر

الحمد لله حمدا يليق بجلاله، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فانه لا يسعني إلا أن أقدم شكري الجزيل لجامعة نزوى التي أتاحت لنا فرصة مواصلة الدراسة، والشكر موصول للقائمين على برنامج الماجستير ممثلا في الدكتور حسام الدين إبراهيم والدكتور عبدالعزيز داود ولجميع أعضاء هيئة التدريس على ما بذلوه من جهود متميزة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور/ عبدالعزيز المعايطة المشرف على هذه الدراسة، والذي كان لنصحه وتوجيهاته أثر بالغ في إنجاحها وإتمامها. كما أوجه الشكر والتقدير إلى الأستاذة/ يسرى بنت محمد المغيري على ما قدمته من نصح سديد وتوجيه مفيد منذ اللحظة الأولى لكتابة الدراسة وحتى خروجها بهذه الصورة، فالله أسأل أن يجزيها عنى خير الجزاء وأن يبارك لها في علمها وعملها.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة نظير جهودهم المخلصة وتعاونهم الكبير في إثراء هذه الدراسة.

والشكر والتقدير موصول إلى جميع الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة، والذي كان لملاحظاتهم واقتراحاتهم دور بارز في إخراج الاستبانة في صورتها النهائية محققة لأهداف الدراسة التي وضعت من أجلها.

ولن يفوتني أن أتقدم بكل الشكر والتقدير والعرفان إلى رفيقتي في رحلة الحصول على درجة الماجستير الأستاذة/ موزة بنت سعيد العزيزي والأستاذة / ثريا بنت محمد الصوافي وأقول لهم نقلًا عن ابن الأعرابي:

لعمرك ما مال الفتى بذخيرة ولكن إخوان الثقات ذخائر

وفي الختام أشكر كل من قدم لي نصحًا أو مساعدة أوتوضيحًا ولم يتسع المجال لذكره، كما أسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها، والله من وراء القصد.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

فهرس المحتويات

	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
9	قائمة الجداول
j	
Z	
Z	
ط	
2	
2	مشكلة الدراسة و اهميتها
7	مشكلة الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
9	
10	
10	حدود الدراسة :
11	
13	الفصل الثاني
13	الإطار النظري والدراسات السابقة
14	المبحث الأول
15	
17	
20	
25	
27	
28	
32	
37	
37	
	= 1

43	المبحث الثالث
44	اختصاصات المديريات العامة للتربية والتعليم:
49	المبحث الرابع
58	الدراسات الأجنبية:
64	تعقيب على الدراسات السابقة:
64	أوجه الإفادة من الدراسات السابقة :
65	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
66	الفصل الثالث
66	الطريقة والإجراءات
66	منهج الدراسة:
66	مجتمع الدراسة:
67	عينة الدراسة:
68	أداة الدراسة :
	خطوات بناء أداة الدراسة
70	صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
72	ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
73	- إجراءات تطبيق أداة البحث:
74	الأساليب الإحصائية المستخدمة
77	الفصل الرابع
	نتائج الدراسة
92	الفصل الخامس
92	مناقشة النتائج والتوصيات
100	e 1 ett
112	المراجع:
112	المراجع العربية
118	المراجع الاجنبية :
ī	ABSTRACT

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	.1
70	التدرج الخماسي لاستجابات عينة الدراسة.	.2
72	نتائج معامل الثبات (Alpha- Cronbach) لمحاور الدراسة والأداة.	.3
77	تقسيم المدى على عدد مستويات المقياس.	.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعناصر	.5
	المهارات الإدارية مرتبة تتازليا.	
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في	.6
	تنمية المهارات الفنية مرتبة تنازليا.	
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في	.7
	تتمية المهارات الإنسانية المرتبة تنازليا	
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة لدور إدارة المعرفة في تنمية	.8
	المهارات الإدراكية مرتبة تنازليا	
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مواصفات	.9
	القائمين على المعرفة مرتبة تتازليا	
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على الصعوبات التي	.10
	تواجة إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية مرتبة تتازليا	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقيمة"ت"للفروق بين متوسطات وجهات نظر	.11
	المستجيبين حول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية وفقا لمتغير النوع(ذكر، أنثى).	
88	تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لكل	.12
	مهارة من المهارات الإدارية.	
89	تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة (من سنة إلى أقل من عشر سنوات، من عشر سنوات إلى	.13
09	اقل من تسعة عشر سنة، أكثر من تسعة عشر سنة) لكل المهارات الإدارية.	

قائمة الاشكال

رقم	عنوان الشكل	رقم الشكل
الصفحة		
33	القائمون على المعرفة.	4
39		.1
	المهارات الإدارية.	.2
45		
	الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.	.3
47	التسلسل الهرمي للوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.	.4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
114	الوجبات والمسؤوليات للوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.	.1
119	أداة الدراسة الاستطلاعية.	.2
121	أداة الدراسة في صورة الأولية.	.3
127	أداة الدراسة في صورتها النهائية.	.4
133	بيان بأسماء الاساتذة المحكمين لأداة الدراسة.	.5
134		
	نماذج رسائل ومخاطبات.	.6

ملخص الدراسة باللغة العربية عنوان الدراسة: دَوْرُ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ فِي تَنْمِيةِ الْمَهَارَاتِ الإدَارِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ عنوان الدراسة: دَوْرُ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ فِي تَنْمِيةِ الْمَهَارَاتِ الإدَارِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ بِسَلْطَنَةٍ عُمَان بِالمُدِيرِياتِ الْعَامَة لِلتَّرْبِيَةِ وَالْتَعْلِيم بِسَلْطَنَةٍ عُمَان

اسم الباحثة: رياء بنت حمد بن هلال الحبسي. إشراف الدكتور: عبدالعزيز المعايطه.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربيـة والتعلـيم بسلطنة عمان ومعرفـة مواصـفات القائمين علـي إدارة المعرفـة، والوقوف على اهم الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية إضافة إلى الكشف عن أثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة في دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة تم اختيارها عشوائيا من (100) فرد، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل (ألفاكرونباخ) لحساب معامل الثبات لأداة واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي، واظهرت الدراســة النتــائج التاليــة: أن دور إدارة المعرفــة فــي تنميــة المهــارات الإداريــة لــدي العــاملين بمــديريات التربية والتعليم جاء بدرجة كبيرة جدا في جميع محاور الدراسة، كما جاءت مواصفات القائمين على إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية بدرجة كبيرة من وجهة نظر افراد العينة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة فى تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، والمؤهل، والخبرة الوظيفية. وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات والبحوث المقترجة.

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
 - أهداف الدراسة
 - أهمية الدراسة
 - حدود الدراسة
 - مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة و أهميتها

المقدمة

شهد العالم تحولات كبيرة في اتخاذ القرارات والتحكم بعيدا عن المركزية في إدارتها، ففي ظل تطور تكنولوجيا وشبكات المعلومات وسرعة الوصول إلى المعلومات، بدأ المورد الأساسي للميزة التنافسية ينتقل من رأس المال المادي إلى المعلومات والمعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري، فقد بدا هذا التحول يدفع أصول التفكير التقليدي إلى مستويات فكرية أكثر عمقا، ولم تعد الأساليب القديمة في الإدارة تتناسب وهذه القفزة الهائلة التي يشهدها الفكر الإداري الحديث.

فلم تعد القوة، في القرن الحادي والعشرين، تعني السلطة المطلقة أوالقوة الاقتصادية كما كان في ثمانيات القرن العشرين ، بل لقد صارت تعني قوة المعرفة أولاً، وقبل كل شيء، والقدرة على تطويعها، والتوظيف المناسب لها، وأدرك أصحاب نظرية هذه القوة أن تنمية الموارد البشرية(عمال المعرفة ومديرو المعرفة)، هو العامل الأول في معادلة صناعتها، لأن هذه الموارد المعدّة إعدادًا جيدًا، تكون قادرة على إنتاج منافس، وابتكار ملفت، وريادة أكيدة (صبري،2010).

ومن هذا المنطلق فإن إدارة المعرفة تسعى إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تتمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة، حيث تعد المعرفة في ظل التطور الهائل الذي يشهده العصر الحالي أحد الدعائم الأساسية في تطوير الفكر الإداري والمؤسسي.

لذا فإن أهمية التعرف على إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية من القضايا التي نالت اهتمام المنظمات التربوية؛ وذلك بهدف تطوير مهارات وقدرات القيادات الإدارية بحيث تتواكب مع التطورات التي يعيشها عالم اليوم، خاصة مع ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة Economy Knowledge، الذي دفع إلى الاهتمام بتنمية القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها وذلك للوصول إلى قيادات إدارية كفؤة وفعالة تسهم في رفع مستوى الأداء، التي تسعى المنظمات التربوية إلى تحقيقها (بيزان،2010).

وبذلك تعتبر إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة التي كان لها صدى واسع في المجالات الصناعية والصحية والإنتاج فقد أثبتت جدواها، لما حققته من نتائج في إحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة النتافسية، وقد وجد علماء الإدارة ورواد الفكر التربوي أن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أبرز وسائل نجاح الإدارة في العصر الحديث، حيث يمكن لمجتمعاتنا العربية وخاصة في المجال التربوي أن تستفيد من إدارة المعرفة من خلال التقاسم الأفضل للمعرفة، وإيجاد معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وأساليب ذات قيمة خاصة مع توافر تكنولوجيا المعلومات وشيوعها في وقتنا الحالي (بدير 2010).

فمنظمة المعرفة هي المنظمة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في جميع عملياتها الإدارية والتنظيمية ويمتلك العاملون فيها ثقافة تنظيمية نابعة من تبادل الأفكار فيما بينهم مما يسهم في إنجاز الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وعلى ذلك فإن هذه المنظمة تستثمر طاقات العاملين الفكرية مما يجعلها قادرة على تحقيق متطلبات التحسين والتطوير المستمر ومواكبة المتغيرات الحاصلة (حمود،2010).

وفي ظل تطوير التعليم الذي يشهد اهتماما كبيرا في كافة جوانبه وذلك لتلبية سوق العمل ومتطلباته، فإن الاهتمام بتطوير المجال الإداري باعتباره أحد الركائز المهمة في عملية التطوير في ظل منظومة من التكامل ينتج عنه تكوين قيادات فاعلة قادرة على قيادة عمليات التطوير والارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية. ومن هذا المنطلق فإن الاهتمام بتطوير المنظمات التربوية يرجع إلى أهمية هذه المنظمات وبالتالي فإن الارتقاء بها يؤدي كما يرى جاد الرب (2006) إلى: زيادة درجة رضا العاملين في هذه المؤسسات، وتحفيز العاملين نحو تقديم أفضل الأداء، وإيجاد بيئة مناسبة للأفكار الإبداعية الخلاقة، زيادة قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات ومواكبة التغييرات، احترام آراء العاملين واعتبارها ذات أهمية في دعم تدرجهم الوظيفي.

ولكن واقع مجتمعاتنا العربية في هذا المجال نجده مغايراً حيث يخلص تقرير التتمية الإنسانية العربية للعام 2003م الذي يصدر عن الأمم المتحدة الإنمائي فيما يتصل بحال اكتساب المعرفة في بدايات القرن الحادي والعشرين إلى ضعف نشر وإنتاج المعرفة في البلدان العربية على الرغم من وجود رأس مال بشري عربي مهم، ويمكنه في ظروف مغايرة أن يكون بنية أساسية قوية لقيام نهضة معرفية، وقد حدد التقرير الذي يدور موضوعه "نحو إقامة مجتمع المعرفة " في نهايته رؤية إستراتيجية لإقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية كان احد أركانها: التحول الحثيث نحو نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية و الاقتصادية العربية (تقرير التتمية الإنسانية العربية ، 2003) وهذا ما ينبغي أن تمضي فيه مجتمعاتنا العربية بخطى حثيثة حتى تتواءم ومتطلبات هذا العصر الذي يطلق عليه بعض المفكرين عصر المعرفة.

وقد أكدت العديد من المؤتمرات على أهمية الاقتصاد القائم على المعرفة لكونه رأس المال البشري القادم، منها المؤتمر السادس لوزراء التربية والتعليم العرب، والذي عقد في الرياض (مارس 2008).

والمؤتمر التأسيسي الدولي لمجتمع المعرفة الأوفراسيوي الذي احتضنته مصر في الفترة ما بين 11و2009/1/12م الذي نظم من قبل منظمة تضامن الشعوب الأفريقية الآسيوية والمجمع العربي للإدارة والمعرفة والذي أوصى بتطوير مبادرة افرواسيوية لتحقيق اقتصاد المعرفة وهذا يتطلب التطوير والتحسين في مجالات أربع هي: الموارد البشرية – مصادر المعلومات – الأنظمة المؤسسية والإدارية – والموارد التقنية (محفوظ،2009).

كما جاءت توصيات المؤتمر الثاني لإدارة المعرفة في الشرق الأوسط2011م والذي أقيم في أبوظبي في البوظبي في الفترة 15-16 مارس 2011م تؤكد على أهمية الاهتمام بالبنية الأساسية لإدارة المعرفة من خلال الموارد البشرية، التقنية "الاتصالات المتتابعة"، وثقافة بيئة المعرفة، والعمل على المشاركة الفعلية داخل وخارج المنظمة وتأكيد التواصل عبر الشبكات الاجتماعية (العمري،2011).

وفي سلطنة عمان خرج مؤتمر كلية ولجات للعلوم التطبيقية الدولي الثاني لإدارة المعرفة وتقاسم الموارد الذي نظم في الفترة 27-28 فبراير 2012م بعدة توصيات منها ضرورة اتخاذ تدابير فعالة لشق الجهود المتعلقة بإيجاد الوعي لإدارة المعرفة الفعّالة ورفع درجته بين عامة الجمهور، كما أوصى بتعزيز البنية الأساسية لإدارة المعرفة في سلطنة عمان ودول مجلس التعاون الخليجي، كذلك تطوير الطبيعية للمعرفة والتي ستقوم بتجميع وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة للمستخدمين في مراكز حول أنحاء سلطنة عمان ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. كما أوصى بتحويل المعرفة المطلوبة باللغة العربية وتسهيل توزيعها الى الجماهير، إضافة توفير الدعم اللازم لتطوير العاملين في مجال المعرفة من أجل تأهيلهم وذلك من خلال أنشطة التدريب والتطوير المناسبة في المجالات ذات الصلة بإدارة المعرفة (الناعبي، 2012).

وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث أهمية إدارة المعرفة في تطوير الممارسات الإدارية وتنمية مهاراتها منها دراسة بروير Brewer و بروير (2010) والتي تؤكد على أن منظمات الأعمال التجارية والتعليمية يجب أن تركز على إنشاء وتطوير العاملين في مجال المعرفة والتي تنجح وتتقوق في بيئة تنافسية عالمية، ولذلك فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنشطة تطوير البرامج والمناهج يجب أن تركز على ترسيخ وتحسين وتقييم المعارف والمهارات والقدرات للأصول البشرية، وينبغي على المنظمات أن تحدد أبعاد المعرفة الضرورية لإنشاء والحفاظ على الميزة التنافسية. ففي مجال التربية يجب تحديد المعارف ذات الصلة والأبعاد الضرورية لتوفير الجودة التعليمية في برامج تطوير الطلبة الموجودين في مجال المعرفة. بالإضافة إلى ذلك أن كلا النوعين من المنظمات بحاجة إلى أشخاص يمتازون بالقدرة على التعلم مدى الحياة من أجل دعم وتحسين أوضاعهم، وأوصت دراسة العتيبي (2011) بضرورة إجراء دراسة عن تطوير مهارات مديري المدارس في ضوء إدارة المعرفة.

وقد اهتمت سلطنة عمان كثيرا بإدارة المعرفة فقد حققت هيئة تقنية المعلومات في مايو 2011م المركز الأول على مستوى العالم في فئة تطوير إدارة المعرفة في الحكومة، تقديراً لجهودها المتميزة في تنفيذ مبادرة عمان الرقمية وتحديداً في مجال جهود التوعية المجتمعية والبرامج التدريبية لبناء القدرات الوطنية في مجال تقنية المعلومات، ونشر وتعزيز استخدام الحاسوب والإنترنت في المجتمع، فبحسب المرسوم السلطاني مجال تقنية المعلومات تهدف إلى تكريس وتفعيل السياسات الحكومية لتحويل السلطنة إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وتنفيذ إستراتيجية عمان الرقمية مع توفير القيادات المهنية لمختلف مبادرات الحكومة الإلكترونية الأخرى في السلطنة (هيئة تقنية المعلومات، 2011).

كما تسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاهدة إلى تطوير جوانب العملية التعليمية بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، فقد قامت الوزارة بالعديد من المشروعات والبرامج التطويرية منها إعادة هيكلية التعليم المتمثلة في تطبيق التعليم الأساسي والاهتمام بنشر ثقافة التعليم الالكتروني في الحقل التربوي، وتبني الاتجاهات الحديثة كتطبيق اللامركزية في الإدارة فيعتبر مشروع البوابة التعليمية الذي يدعم هذا التوجه خير مثال على ذلك لما يمثله من بيئة رقمية تتيح التبادل الفوري للمعارف والخبرات الأمر الذي يدفع إلى القيام بمجموعة من الممارسات تسعى إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام و الفرد فيها بشكل خاص من خلال إنشاء وتقاسم المعارف في المنظمة الذي يؤدي كما يشير قاموس أكسفورد إلى مشاركة الموظفين وتنمية روح المبادرة الداخلية والإبداع الفردي والنتظيمي (الكلبانية، الشبيبية، والهنائي، 2012).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التأكيد على أهمية هذا الاتجاه الإداري ودوره في الارتقاء بجميع جوانب العمل التربوي بصفة عامه والجانب الإداري بصفة خاصة .

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة المعرفة من الاتجاهات الإدارية الحديثة في المجتمعات العربية خاصة، لذا نجد أن تتاول هذا المفهوم بالدراسة والبحث يبرز مدى أهمية هذا الاتجاه، ويجذب المزيد من الاهتمام به على المستوى الفكري والتطبيقي، وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى إثراء المكتبة العربية بالكثير من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الاتجاه من كافة جوانبه، هذا إلى جانب ما أوصت به الدراسات المختلفة التي أكدت على ضرورة دراسة هذا الاتجاه لمن أهمية علمية وتطبيقية في المجال المعرفي بصفة عامة والمجال الإداري بصفة خاصة ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة الهاشمي (2011) التي أوصت بوضع خطة تربوية تتولاها وزارة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة بكل آلياتها بوصفها تطورا فكريا حديثا في علم

الإدارة التربوية من خلال أساليب الإنماء المهني المختلفة، كما أوصت بتبني فلسفة إدارية وأسلوب تنظيمي يدعم إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ودراسة الوحشي (2011) التي أوضحت بضرورة وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والمدارس الموجودة تتضمن تحويلها إلى مجتمعات معرفية تقوم على إدارة المعرفة وعملياتها بتوفير متطلبات إدارة المعرفة اللازمة لذلك.

كما أوصت دراسة القاسمي(2009) بضرورة إكساب الكوادر الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية أساليب وسلوكيات قيادية حسب ما تستدعيه التطورات الحالية بوزارة التربية والتعليم، من خلال الدعوة إلى تطبيق الإتجاهات الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة، وإلى إجراء المزيد من الدراسات حول عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي.

وعليه فإن الوقوف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية قد يشكل منطلقاً أساسياً لتحويل وزارة التربية والتعليم إلى مجتمعات معرفية.

وللتحقق من مشكلة الدراسة قامت الباحثة بمقابلة استطلاعية بتاريخ 2011/1/2م للوقوف على مدى فهم العاملين بمديريات التربية والتعليم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لديهم من خلال إجراء مقابلات استطلاعية مع مجموعة من القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالشرقية شمال وبلغ عددهم (10) أفراد، حيث تبين تبعاً لذلك وجود قصور لدى العاملين بالمديرية في فهم الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لديهم، كما تبين أن الجميع يميل إلى إعطاء إجابات عامة تدور حول الموضوع دون تقديم إجابات دقيقة توضح الفهم الدقيق لطبيعة الدور المهم الذي يقوم به هذا الاتجاه في تطوير المهارات الإدارية لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية مثال ذلك أجابة س رئيس

قسم على السؤال (ما دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية من وجهة نظرك ؟ أكيد الدور كبير ولكن ليس مائة بالمائة فمثلما ذكرت بأن الممارسة الصحيحة للمهام الوظيفية لها دور كبير في تتمية المهارات الإدارية حيث أن لو وقع الموظف في خطأ من جراء تتفيذه المهام الوظيفية فأن ذلك سيكسبه مهارة جديدة فلن يتكرر خطأه مستقبلا ولهذا فأن إدارة المعرفة لها دور هام في تتمية المهارات الإدارية وخاصة إذا ما كان المعرفة والمتابعة قربه من التخصص الوظيفي والعملي).

- . ووفقا لهذا الفهم غير الدقيق لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية برزت مشكلة الدراسة وتحددت في الأسئلة الآتية:
- 1- ما دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
 - 2- ما مواصفات القائمين على المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 3- ما الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 4- هل يختلف دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم باختلاف النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية بمديريات التربية والتعليم.

- 2- التعرف إلى الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 - 3-التعرف إلى مواصفات القائمين على المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 4- الكشف عن أثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) لأفراد عينة الدراسة في دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية.

أهمية الدراسة:

1- ستساهم الدراسة في تطبيق برامج إدارة المعرفة لإعداد وتنمية قيادات إدارية كفؤة وفعاله تسهم في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية مما ينعكس بالتالي على تطوير العملية التعليمية التعلمية.

2- تزامن هذه الدراسة مع جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتحسين مستوى النظام التعليمي، وتطوير كوادره ومن بينهم القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم.

3- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه القائمين على تدريب القيادات التربوية إلى أهمية التركيز في برامجها التدريبية على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية.

4- سوف تمهد هذه الدراسة الطريق للباحثين لإجراء دراسات أخرى ذات أبعاد بحثية أخرى.

حدود الدراسة:

تتحدد حدود الدراسة الحالية بما يلي:

1- الحدود الموضوعية: حددت الدراسة ثلاث مهارات إدارية وهي (المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية)، وتناولت مواصفات القائمين على المعرفة، والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية

2- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة الدراسة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية ومحافظة الداخلية، ومحافظة الظاهرة، ومحافظة مسندم.

3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم من القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها بالمحافظات التعليمية وتمثلت في (مديري الدوائر، نواب مديري دوائر، رؤساء أقسام).
 4- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2012/2011م.

مصطلحات الدراسة:

تمثلت مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

- المهارات الإدارية في الاصطلاح: ويقصد بها "الوصول بالقدرة، إلى درجة من الإتقان تيسر على أداء صاحبها في أقل ما يمكن من الوقت والجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطاء "وقيل هي ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهذا الأداء عادةً يكون على مستوى معين يظهر منه القدرة أو عدم القدرة على أداء عمل معين.

ويرتضي بعض التربويين أن تكون المهارة جزءًا من مكونات القدرة، وأن القدرة هي استعداد عام يندرج تحتها عدد من المهارات (ربيع، 2006، ص 83).

- المعرفة: هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إلى فرد أو مؤسسة أو مجتمع والفهم والإدراك الشامل لها واستخدامها لاتخاذ سلوك فعال من تحقيق أهداف محددة (الصاوي، 2007 ص17).
- إدارة المعرفة Knowledge Management: "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات

التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص38).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات متمثلة في تشخيص و توليد وخزن و توزيع وتطبيق المعرفة لفهم واستيعاب الخبرات التنظيمية لإدارة المواقف الإدارية المخطط لها وغير المخطط لها.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل أهم الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية بمديريات التربية والتعليم، وذلك من خلال ثلاثة مباحث وهي على النحو التالي:

المبحث الأول يتناول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث؛ ويتناول هذا المبحث محورين على النحو التالي:المحور الأول فيتناول المعرفة بصفه عامه (مفهومها، وأهميتها، وتصنيفها) .أما المحور الثاني؛ فيتناول إدارة المعرفة مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، عناصرها، والقائمون على إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: يتناول المهارات الإدارية من حيث المفهوم وتصنيفها من قبل الباحثين والمفكرين.

المبحث الثالث: يتناول الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

المبحث الرابع :الدراسات السابقة و يتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المجال التربوي بالإضافة إلى دراسات سابقة ذات علاقة نسبية بموضوع الدراسة؛ نظراً لأن موضوع إدارة المعرفة قد طبق بشكل واسع في مجالات أخرى كالتعليم العالي والمنظمات الصناعية والتجارية في حين أن تطبيقه في المجال التربوي لم يصل إلى مرحلة متقدمة.

المبحث الأول

دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث. تمهيد:

يؤكد التربويون بأن مجتمع المعرفة الذي نحن فيه الآن يتطلب التحرك السريع نحو إيجاد بيئة تعليمية قادرة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة والتميز والملائمة مع متطلبات العصر الراهن ومستجداته، وهذا يتم من خلال تحويل المؤسسات التعليمية إلى وسائل إبداعية إنتاجية بعيدة عن الأساليب التقليدية من خلال إدخال أساليب وطرائق جديدة وحديثة في التعليم يتم من خلالها إعطاء فرص أوسع ومساحة أكبر للأساتذة والطلبة على الإبداع والإنتاج، فمن خلال تطبيق التعليم الالكتروني على سبيل المثال سيوفر بيئة تعليمية تفاعلية تجذب اهتمام الطالب وتطور معرفته وتنمى لديه مهارات التفكير العلمي وطرائق الحصول على المعرفة، إضافة إلى تطوير وتعزيز قدرته على حل المشكلات التي تواجهه من خلال الاتصال مع الأساتذة والطلبة والمختصين الآخرين في نفس الموضوع؛ إضافة إلى كونه يمنح فرصًا كبيرة لتبادل الحوار والنقاش باستخدام العديد من التقنيات التربوية ومساعدات التعليم كما يساعد على تشجيع التعليم الذاتي والتقييم الفوري وتصحيح الأخطاء بعد معرفة نتائج الطلبة والعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة كما تتعدد وتتنوع مصادر المعلومات والمعرفة والاستخدام السهل والميسر للأجهزة والأدوات وتبادل الخبرات فيما بين الطلاب إضافة إلى سهولة تغيير وتطوير المادة العلمية في ضوء التغييرات والاكتشافات العلمية الجديدة، ولن يتأتى لنا ذلك إلا في ظل قيادات قادرة على الاستفادة من المعرفة، وتمتلك المهارات اللازمة في توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة التي تجعل من هذه القيادات الإدارية القدرة على الاندماج في مجتمع المعرفة ومواكبة التغيرات الحاصلة به، وحتى يتسنى لنا ذلك ينبغي أن تكون لدينا الدراية الكافية بمفهوم المعرفة وأنواعها (Irene.Y.L. Chen1, Nian-Shing Chen2 and Kinshuk,2009)

ماهية المعرفة.

مصطلح المعرفة من المصطلحات القديمة التي درج الفلاسفة على تناولها بالتوضيح والتفسير منذ مئات السنين، حيث تعد نظرية المعرفة هي الأساس في تحديد مدلول المعرفة قديما، لذلك نجد أن مفهوم المعرفة في الفلسفة الإغريقية كما يوضحه المعنى الفلسفي بأنها تدل على تصور مجرد واسع (عليان، 2008).

مع ضرورة التأكيد إن التفكير في طبيعة المعرفة اليوم أصبح جزءًا لا يتجزأ من النظرة الحديثة إلى العالم الحالي وسوف تصبح بصورة متزايدة جزءاً من الكفاءة الروتينية للمهنيين، ويرجع هذا إلى التطورات التي لحقت الاقتصاديات القائمة على المعرفة، وسوف تعتبر لأي شخص جزءاً يرتبط مع شهادة التعليم المهني أو التدريب كما تصبح المبدأ الأول في تنظيم المعلومات(Mason, 2005).

والمعرفة 'هي كلمة لها دلالات غنية على الرغم من مكانتها اللغوية، فنجد المعنى اللغوي المباشر للمعرفة هي الإدراك الجزئي أو البسيط، حيث يورد قاموس أكسفورد تعريف المعرفة" بأنها معلومات أو حقائق مخزونة في عقل الفرد عن شيء ما (oxfordwordpower,2006,P438).

ويعرفها نورالدين(2010) بأنها العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر، فالمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم و الآداب أو المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم أو المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة وكافة مناحى الحياة

"وهي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إلى فرد أو مؤسسة أو مجتمع والفهم والإدراك الشامل لها واستخدامها لاتخاذ سلوك فعال من تحقيق أهداف محددة" (الصاوى، 2007، ص17).

ومن المفاهيم التي سيقت في تعريف المعرفة بأنها: " البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة " (الزيادات ، 2008، ص18).

وقد تطور مفهوم المعرفة مع ظهور ثورة المعلومات وهذا يظهر جليا في التعريفات أو المفاهيم التي توضح مفهوم المعرفة في بعض الأدبيات التي تناولت المعرفة في ضوء ثورة المعلومات والانفجار المعرفي. حديث يعرفها طالب (2009 ، ص 56) بأنها" توليفه من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها "، كذلك هي" مجموعة مستخلصة من المعلومات والتي ترتبط بمجموعة أخرى من المعلومات لتصبح معرفة ويستخدمها ويتفكر بها الإنسان"(دروش، 2001، ص22).

وظهر ما يسمى بالمعرفة الإلكترونية وهي التمكين من الوصول الأوسع للمعلومات والمعرفة والخبرة وتحقيق كفاءة أفضل من إعادة استخدام مضمون المعرفة غير الإلكترونية لإنشاء المضمون الجديد. وبناء على المفاهيم السابقة نستخلص ما يلى:

- المعرفة مستوى أرقى من مستوى البيانات ومستوى المعلومات حيث تتمثل في قدرة الفرد على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها لأداء المهام بإتقان.

كما أن المعرفة تساعد على إنتاج المعلومات من البيانات و المعلومات الأكثر قيمة من المعلومات ذات القيمة الأقل، ويمكن استخدام المعرفة على قدم المساواة لتوليد البيانات والمعلومات، وبالتالي فإن العلاقة بينهما هي علاقة دينامية تتسم بالتفاعلية، بدلاً من اتجاه واحد فقط على الرغم من هرميه هذه العلاقة.

- تتسم المعرفة بالتجدد والنمو حيث تظهر معارف جديدة محل المعارف القديمة.

- يتم تقاسمها وهذا يؤدى إلى زيادة تأثيرها.
- تعمل المعرفة على توجيه السلوك الإنساني فرديًا و جماعيًا في مجالات النشاط الإنساني المختلفة.

تصنيف المعرفة.

يعتقد الكثيرون أن إدارة المعرفة قد لا تطبق إلا على الشركات وفي الحقيقة أن مخترع إدارة المعرفة ولا على المدارس والفرق يكمن في طبيعة كيف تدار Peter F. Drucker ذكر أن إدارة المعرفة يمكن تطبيقها على المدارس والفرق يكمن في طبيعة كيف تدار الأمور بدلاً من المبادئ أو القواعد حيث إن المدارس هي المهد الرئيسي للمعارف المبتكرة وتحوي كمية كبيرة ووفيرة من الأصول غير الملموسة (Cheng, Chen، 2009)

وفي هذا يذكر (عليان ، 2008) أن طبيعة المعرفة توضح بأنها ليست نوعًا واحداً متجانسًا ونمطيًا، وليس لها شكلًا محددًا ولا يمكن أن توضع في إطار واحد ولذلك تم تصنيفها من قبل المختصين إلى تصنيفات عديدة حيث افترضت نظرية خلق المعرفة أن جميع المعارف يمكن تصنيفها. فقد صنف الإغريق المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية:

- المعرفة الإدراكية.
- المعرفة الفنية التقنية.
- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية
 - المعرفة الهجينية (التركيبية)

وحسب التصنيف الواسع للمعرفة وهو التصنيف الأكثر استخداما لدى الباحثين يمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما:

- المعرفة الضمنية وهي المعرفة الإدراكية والتي من الصعب التعبير عنها باللغة أو الأرقام وتتمثل على سبيل المثال في المعتقدات، ووجهات النظر، والمهارات التقنية (Watanabe, RemyMagnier, 2008) وهي المعرفة غير الرسمية أو الذاتية، والمهارات الخبروية (تتأثر بالذات والبيئة)، والمتزامنة (المواصفات، و الآن)، والنتاظرية (الشيمي، 2009)

- المعرفة الصريحة والمعرفة الظاهرة والموضوعية والعقلانية التي يمكن التعبير عنها باللغة أو الأرقام وهي مثل النصوص، والمعادلات، المواصفات، والأدلة (Watanabe, senoo, 2008) وهي المعلومات المعالجة والمحللة والمطبقة بغرض معالجة مشكلة معينة، يمكن نقلها وتعلمها وتوصيفها وصياغتها في قواعد وإجراءات المنظمة وتجسيدها في قواعد ومستودعات المنظمة (نجم ، 2008).

وتجدر الإشارة إلى أن تحفيز الموظفين في المساهمة في تجميع المعرفة أمر حيوي للنجاح في تتفيذ نظام لإدارة المعرفة في أي منظمة، ويمكن بسهولة إدخال المعرفة التنظيمية أو المعرفة الصريحة في النظام، فإن التحدي الحقيقي يكمن في إقناع وتحفيز الموظفين على تبادل معارفهم الضمنية، فالمعرفة الضمنية أشبه بالأسرار التجارية لأي موظف، وهي جزء حيوي للغاية في إدارة المعرفة و التي تحدد مدى نجاحها في مؤسسة ما، كما أنها ورقة رابحة للموظفين المشتركين في عملية صنع القرارات الحاسمة أو حل المشاكل، وهذه المعرفة خاصة هي ما يجعل الموظف خبيرًا في ميدان عمله، وفي بعض الدول يؤخذ نقاسم المعارف بعين الاعتبار في توصيف الوظيفة للموظفين ومراجعة الأداء السنوي والترقيات، وعلى الرغم من أن أفضل طريقة لحفز الموظفين بتبادل المعرفة الأكثر قيمة ليس معروفا تماما، فإن من الواضح تماما أن الحوافز والدعم التنظيمي يبدوان أنهما السبيل الوحيد لتشجيع وإقناع الموظفين للمساهمة في تجميع المعرفة

(Kumaresan، 2011)، وصنف جون ماسون (Mason ، 2005) المعرفة إلى عدة تصنيفات تمثلت في الآتى:

- ماذا تعرف Know What :

على سبيل المثال، إدارة المعارف، وشبكة الإنترنت، ونظم المعلومات، والعلوم البحرية، والاقتصاد.

- معرفة من Know Who

العلاقات والشبكات والاتصالات، والسلطات والمؤسسات والأفراد، والتعاون والجمعيات والأندية

- معرفة كيف Know How :

المهارات، والشبكات، والاستشارات، والتعاون، والتبادل والبحث، والتي تعكس التطوير والاختبار والصيانة، والقيام، والابتكار، والإدارة

- معرفة لماذا Know Why

الأساس المنطقي، والسياق، وتخطيط الأعمال، وإستراتيجية، والأسباب والتفسيرات

معرفة أين Know Where :

موقع، حيث إلى حيث، من، الموقع الاستراتيجي، والتخطيط، والتي تعكس التنقل

- معرفة متى Know When -

المناسب والتوقيت وسرعة الأداء، والتخطيط والجدولة والسياق، الماضي والمستقبل

- معرفة إذا Know If :

الحالة المحددة، والسيناريوهات، وتطوير السيناريو، والبصيرة" الاستشراف"، المستقبليات، الموقفية.

وترى الباحثة أن أكثر التصانيف شيوعا بين الباحثين هو تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية من منطلق أن إدارة المعرفة يمكن أن تفهم بصورة أكبر من خلال بين هذين النمطين للمعرفة حيث أن المنظمات تعتمد على معرفتها أم على أساس المعرفة الصريحة المتمثله في الوثيقة أو البرمجية أومن خلال المعرفة الضمنية والمتمثلة في خبرات الأفراد و معلوماتهم.

ماهية إدارة المعرفة:

بدأت المعرفة الوظيفية تدخل دائرة الاهتمام مع الاكتشافات العلمية في القرن الثامن عشر، ثم تأكدت أهميتها مع نشأت النظم الجامعية وظهور الصناعات وتطورها (توفيق، 2007).

أما بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة فترجع إلى دون مارشاند "DonMarchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ دركر "Peter Ferdinand Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة "Knowledge Workers" الذين يوجهون أداءها، من خلال التغنية العكسية لزملائهم. والبعض يرجع بداية مفهوم ظهور إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال في تلك الفترة، و بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية منذ أوائل التسعينيات من القرن العشرين وهذا الاهتمام آخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة من القرن العشرين ، خاصة بعد تبنى العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، فقد خصص البنك الدولي على سبيل المثال في عام 1999م (4%) من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة وهذا يؤكد التطور في الاهتمام بإدارة المعرفة النتظيمية (عبد الوهاب، 2005).

ومن هذا المنطلق قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة؛ لأن المعرفة قد تراكمت بالتجارب على مر العصور وبذلك تم اكتسابها وتداولها بين الأجيال، وما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال، وهناك إجماع من قبل الباحثين بأن كارل ويج هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، وكان ذلك عام 1986م المعرفة والذي كتب واحد من أوائل الكتب حول هذا الموضوع ونشر في عام 1993وحمل عنوان أسس إدارة المعرفة (Management Foundation Knowledge) وفي 1991م ظهرت واحدة من أوائل الأوراق العلمية المنشورة في الدوريات وهي (Harvard Business Review) وقد نشرت بواسطة نونكا وتاكيوشي. وفي عام 1994م عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة (Knowledge Management Network)، ومع حلول العام 1995 ظهر وبشكل مفاجئ اهتمام كبير بإدارة المعرفة، حيث ازدادت الأوراق العلمية ذات العلاقة بإدارة المعرفة والمنشورة في الدوريات، إضافة إلى ظهور عدد من المؤتمرات والندوات المتعلقة بإدارة المعرفة (Ndubisi ر2004).

ويرجع هذا الاهتمام إلى أسباب ومبررات تجعل من إدارة المعرفة ذات أهمية عالية للمنظمات، وضحت من قبل (ASTD) عام 1999 منها التحول النوعي للمنظمات من الاعتماد على الصناعة إلى الاعتماد على المعلومات ، بالإضافة إلى اكتشاف العديد من المنظمات إلى حجم المعارف القيمة التي يمكن الاستفادة منها مستقبلًا والتي يفتقدها أي مشروع مقارنة بالربح المادي، كما أن التطبيقات العملية لإدارة المعرفة أكدت على حقيقة هامة مفادها بأن إدارة المعرفة عنصر مهم في الاستفادة من المعارف والخبرات لتطبير المنظمة من خيلال توضيح أهمية العياملين وأهمية منا يحملون من معارف وخبرات (الملاك، الأثرى، 2002).

لقد أورد الباحثون والمفكرون تعريفات ومفاهيم متعددة لمصطلح إدارة المعرفة Knowledge لقد أورد الباحثون والمفكرون تعريف واضح وشامل للأبعاد التي تنطوي عليها المعرفة بحيث يكون Management في محاوله لإيجاد تعريف واضح وشامل للأبعاد التي تنطوي عليها المعرفة ومن هذه المفاهيم مرتكزاً أساسياً في توضيح مدلول إدارة المعرفة وفي بناء الثوابت المرتبطة بالفكر المعرفي ومن هذه المفاهيم التي وردت في أدبيات الموضوع:

إن إدارة المعرفة هي إنشاء وتقاسم المعارف في المنظمة، وهو مفهوم حديث نسبياً وهناك تعاريف كثيرة ومختلفة،كما أن تحسين المعرفة يؤدي عادة إلى مشاركة الموظفين، وتنمية روح المبادرة الداخلية والإبداع الفردي والتنظيمي وتعزيز الابتكار لديهم(Oxford:Dictionary of Business and Management,2009,p320) وعرف باستين و ليندر ومولر (Hanisch, Bastian, Lindner, Frank, Mueller,2009,p149) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الممارسات المنظمة تطبق على إنشاء وتخزين واستخدام وتبادل المعارف وأورد جرين (Green, Gill,2009,p204) تعريف Conrad) تعريف الانتضباط الذي يسعى إلى تحسين أداء الأفراد و المنظمات من خلال الاستفادة من القيمة الحالية والمستقبلية والمستقبلية المعرفة والحفاظ عليها "

وأوردت دراسة (O'Leary 2002a) تعريف أولري (McCall, Holli, 2008,p77) لإدارة المعرفة التنظيمي بأنها: " الجهود الرامية إلى التقاط المعارف؛ تحويل المعرفة الشخصية لمعرفة المجموعة المتاحة؛ واتصال الناس إلى المعرفة والمعرفة للناس، والمعرفة للمعرفة، وقياس تلك المعرفة لتيسير إدارة الموارد والمساعدة في فهم تطورها "

وذكر Alavi and Leidner تعريف لإدارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات التي يتم وضعها في مكان لغرض تحديد مصادر البيانات والمعلومات ذات الصلة في المنظمات، وتحويل هذه

البيانات في نهاية المطاف والمعلومات إلى المعرفة، ونشرها في وقت لاحق إلى نقاط مختلفة في المنظمة حيث تكون الحاجة إليها (Lakshman, Chandrashekhar, 2008, p342).

في حين أوضحها طيطي (2009، ص 28) بأنها "عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلة "

ويعرفها الصاوي (2007 ، ص19) " بأنها تعتني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي"

وهذا يؤكد حقيقة مهمة أن المعرفة الإدارية ليست معرفة فطرية أو نتاج الموروث الشعبي إنما هي معرفة ذات طبيعة متجددة ومتطورة ونامية، تم طرحها وتوليدها بالتفكير المنهجي تارة وبالحدس والاجتهاد أحيانا، ويتم نقلها ونشرها بالتعليم و التدريب أو الممارسة العملية (الكبيسي،2005، ص38)

وقد تعددت مترادفات مصطلحات إدارة المعرفة منها:

المعرفة التنظيمية: وهي محصلة جميع الخبرات التنظيمية والتي تسهم بصورة أو بأخرى في فهم واستيعاب العمليات التنظيمية من أجل إدارة المواقف المخطط لها وغير المخطط لها (جاد الرب، 2006، —45).

إدارة المعرفة التنظيمية: ويقصد بها العملية التي يتم من خلالها قيام المهتمين بالمعرفة بتجميع المعرفة من مصادرها المختلفة، ونقلها واسترجاعها، وتوزيعها للاستفادة منها. وهذا يؤكد حقيقة هامة أن المعرفة الإدارية ليست معرفة فطرية أو نتاج الموروث الشعبي إنما هي معرفة ذات طبيعة متجددة ومتطورة ونامية، تم طرحها

وتوليدها بالتفكير المنهجي تارة وبالحدس والاجتهاد أحيانا، ويتم نقلها ونشرها بالتعليم والتدريب أو الممارسة العملية (الكبيسي ،2004 ، م 38).

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح:

أن إدارة المعرفة تم النظر إليها وتعريفها من عدة مداخل منها: مدخل المنظمة المعرفية: ويركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة من حيث شمولية المفهوم لكل أقسام المنظمة.

المدخل العملي الذي يرى في إدارة المعرفة كعملية تتم بصورة مرحلية.

والمدخل المالي الذي ينظر إليها كرأس مال فكري تعتمدها المنظمات المعاصرة كإستراتيجية توجيهية وسلاح تنافسي يساعدها على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات والمستجدات المتسارعة (العواملة، رزوقي، 2009) ويتضح ذلك مثلًا في تعريف (Hansen) بأنها الموجودات غير الملموسة يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي حيث تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع (طالب، 2009).

فإدارة المعرفة كما يرى الخشالي (2009) ليست عشوائية إنما تتم وفق عمليات متسلسلة ومنظمة، تتطور عندما يتم تقاسمها في ظل البيئة التعاونية التي تساعد على إيجادها، ولها دور مهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال مساعدة العاملين على عملية تعلم الأجوبة لحل المشكلات فهي لا تقدم لهم حلولاً جاهزة إنما تجعلهم قادرين على إيجاد الحلول المناسبة، كما تساعد إدارة المعرفة في وضع الخطط الإستراتيجية، وفي التدريب والتعليم.

مما سبق تستخلص الباحثة مفهوم إدارة المعرفة بأنها عبارة عن دور عمليات تشخيص وتوليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة لفهم واستيعاب الخبرات التنظيمية لإدارة المواقف الإدارية المخطط لها وغير المخطط لها.

أهمية إدارة المعرفة.

تتأكد أهمية إدارة المعرفة يومًا بعد يوم فهي في الأساس نتاج لعملية انتقالية من الاقتصاد القائم على الصناعة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن العمال ذوي الياقات الزرقاء إلى عمال ومهني المعرفة ومن ثم إلى مجتمع المعرفة وذلك على نطاق أوسع وأشمل والذي تمثل فيه ظهور المنظمات القائمة على المعرفة أو ما يطلق عليها الشركات الخلاقة (منظمات التعلم، المنظمات الابتكارية) وتتميز هذه المنظمات بالقدرة على إدارة المعرفة حيث تعتبر القوة الفعلية في عصرنا الحاضر وهي قوة تفعيل العقل، وجمع المعارف والتمكن من إدارة هذه المعارف (شنودة ، 2010).

وتتأتى أهمية إدارة المعرفة كمكون جوهري لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها بما تمتلكه من القدرة على المساهمة في إيجاد وتطوير رؤية مستقبلية تعبر عن الموقع والمكانة التي تريد أن تصل إليها المنظمة، هذا إلى جانب كونها القوة البيئية ذات التأثير العالي التي تعمل على بقاء واستمرار الأصلح من القيادات الإدارية، وهذه القوة كذلك تقود إلى تغيير جوهري في عمليات المنظمة وإيجاد الإستراتجية المطلوبة في الوقت المناسب (طالب ،2009) ومن هذا المنطلق يمكن أن نوجز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية (الزيادات، 2008) حمود ،2010):

- تحفيز الإبداع والابتكار والوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية.

- زيادة مرونة المنظمة من خلال اعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة التي تساعدها على الاستجابة للبيئة الخارجية.
- تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية قادرة على التكيف مع التغيير المتسارع الذي يشهد عالم اليوم ومواجهة التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال.
- تمكين المنظمات من اتخاذ القرارات الصحيحة وفقًا للرصيد المتاح من البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى سرعة علاج المشاكل التي قد تواجهها من خلال توفر المعلومات المطلوبة والضرورية لحل هذا العقبات.
 - زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم، ومساعدة مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تخفض التكاليف المقترنة بالأداء وأساليب وطرق العمل، فعلى سبيل المثال تعمل خفض كلفة وسائل الاتصالات المختلفة وتقليل الأعمال الورقية وغيرها من التكاليف.
 - تحسين فاعلية النشاطات التنظيمية وتحسين إنتاجية العاملين وبالتالي الوصول إلى نتائج مرضية.
- إشباع الحاجة إلى المعلومات وتسهيل الوصول إليها بالوقت والكم والنوع المناسب، مما يساعد على إدارة الأداء التنظيمي وذلك يرجع إلى ما تمتلكه المنظمة من رأس المال الفكري المرتبط بكافة نشاطات المنظمة. لذلك نجد أن اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة لم يكن ترفأ فكريا وإنما جاء نتيجة لمجموعة من المبررات التي عززت التحول إلى هذا الاتجاه الفكري منها كما يوردها الكبيسي(2005):
 - تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لما تحققه من تخفيض في التكلفة ورفع موجودات المنظمة.
 - قدرة المنظمات على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال وقدرتها على قياس هذا الأثر بشفافية.
- المعلوماتية والمعرفة مصدر الميزة التنافسية من حيث كونهم أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات.

- مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع وغيرها من المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها بصورة واسعة.
- وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها، فتشعب إدارة المعرفة يزيد من احتمالات تطبيقها.
- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات، بالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

أهداف إدارة المعرفة.

تعددت الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها فقد أورد طيطي (2010) الأهداف التالية:

- إعداد المعرفة وتقديمها لمن يحتاج إليها لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف المحدد بأفضل صورة، وهذا يتطلب توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى جميع الإطراف.
- دعم تطور المنظمة والحفاظ على وضعها المناسب كقوة منافسة وذلك من خلال العمل على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة لتواكب تلبية احتياج المنظمة من المعلومات والبيانات التي تضمن بقاء المنظمة كقوة منافسة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة، هذا إلى جانب مساهمتها في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة البنية التحية لمجتمع المعرفة.

- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين ذوي الاختصاص في إدارة المعرفة، وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار لدى العاملين (بدير، 2010)، وأضاف نور الدين (2010) الأهداف التالية:
- نشر ثقافة إدارة المعرفة ورفع مستوى الوعي بها لدى القيادات الإدارية بحيث يتم استخدام مبادئ إدارة المعرفة، وإيجاد البيئة التفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية والاستفادة من المعرفة الضمنية وسوف يتبلور ذلك في امتلاك إستراتيجية واضحة وفاعلة لإدارة المعرفة.
- تحديد رأس المال الفكري (خبراء، فنيين، مديرين) الذي يلزم المنظمة وتحديد تطويره وإدامته، حيث يعمل رأس المال الفكري على تقدم المنظمة نحو أهدافها بنظام وخطى ثابتة ويحافظ على قدراتها ويسعى إلى تطورها.

عناصر إدارة المعرفة

تتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:

- التعاون: ويتم في هذا المستوى تحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الذي يتميز الأفراد فيه بمساعدة بعضهم البعض، فثقافة التعاون تؤدي إلى خلق التفاعل، ورفع الروح المعنوية، وتحسين الاتصال مما يساعد سريان المعلومات بين أفراد و أقسام المنظمة وتبادلها، وينعكس ذلك إيجابيًا على إيجاد المعرفة وبالتالي على تدعيم إدارة المعرفة بشكل عام.
- الثقة: هي مستوى متداخل مع مستوى التعاون، فالثقة تعني التعاون والتعاون يعني الثقة فكلاهما يؤدي إلى الآخر.

والثقة تعني إيمان الأفراد بقدرات بعضهم البعض على مستوى النوايا والسلوك، وزيادة حصيلة معرفة الأفراد هي نتاج لهذه الثقة حيث تعمل على تسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للأفكار والمعلومات والبيانات والأرقام مما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.

- التعلم: ويعني اكتساب المعرفة الجديدة لاستخدامها في اتخاذ القرارات والتأثير على الآخرين من قبل أفراد قادرين ومستعدين على اكتسابها.

والتعلم عنصر مهم من عناصر إدارة المعرفة للمعلومات والبيانات التي يستخدمها الأفراد بعد اكتسابها في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وغير ذلك من مجالات الإدارة التي تعمل على انجاز وتيسير العمل في المنظمة (نور الدين ، 2010).

- اللامركزية: وهي عنصر مهم ورئيسي من عناصر إدارة المعرفة، فالهيكل الإداري قد ينهج أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات حيث تتركز القرارات والأوامر كليا في يد الإدارة العليا ويمكن أن يتم تفويضها جزئيًا أو كليًا إلى مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا وهذا ما يعرف باللامركزية، ويذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات وإحصائيات إلى ضرورة مركزية القرار في يد السلطات العليا في المنظمة وهذا يرجع إلى اعتقادهم الجازم أن عملية إيجاد المعرفة تحتاج فعلا إلى لامركزية عالية في اتخاذ القرار.

- الرسمية: وهي ما يتحكم في المعرفة الضرورية للعمل ويقصد بها المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية و السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، فإيجاد المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع التقليل في التركيز على قواعد العمل.

- الخبرة الواسعة والعميقة: وذلك يعني أن الخبرة التي يمتلكها العاملون في المنظمة واسعة وتمتد أفقيا في نفس المستوى الإداري وتتسم كذلك بأنها متنوعة وعميقة ومركزة وتخصصية، الأمر الذي يساعد هذا المستوى الإداري من القيادات على تبادل المعلومات والبيانات ويزودهم بالخبرات وبالتالي ينتج عن ذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: وذلك لضمان فعالية إدارة المعرفة فإن توفر شبكات اتصال متقدمة وأجهزة حاسوب وبرمجيات عالية الجودة ويعمل على تسهيل سريان المعلومات والبيانات بين العاملين في المنظمة، وعلى ذلك تشكل البنية التحية للتكنولوجيا كعنصر داعم وضروري لإدارة المعرفة (بدير ، 2010) الإبداع التنظيمي: هو القدرة على إيجاد القيمة، والخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معًا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد (الزيادات ، 2008)

إلى جانب هذه العناصر الأساسية في إدارة المعرفة توجد عوامل تدعم نجاح إدارة المعرفة في المنظمة وقد حددها العالم دافن بورت (Davenport) وأكد على ضرورة الأخذ بها عند اعتماد أسلوب إدارة المعرفة وهذه العوامل هي (الطاهر 2010):

- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
 - توفر قاعدة بيانات تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
 - تبنى ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة تساعد المستفيد من المعرفة على تحقيق أكبر استفادة من النظام المعرفي وكذلك الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة وذلك عن طريق تبني عملية تغيير في طرق التحفيز أساليبه.
 - إيجاد قنوات اتصال معرفية تسهل الحصول على المعرفة وانتقالها بهدف الاستفادة منها.
- العمل على تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة ذات العلاقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة من أجل تحقيق الأهداف وضمان الأداء الأمثل بأقل التكاليف.
 - دعم التميز وتحفيز العاملين عن طريق المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

عمليات إدارة المعرفة:

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات ومراحل إدارة المعرفة. إلا أن خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين هي (الضويحي، 2009):

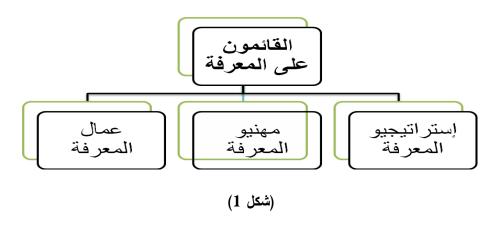
- تكوين وتوليد المعرفة: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة الصريحة أو الضمنية واقتنائها من مصادرها المتعددة.
- خزن وتنظيم المعرفة :وهي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة. وفي هذه العملية يبرز دور استخدام تقنية المعلومات في العديد من مراحل هذه العملية.

- نقل ومشاركة المعرفة :وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار وتبادل الخبرات، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والتعلم.
 - تطبيق المعرفة :تعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار ها في المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة.

القائمون على المعرفة.

أصبح التركيز على المعرفة،الإستراتيجيات عالمية وهو التركيز على رأس المال الفكري موضوعاً مشتركاً بين المنظمات نتيجة لديناميات المنافسة العالمية، والتقدم التكنولوجي، إعادة الهيكلة، والظروف الاقتصادية غير المستقرة الأمر الذي أوجد نوع من التقارب الفكري فيما بينها، بل أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى لما لها من دور هام في تحسينات الأداء وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة للتعامل مع بيئة مضطربة وضمان النجاح أو البقاء على قيد الحياة لهذه المنظمات(Weldy,2009).

ويتمثل رأس المال الفكري في العاملين في المنظمة من ذوي المهارات والخبرات المعرفية ومنهم الفئة التي تختص بالمعرفة وقد حددها بعض الباحثين في ثلاث (استراتيجيو المعرفة، مهنيو المعرفة، عمال المعرفة) وهم جزء من النسيج العضوي للمنظمات التي تعتمد على إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، ويوضح الشكل التالي القائمين على المعرفة.



القائمون على المعرفة

إستراتيجيو المعرفة: هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة على أساس رئيسي وهو معرفتها ومدى تميزها المعرفي ونمط إنتاج هذه المعرفة، فهم المسؤولون عن معرفة الأهداف التي تسعى المعرفة إلى الوصول إليها (الشيمي، 2009).

يتميز هؤلاء بخبراتهم العالية، وعمق معرفتهم بالسوق والبيئة الخارجية للمنظمة مما يمكنهم من رصد فجوة المعرفة التنافسية، مع تمكنهم من فهم الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري ومصدر جديد لحقوق الملكية الفكرية تختص بها المنظمة.

- مهنيو المعرفة: تتمثل مهمة هذه الفئة في الحصول على المعرفة واستيعابها لتوليدها من جديد، وبالتالي توظيفها في مجالات العمل المختلفة، وما يميز هذه الفئة هي قدرتها على استيعاب المضمون المعرفي وهي على دراية وخبرة بما تقوم به وتوصف بجوهر رأس المال الفكري (بدير، 2009).

- عمال المعرفة: هذه الفئة تتصف بالكفاءة التشغيلية التفصيلية تتمثل مهامهم في جمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها واختزانها وإيصالها ،والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، فهم مصدر عوامل الدعم والمساندة لفئة مهنيو المعرفة (الشيمي، 2009).

مواصفات القائمين على المعرفة وقائديها.

إن تنظيم واستثمار المعرفة يحتاج إلى وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتنمية رأس المال المعرفي في المنظمة بالإضافة إلى إدارة أنشطة التعليم والتدريب المستمر، وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات تحفيز انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ظاهرة (ياسين،2007)

فالمعرفة في أي منظمة تكمن في أولئك المنتسبين إليها، لذلك ينبغي على المنظمة أن تعمل عند استقطاب الأفراد العاملين على انتخاب الأفراد الذين يملكون خصائص ينبغي أن يتصف بها القائم على المعرفة، ففي مرحلة الاستقطاب ينبغي البحث عن الأفراد الموهوبين، الذين يحبون التحديات وعلى استعداد لخوض التجارب، ويتصفون بالطموح، وهم على استعداد لإشراك الآخرين في خبراتهم ومعرفتهم الضمنية التي يمتلكونها، ويكونوا أصحاب قيم ويحترمون زملاءهم، ويتمتعون بالمرونة ويتسمون باستعدادهم لرفع مهارتهم واكتساب مهارات جديدة (كرماللي، 2005).

وقد أورد عليان (2008) أن القائم على المعرفة ينبغي أن يمتلك مجموعة من الخصائص الأساسية من أهمها:

- المرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات، وذلك لقدرته على التغير والتحرك بسرعة التي تعمل على تلبية حاجات المستفيدين.
 - التقاط المعلومات وقدرته على تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات ومهارات الحاسب الآلي وتطبيقاتها في مجال العمل، هذا إلى جانب امتلاك المهارات غير التقليدية لإنجاز الأعمال الروتينية باعتماد أنظمة الأتممه المختلفة.

- القدرة على التكيف والتعلم وامتلاك المهارات التي تساعده على ذلك.
 - إتقان أكثر من لغة حتى يمكنه العمل في بيئة عمل عالمية.
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل في بيئات عمل مختلفة (تقليدية، افتراضية)، وقدرته على تحديد حاجات المستفيدين الفريدة.
 - العمل ضمن فريق والتعاون، واتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.

أما قائد المعرفة فدوره مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية كما ذكرها الضويحي (2009):

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومستداما.
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمله ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.
 - قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.
 - بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

في حين يورد الظاهر (2009) والعلي وآخرون (2009) جملة من الصفات التي ينبغي توافرها في قائدي المعرفة تتمثل فيما يلي:

- امتلاك رؤية واضحة وموقفًا ذا قيمة حول إدارة المعرفة وأهدافها.
- القدرة على إيجاد البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع والتعلم حيث أنهم يتصفون بالانفتاح وسرعة الابتكار واستخدام المعرفة.
 - القدرة على اكتشاف الرواد في العمل ويدعمون صناع المعرفة ويثرون حماسهم.
- امتلاك نظرة شمولية لجميع الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية هذا إلى جانب قدرتهم على بناء شبكة اتصالات داخلية وخارجية تعزز الوصول إلى الخبراء، فهم في تفاعل مستمر مع جميع المستويات.
 - القدرة على تطوير القدرات والموجودات الفكرية وتحفيز وتنمية العاملين مما يساهم في تغيير السلوك.
- امتلاك البراعة في تقديم إطار سهل للعمل مع إمكانية تطويره، كما أنهم يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية.
 - الحرص على تكوين فرق العمل المتعددة التخصصات، ويقدرون الجدارات المعرفية.

تم في هذا المبحث تتاول ماهية المعرفة، وتصنيفها، وماهية إدارة المعرفها، وأهميتها، والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما تم توضيح صفات القائمين عليها، وهذا الإطار المفاهيمي يعمل على توضيح المسار الذي تسير عليه الدراسة، ويمهد الطريق إلى توضيح النتائج التي تحققها الدراسة الحالية.

المبحث الثاني

المهارات الإدارية

تمهيد:

تشير آراء المهتمين والباحثين في مجال الإدارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد الإداريين الناجحين في القيام بوظائفهم وتحتل المهارات الإدارية مقدمة هذه العوامل ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ما تمثله هذه المهارات من أهمية بالغه حيث تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازماً لنجاح الإداري في تفاعله مع المهام والأدوار المنوطه به (الطويل،2006)، وتتميز هذه المهارات بأنها مكتسبة ونامية وليست فطرية أو موروثة أي أن الإنسان يكتسبها ويطورها بالتدريب والممارسة والتجربة والخبرة التي يمر بها (أحمد، حافظ،2003) وبذلك تتعدد المهارات الإدارية وتتنوع في الأدبيات التربوية.

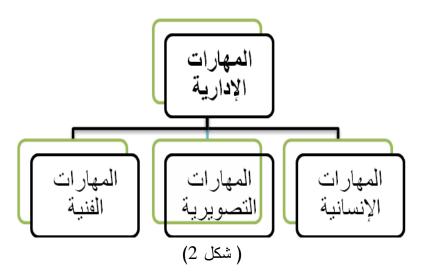
المهارات الإدارية

ينبغي أن تتمتع القيادات التربوية بجملة من المهارات تمكنها من القيام بالأدوار والأعمال المنوطة بها والمهارة كما ورد تعريفها في المعجم التربوي وعلم النفس "مصطلح يستخدم للدلالة على نموذج منظوم ومتناسق للنشاط العقلي و/أو البدني، وعادة يتضمن العمليات الحسية (العضلات و/أو الغدد التي توفر الاستجابات)، وهناك من يعرفها بأنها "الوصول بالعمل إلى درجة من الإتقان تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت والجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطاء " (ربيع، 2006). وقد حدد Robbins P، Stphen ، phillip L ، Hunsaker أن يكون المدير متمكنًا منها وهي ضرورية لنجاح الإداري وهي كما يلي:

- المهارات الإدراكية: ويقصد بها القدرة العقلية على معرفة كل المناحي والأنشطة والاهتمامات المتعلقة بالتنظيم وهذه المهارات مطلوبة أكثر للتحقيق على مستوى الإدارة العليا عنها على مستوى الإدارة الدنيا، ويورد المعجم التربوي وعلم النفس تعريف المهارة العقلية: بأنها " وظائف ذهنية يأتي دورها عند كل مرة يجب فيها معالجة المعلومات في عقل شخص أثناء أدائه المهمة "
- المهارات الإنسانية: وتتمثل في مقدرة القائد على العمل وفهم وتحفيز العاملين سواء على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة، وهي الأكثر أهمية للنجاح في أي مستوى إداري.
 - المهارات الفنية: وتتمثل في المقدرة على استخدام الأدوات والإجراءات.
 - المهارات السياسية: وهي تحديد موقع الفرد وتعزيزه، و تأسيس الروابط الصحيحة بين العاملين.
 - و حدد ربيع (2006، ص83) المهارات اللازمة والضرورية لنجاح المدير بما يلي:
- المهارات الذاتية: ويقصد بها السمات والقدرات الذاتية التي يحتاجها الفرد لبناء الشخصية ومنها، السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس.
- المهارات الإنسانية: وتكون ذات علاقة وثيقة بالفهم الجيد للذات والآخرين، ولمطالب العاملين وحاجاتهم الشخصية الاجتماعية والنفسية.
- المهارات الإدراكية (التصويرية): وتكون ذات صلة وثيقة بابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- المهارات الفنية: وهي تتعلق بالأساليب والطرق، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية وإدراكية لاختصاصات المدير وهذه المهارات تتمثل في رسم السياسات، والتخطيط، وتنظيم الأعمال.

ونجد معظم كتاب الإدارة يقسمون السمات والمهارات اللازمة لنجاح الإداريين إلى سمات ذاتية، ومهارات إدارية تتمثل في ثلاث مهارات (فنية، إنسانية، ذهنية)(عابدين،2005) وقدم روبرت كارتز Robert katz في دراسته عن مهارات المدير الفعال تصورا بناه على أساس ضرورة توافر ثلاث مهارات لدى الإداري التربوي (الطويل ، 2006) وهي نفس المهارات التي ذكرها عريفج (2007) في كتابه:

- المهارات الإنسانية.
- المهارات التصويرية.
 - المهارات الفنية.



المهارات الإدارية

وفيما يلي توضيح لكل مهارة بشيء من التفصيل:

- المهارات الإنسانية: وهي قدرة المدير في تطوير العلاقات الإنسانية مع العاملين وزملائه لخدمة المنظمة، وتبنى على أساس الاحترام والثقة والتعزيز المعنوي للعاملين داخل المنظمة وخارجها (السكارنة، 2009) وتأتي أهمية هذه المهارات إلى اكتساب ثقة العاملين وتعاونهم وحفزهم إلى العمل وينتج عن هذا الرضا عن العمل،

وزيادة الإنتاج وتقليل المخالفات، وتكامل الجهود طوعياً ويعمل ذلك على تحقيق أهداف المنظمة، ومن أبرز ملامح هذه المهارات لدى القائد كما يحددها عريفج (2007) فمايلى:

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودورة تجاه العاملين.
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم ومراعاة العادات والتقاليد وتطويرها بطريقة غير مباشرة لمصلحة المنظمة.
 - إيجاد قنوات اتصال مناسبة.
 - الاستماع للآخرين وإيجادة الاتصال معهم والتريث في الاستنتاج وإصدار الأحكام.
 - إشعار القائد للعاملين بانتمائه إلى المنظمة والعاملين بها.
 - الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات والاهتمام بآراء العاملين والإفادة منها.
 - اعتماد نظام من الحوافز يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
 - الصبر والتريث في مواجهة التحديات والعمل على حل مشكلات العاملين بالمنظمة.

وتتسم المهارات الإنسانية بالصعوبة، لأنها تتعامل مع السلوك الإنساني المعقد بالإضافة إلى أن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني وأنماط التفاعل بين الأفراد والجماعات، ولذلك فإن من أهم سمات القيادات الناجحة التي أشارت إليها نتائج الأبحاث المقدمة من جمعية الإدارة الأمريكية قدرتها على بناء علاقات إنسانية مع العاملين وجعل مبدأ العلاقات الإنسانية أرضية صلبة وقاعدة ثابتة في إدارة المنظمة (الحريري،2007).

- المهارات الإدراكية (التصويرية): تتمثل هذه المهارة في قدرة القائد على إدراك الموقف كوحدة متكاملة، ومن ثم تحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بين هذه العناصر من علاقات، وتتيح المهارات التصويرية للقائد

القدرة على وضع الخطط واستشراف المستقبل، فالخطة تقوم على تحليل الواقع ودراسة الإمكانات المتوفرة فيه والاستبصار في جوانبه.

ويحتاج القائد إلى المهارات التصويرية في نتظيم الأعمال وتقسيم الأدوار بين العاملين بحيث يسير العمل وفق خطوات واضحة ودقيقة واتخاذ القرارات الملائمة التي يكون قد قدر وقعها على العاملين في المنظمة. وتتبلور المهارات الإدراكية لدى القيادات عندما تكون قادرة على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها، وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.

- المهارات الفنية: وتتمثل في خبرة ودراية المديرين بالأساليب والطرائق التي تستخدم في تنفيذ العمل، فهذه المهارات تتعلق بالجانب التنفيذي وهي تعطي صورة دقيقة عن المعرفة والخبرة والمعرفة بالأصول والقواعد والخبرة العملية في استخدام هذه الطرائق التي يمتلكها هؤلاء المديرون(عريفج، 2007)، ومن السمات التي ترتبط بالإدارات ذات المهارة الفنية العالية: القدرة على تحمل المسئولية من منطلق الالتزام الأدبي بتحقيق ما عزم على تحقيقه وتحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها، الفهم العميق والشامل للأمور بحيث يكون الإداري غنياً بثقافته لديه إحاطة شاملة بالعلوم وفوائدها وهذا لا يعني التخصص العميق في جميع العلوم إنما الإلمام بالقدر الذي يمكنه من أنجاز عمله بكفاءة واقتدار، كما ينبغي أن يمتلك مهارة الحزم وما يرتبط به من قدرة الإداري على التقرير والتنفيذ والقدرة على الحكم الصائب، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه والذي ينعكس إيجابا على إقناع العاملين بضرورة تحقيق الهدف المنشود (العمايرة، 2002).

وتتسم هذه المهارات بمجموعة من الخصائص منها:

- مهارات مكتسبة يمكن اكتسابها بسهولة عن طريق الممارسة الواعية والتي تهدف إلى التنمية الذاتية، وكذلك يمكن اكتسابها عن طريق الدورات والورش التدريبية.

- الوضوح وهي أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، وتظهر بصورة جلية في أداء المديرين عند الممارسة الفعلية للأعمال.
- تتسم القيادات ذات المهارات الفنية العالية بالمعرفة العميقة والقدرة على تحليل و تبسيط إجراءات العمل خاصة ذات الصلة باستخدام الوسائل والأدوات الفنية اللازمة لإنجاز العمل (ربيع،2006).

وهناك إشارة في الأدبيات التي تتاولت موضوع المهارات إلى الاختلاف النسبي لأهمية تلك المهارات بالنسبة للإداريين وفقا للمستوى التنظيمي الذي يشغلونه حيث نجد أن المهارة الإدراكية تشكل أهمية أكبر كلما ازداد مستوى المكانة الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي، في حين تكون المهارات الإنسانية والفنية أكثر أهمية في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإجرائية وتشابك العلاقات والتفاعلات بين الإدارات والعاملين (رسمي، 2004).

لقد تناول هذا المبحث المهارات الإدارية بشكل دقيق من حيث المفهوم والتصنيف والتوضيح الشامل لكل مهارة، وذلك حتى تتضح المحاور التي تناولتها الدراسة، وهذا سوف ينعكس إيجاباً على توضيح الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها.

المبحث الثالث

الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

تمهيد:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وهذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تتظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، قيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، تكنولوجيا المعلومات.

فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي ينبغي أن يكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقللية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق.

وقد عرف الهيكل التنظيمي "بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة التعليمية اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية" (الضويحي ،2009، فقرة 32).

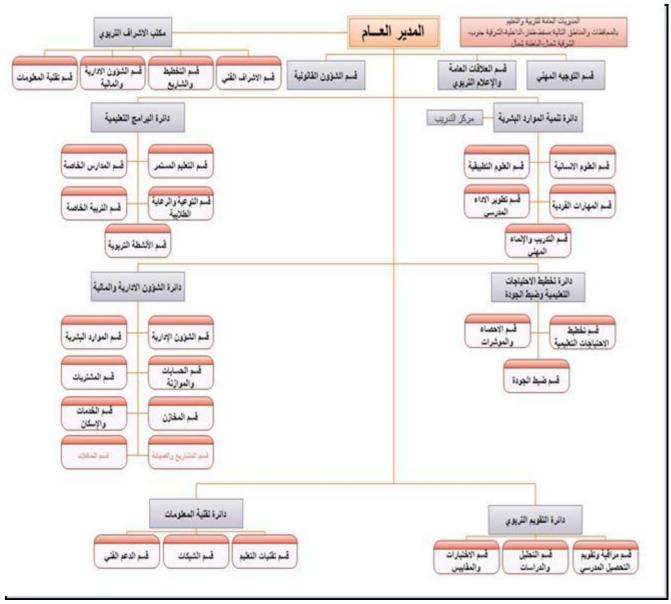
ويلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة فنجد على سبيل المثال الهياكل الهرمية تتسم بالجمود وتعد عائقا أمام إدارة المعرفة ، في حين نجد الهياكل المرنة البعيدة عن الهرمية الجامدة تشجع التعاون المشترك في المعرفة داخل المنظمة ، ويتضح من ذلك إن الهيكل التنظيمي قد يكون عنصرا مساعداً لإدارة المعرفة وقد يمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة ، ومع هذا لا يوجد هيكل تنظيمي محدد يمكن الأخذ به بحيث يكون أداة فعالة للمعرفة، إلا أن هناك بعض الهياكل التنظيمية تحقق درجة كبيرة

من المرونة وتقليل التكاليف وتعمل على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة بشكل فعال (القطارنه، 2006).

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، فمثلا من حيث الهياكل التنظيمية فإن التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي يعتبر مطلباً جاداً و أساسياً في نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة هذا إلى جانب التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها ،يضاف إلى ذلك التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية (الضويحي ،2009).

اختصاصات المديريات العامة للتربية والتعليم:

بناء على المرسوم السلطاني رقم 37/ 2008 والمتعلق بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي والذي تبع بإصدار القرار الوزاري رقم 69/ 2008 والمتضمن اعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم وتحديد اختصاصاتها حيث اشتمل هذا القرار الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وتحديد اختصاصات المديريات، وتم تحديث الهيكل التنظيمي حسب القرار الوزاري 2010/44



(شكل 3)

الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

وقد حددت اختصاصات المديريات العامة للتربية والتعليم في القرار الوزاري 2008/86 على النحو التالي:

- 1- تنفيذ السياسات والقرارات التي تصدرها الوزارة المتعلقة بتوفير الخدمة التعليمية بالمنطقة .
 - 2- توفير الرعاية والتنمية المهنية للهيئات التدريسية والإدارية والعاملين بالمنطقة .

- 3- تشجيع البحث والابتكار والمبادرات التجديدية النابعة من الحقل التربوي.
 - ٢- تنظيم ملتقى المعلمين السنوي والإشراف على فعالياته وتنفيذه.
- 5- تبنى البرامج التطويرية والمبادرات التربوية الهادفة إلى ضمان جودة الأداء الميداني.
 - 6- اقتراح أساليب تطوير العمل من واقع الممارسات.
 - 7- تطوير أنظمة العمل في المديرية وتحديثها وفق المستجدات.
- 8- متابعة تنفيذ المناهج وعملية التقويم التربوي والتأكد من التزام الهيئات التدريسية والإدارية بتطبيق الوثائق والنشرات الخاصة بذلك.
 - 9- تتفيذ برامج محو الأمية وتعليم الكبار ومتابعة سير العمل بالمراكز.
 - 10- تتفيذ برامج التربية الخاصة في مدارس المنطقة.
 - 11- الإشراف على سير العمل في المدارس الخاصة.
 - 12- تطوير برامج التوعية التربوية والرعاية الطلابية.
 - 13- الإشراف الفنى والإداري على كافة الهيئات التدريسية والإدارية.
 - 14- الإشراف الإداري على كافة تقسيمات المديرية والمدارس والمكاتب التابعة لها.
 - 15- تطوير برامج التوعية الإعلامية الهادفة إلى ربط المجتمع بالبيئة التربوية.
- 16- التسيق مع المؤسسات الحكومية والخاصة على مستوى المنطقة في مختلف الجوانب التي تخدم العملية التعليمية.
 - 17- متابعة الشؤون الإدارية والمالية المتعلقة بكافة المدارس وتقسيمات المديرية.
 - 18- متابعة تنفيذ المشاريع والصيانة والخدمات بالمنطقة.

19- دراسة وتحديد احتياجات المنطقة من الكوادر والمباني المدرسية ورفعها إلى الجهات المختصة بالوزارة.

20- توفير التغذية الراجعة والمؤشرات الإحصائية حول الأداء التربوي بالمنطقة.

21- رفع تقارير دورية حول سير العمل التربوي بالمنطقة.

22- استقطاب تأييد المجتمع للبرامج ومشاريع التطوير التربوي.

وقد تضمن القرار بشكل تفصيلي جميع مهام واختصاصات الدوائر والأقسام التابعة للمديريات.

كما أن التسلسل الهرمي للوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان كما نص عليه قانون تصنيف الوظائف الصادر عن وزارة الخدمة المدنية يتضح في الشكل التالي:

التسلسل الهرمى للوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

المدير العام
نائب المدير العام
مدير دائرة
نائب مدير دائرة
رئيس قسم
(شكل 4)

التسلسل الهرمي للوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

وقد حددت الواجبات والمسؤوليات لكل فئة في هذا الهيكل (ملحق رقم 1)

وعلى الرغم من هرمية الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان إلا أن التطور التكنولوجي واعتماد وزارة التربية بشكل عام على التكنولوجيا في إنجاز المعاملات واعتماد المرسلات الالكترونية هذا إلى جانب موقع البوابة التعليمية الذي يعتبر الواجهة الالكترونية لوزارة التربية والتعليم والمورد الرئيسي لجميع البيانات والمعلومات والقرارات التي تيسر الحصول على جميع المعلومات بسهولة ويسر لجميع المستقيدين، فقد أسهمت النطورات التكنولوجية التي اهتمت بها الوزارة اهتماما كبيراً في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة بشكل عام داخل هيكل وزارة التربية والتعليم والتي جعلت منها هذه التطورات عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة، كما أسهمت هذه التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة، هذا إلى جانب إسهام التكنولوجيا في تتميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث، كما وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال متقدمة ساعدت على سرعة إنجاز المعاملات ، فإن هذا التطور ساعد في تخطي العقبات التي يخلقها الهيكل الهرمي لوزارة التربية والتعليم الذي يتصف بالمركزية في اتخاذ القرار.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

سوف يتم تتاول الدراسات السابقة التي تتاولت موضوع إدارة المعرفة في المجال التربوي بالإضافة إلى دراسات سابقة ذات علاقة نسبية بموضوع الدراسة؛ نظراً لأن موضوع إدارة المعرفة قد طبق بشكل واسع في مجالات أخرى كالتعليم العالي والمنظمات الصناعية والتجارية في حين إن تطبيقه في المجال التربوي لم يصل إلى مرحلة متقدمة، ومن هذه الدراسات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة:

- دراسة العتيبي (2011) والتي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها ومعرفة على أبرز السبل في التغلب على معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها. تمثلت عينة الدراسة من مديري مدارس الهيئة الملكية ووكلائها والبالغ عددهم(118) فردا وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة، أن معوقات تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة ،وفي المرتبة الأخيرة معوقات توزيع المعرفة جاءت متوسطة، كما أن سبل التغلب على معوقات تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة سبل التغلب على معوقات تشخيص المعرفة جاءت بدرجة كبيرة أيضاً. ولا توجد فروق دالة إحصائيا في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي _ المسمى الوظيفي _ المدينة _ الخبرة في مجال الإدارة المدرسية. أنه توجد فروق دالة إحصائيا في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المرحلة الثانوية ، وذلك في بعدي (معوقات تشخيص المعرفة ومعوقات توليد المعرفة) لصالح مديري ووكلاء المرحلة الثانوية، وكذلك في

بعدي (معوقات اكتساب المعرفة ومعوقات خزن المعرفة) لصالح مديري ووكلاء المرحلة الثانوية أيضاً. أنه توجد فروق دالة إحصائيا في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الدورات التدريبية، وذلك في بعد (معوقات توليد المعرفة) لصالح المديرين والوكلاء الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة.

- دراسة الهاشمي (2011) هدفت إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لممارسة عمليات إدارة المعرفة، كما سعت إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في بناء برنامج تدريبي مقترح قائم على مدخل الكفايات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، كما تم إعداد أدوات الدراسة والتي تمثلت في قائمة الكفايات والبرنامج التدريبي المقترح واستخدمت الباحثة أسلوب تحكيم الخبراء في التحقق من صدق كفايات عمليات إدارة المعرفة والبرنامج التدريبي القائم عليها وتمثلت نتائج الدراسة في البرنامج التدريبي المقترح، وأوصت الدراسة بوضع خطة تربوية تتولاها وزارة التربية والتعليم، لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة بكل آلياتها بوصفها تطورا فكريا حديثا في علم الإدارة التربوية من خلال أساليب الأنماء المهني المختلفة، كما أوصت بتبني فلسفة إدارية وأسلوب تنظيمي يدعم إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبإجراء دراسة تتناول كفايات أخرى لعمليات إدارة المعرفة لم تتناولها الدراسة الحالية .
- دراسة الوحشي (2011) والتي هدفت إلى التعرف على درجة توفر عدد من متطلبات إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس، وقد شملت الدارسة (39) مدرسة كعينة للدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمد على استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها: أن درجة توفر

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الظاهرة كبيرة في محوري هيئة التدريس والإدارة المدرسية ومتوسطة بالنسبة لمحور التكنولوجيا. وقد وضع الباحث توصية بوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والمدارس الموجودة تتضمن تحويلها إلى مجتمعات معرفية تقوم على إدارة المعرفة وعملياتها بتوفير متطلبات إدارة المعرفة اللازمة لذلك.

- دراسة عثمان(2010) والتي هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين،وقد تكون مجتمع الدراسة من (640) مديرا ومديرة اختير منها (229) كعينة طبقية عشوائية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد تم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ وقد خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت ايجابية، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى الدرجة الكلية إلى (78.2%) وقد أوصت الدراسة أن تبدأ وزارة التربية والتعليم بتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
- دراسة القاسمي(2009) والتي هدفت إلى: بناء تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة وفق الاحتياجات الفعلية الواقعية، ونتائج الدراسة الميدانية، للارتقاء بالمنظومة التربوية لتحقيق أهدافها المرجوة، والحصول على مخرجات تعليمية تواكب النطور العلمي والمعرفي في العالم، والكشف عن الواقع الراهن للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الأسس الفكرية لنمط إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة.وقد تمثلت حدود الدراسة في تطبيقها على ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية التابعة لها بسلطنة عمان حيث تم اختيار عينة من القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم الإدارية.وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم وذلك بوصف وتحليل الواقع الراهن

للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة، مستخدمة في ذلك استبانة لجمع البيانات، وقد تمثلت نتائج الدراسة في أن درجة تقدير واقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة. أما أبرز المحاور التي احتلت على أعلى المتوسطات الحسابية من قبل أفراد العينة مرتبة من الأول إلى الرابع على النحو التالي المحور الأول: المدخلات البشرية، المحور السادس: تقاسم المعرفة وتوزيعها، والمحور الخامس: تشخيص المعرفة وإنتاجها، والمحور الحادي عشر: أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة وقد حصلت هذه المحاور على تقدير عالٍ لواقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة، فحين حصل محور تقويم المعرفة وقياسها على متوسطة.وقد أوصت الدراسة بضرورة إكساب الكوادر الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية أساليب وسلوكيات قيادية حسب ما تستدعية التطورات الحالية بوزارة التربية والتعليم، من خلال الدعوة إلى تطبيق الإتجاهات الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة، وإلى إجراء المزيد من الدراسات حول عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي.

- هدفت دراسة الخوالدة (2009) إلى تقديم نموذج مقترح للإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني، في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، وقد طور الباحث استبانة من ستة مجالات طبقت على عينة بلغت (80) مديراً، ورئيس قسم من وزارة التربية و التعليم الأردنية وقد اعتمد الباحث المنهج المسحي التطويري في دراسته وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة محدده وهي أن واقع إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة وهذا يعزى إلى أن ممارسة إدارة المعرفة تعتمد على الخبرة الذاتية التي تفتقر إلى البحث العلمي، مما يعنى ضرورة تطبيق الأنموذج المقترح.

- دراسة فريحات (2009) هدفت إلى معرفة واقع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الكفايات التدريبية للمدربين في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن ، وبلغت العينة (243) مدربا ومدربة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، واعتمد الباحث على تطوير استبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0,05) في درجة توافر عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0,05) في درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في تحسين كفايات المدربين تعزى للجنس في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0,05) في درجة توافر عمليات إدارة المعرفة ودرجة أهمية عمليات إدارة المعرفة كما يراها المدربون في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن.
- دراسة الخشالي (2009) وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي الشركات الأردنية، وقد اعتمد الباحث ثلاثة عناصر لقياس متغير إدارة المعرفة والذي يمثل متغير مستقل وهي امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة، فيما تم قياس الأداء التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع عن طريقين هما الأداء المقارن والأداء الداخلي، وقد صمم الباحث استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت(264) عاملاً تم اختيارهم من 37 شركة صناعية وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة من أهمها معامل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، والاستجابة للمعرفة)، وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن، ووجود تأثير

معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

- دراسة الشحي (2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي العمانية كما يراها مديرو ومعلمو. تكونت عينة الدارسة من 82 مديرا من مديري مدارس التعليم الأساسي في مديرات التربية والتعليم بسلطنة عمان في مناطق (مسندم، البريمي، الظاهرة) وعينة عشوائية تكونت من 110 معلما من معلمي مدارس هذه المديريات، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق أهداف الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة وجود صعوبات بدرجة عالية تواجه تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي، ترجع إلى عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة بكل آلياتها، وإجراتها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى القصور في برامج التدريب التي تتناول إدارة المعرفة. وقد اوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها: إجراء المزيد من الدراسات تتناول إدارة المعرفة والصعوبات للتي تواجه تطبيقها في المؤسسات التابعة لوزارة التربية والتعليم بشكل عام، والمدارس بشكل خاص.

- دراسة (الزايدي، 2008) والتي هدفت إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، وما يكشفه من تحديد نقاط القوة والضعف، حصر وتحليل العوائق والقوى التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، تقديم حقائق ومعلومات للمسئولين عن مراكز الإشراف التربوي؛ لتبصيرهم عن واقعها والتطلعات المستقبلية لتطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (237) مشرفة تربوية، من مختلف التخصصات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق، ودلت نتائج

الدراسة على أن جميع بنود الإستبانة المتعلقة بأنظمة إدارة المعرفة كانت تمارس بدرجة متوسطة، بينما الصعوبات التي تواجه ممارسة أنظمة إدارة المعرفة فكان تقدريرها من قبل المشرفات التربويات أغلبها بدرجة عالية، وأظهرت نتائج الدراسة فروقا دالة إحصائيا عند مستوى (٠٠٠٠) بمتوسطات تقدير المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف.

- هدفت دراسة الغامدي (2008) إلى التعرف على مدى أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من الإداريات ورئيسات الأقسام وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها، في جهاز الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة ومدى الاختلاف بين وجهات النظر لهذه الفئات، ودراسة العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة والتي تدعم فكرة تطبيقها في التعليم، والتعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة والمهام المندرجة لتطبيقها وفقاً للدور الحديث الذي تؤديه في رفع مستوى التعليم بالمملكة، وقد صممت الباحثة استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة قد حظيت بدرجة اهتمام ضعيف، ويعزز من ذلك قيمة المتوسط المرجح العام، حيث بلغت (2.38) بإنحراف معياري (1.03)، إن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط المرجح العام لإجابات العينة حيث بلغت قيمة (2.38) بانحراف معياري (1.09).

- دراسة دروزة (2008) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وقد تمثلت حدود الدراسة في تطبيق

إستبانه أعدتها الباحثة بهدف جمع المعلومات من(300) موظف من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق، وقد توصلت الدراسة بعد تحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، و توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا، والتعلم والنمو المؤسسى، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. - هدفت دراسة الكندي(2008) إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة، ومعرفة درجة توفر عدد من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، وقد ركزت الدراسة على إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي، وقد شملت عينة الدراسة(134) عضواً من هيئة التدريس من كليات الجامعة، وقد صممت الباحثة إستبانة من ستة محاور (أعضاء هيئة التدريس، وعمليات إدارة المعرفة، والتكنولوجيا، وقيادة الكلية، والثقافة التنظيمية والحوافز والمكافات)، وتمت معالجة البيانـات باعتمـاد المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة والأهميـة النسـبية لمحاور الدراسة، واختبارات للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير النوع ونوع الكلية (علمية-إنسانية)، واختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي كانت درجة توافر متطلبات المعرفة عالية في هذا المحور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 05,0 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة تعزى إلى متغير النوع وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية على محور أعضاء هيئة التدريس، ولصالح كليات العلوم الإنسانية على محور التكنولوجيا.

- دراسة طاشكندي (1428ه) وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية وبيان أثرها في التطوير التربوي من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة، وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعليها، وقد بلغت عينة الدراسة (130) مديرة ومشرفة. صممت الباحثة استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة واعتمدت مجموعة من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون، وكان من أهم نتائج الدراسة إدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، وأشارت المتوسطات الحسابية إلى أن درجة اهتمام إدارة التربية والتعليم بإدارة المعرفة منخفضة، فحين نجد أن درجة إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية اكتساب عمليات إدارة المعرفة وتطويرها قد حصل على درجة عالية، يليها في المرتبة إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

- هدفت دراسة الخليلي (2006) إلى التعرف على واقع ممارسة وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، وتوضيح أهمية إدارة المعرفة كمفه وم إداري معاصر يساعد وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها والإسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من (106) فرد وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانب بدرجة عالية، باستثناء نشاطات تخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتهذيب المعرفة، التي تبين أن درجة ممارستها جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة إحصائية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي،

وحيازة المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس. أوصت الدراسة المؤسسات على نحو عام بأن تحذوا حذو وزارة التربية والتعليم الأردنية وتبادر إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم، وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك النشاطات.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة لي (LEE،Chi-Lung,2010) هدفت الدراسة إلى : حصر نماذج إدارة المعرفة الموجودة واقتراح نموذج للمدارس التايوانية يتناسب مع القيود والثقافة التنظيمية الخاصة بهذه المدارس، تطوير نظام يلبي احتياجات ممارسات المدارس الفعلية مستندا على النموذج المقترح، تطبيق النموذج في مدرسة ثانوية في تايوان لمراقبة واستكشاف التقدم والأداء والقيود الخاصة بإدارة المعرفة. وقد اعتمدت الدارسة على الملاحظة لمدة 30 يوما تجريبية في المدارس الثانوية في تايوان لدراسة حالة الأساليب المستخدمة بما في ذلك مسح الارتياح والنوعية و تحليل المضمون لمناقشة المعارف والمقابلات غير المنظمة لاستكشاف التقدم المحرز للأداء، والقيود المفروضة على تنفيذ إدارة المعرفة (PKMSS) وقد اعتمدت الدراسة على معامل ألفا كرونباخ لتحليل نتائج الاستبيان الذي استخدم مقياس ليكرت 5 نقاط وقد توصلت الدراسة إلى هناك العديد من أوجه القصور مع إدارة المعرفة الحالية منها تصنيف المعرفة المحدودة ، ومحدودية تتوع المحتوى المعرفي وقد أوصت الدراسة ب: تصميم آليات للمدرسة في إدارة المعرفة تسمح للمعلمين بتصنيف المعرفة المهنية بمرونة، يمكن لهذه الآليات تحسين وضوح وشمولية خريطة المعرفة، أن يتكامل تتوع المحتوى المعرفي مع مجالات المعرفة ، على سبيل المثال في مجال موضوع المعرفة والتصميم التعليمي (من حيث القيود المفروضية على ميزات النظام، النظرة الديناميكية من حيث التكلفة والمستخدمين) احتياجات إدارة

المعرفة التي يمكن تعزيزها. وأوصت الدراسة الحالية بدراسة مستقبلية تكون على نطاق أوسع بحيث يتم تطبيق الدراسة على مدارس متعددة لاستكمال دراسة الحالة هذه.

دراسة بروير (Brewer (2010 و بروير Brewer هدفت إلى تحديد العلاقات بين العمليات التنظيمية والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وأنشطة إدارة المعرفة، بالإضافة لذلك يتم تحديد أبعاد المعرفة وفقا لنسخة منقحة من تصنيف بلوم وذلك للتعرف على كيفية نقل المعرفة وقياسها في منظمات التعليم العالى ومقارنتها بإدارة المعرفة في المنظمات الأخرى، وقد درس الباحثان العلاقة بين مبادئ إدارة المعرفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية وفقًا لتصنيف بلوم لتخطيط وتقييم الأهداف التعليمية المنقح بكلية إدارة الأعمال بجامعة إيستيرنكينتوكي بالاعتماد على نموذج نظري مقترح، فهذا النموذج يقترح الربط بين مبادئ إدارة المعرفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية وفقًا لتصنيف بلوم لتخطيط وتقييم الأهداف التعليمية بغرض توضيح إن هذه العلاقات قد تتداخل. وقد تمثلت نتائج الدراسة في أن منظمات الأعمال التجارية والتعليمية يجب أن تركز على إنشاء وتطوير العاملين في مجال المعرفة والتي يمكن أن تنجح وتتفوق في بيئة تنافسية عالمية، ولذلك فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنشطة تطوير البرامج والمناهج يجب أن تركز على ترسيخ وتحسين وتقييم المعارف والمهارات والقدرات للأصول البشرية، كما يجب أن تحدد المنظمات أبعاد المعرفة الضرورية لإنشاء والحفاظ على الميزة التنافسية، ففي مجال التربية يجب تحديد المعارف ذات الصلة والأبعاد الضرورية لتوفير الجودة التعليمية في برامج تطوير الطلاب الموجودين في مجال المعرفة. بالإضافة إلى ذلك أن كلا النوعين من المنظمات بحاجة إلى أشخاص يمتازون بالقدرة على التعلم مدى الحياة من أجل دعم وتحسين أوضاعهم. - (Gokmen, Cem2009) الدراسة عبارة عن بحث نوعي عن قدرة رؤساء الجامعات التركية على استخدام أدوات إدارة المعرفة ويتمثل الغرض من الدراسة في تحسين قدرة الجامعات على مواكبة التغيرات

والتطورات الحاصلة في العصر الحديث، فالجامعات مثل جميع المنظمات الأخرى تحتاج لإدارة المعرفة وايجاد استراتيجيات للبقاء في السوق وأن تمتلك القدرة التنافسية التي تساعدها على الاستمرار حيث تلعب الجامعات دوراً هاما في تطور الأمم، وتهدف الدراسة إلى تحسين وتطوير الدراسات في هذا المجال ، وإيجاد سبل لتنفيذ إدارة المعرفة وايجاد الأساليب اللازمة لذلك وتطبيقها بطرق مفيدة في التنظيم الإداري للجامعات، طبقت الدراسة على 25 فرد من أعضاء هيئة التدريس و 25 فرد من أعضاء مجلس الإدارة في خمس من الجامعات التركية في شمال قبرص وأجريت مقابلات مع أفراد العينة التي تم اختيارها عن طريق أخذ العينات بأسلوب كرة الثلج. وأظهرت النتائج أن مجلس الإدارة في الجامعات الخمس لا يستخدم أدوات إدارة المعرفة في مجالات مثل تحسين المعرفة ، وشراء المعرفة وتقييم المعرفة وكشفت الدراسة كذلك إلى أن الافتقار إلى المعرفة، تستند إلى قدرة المدربين. وبناء على ذلك أوضحت الدراسة إلى أنه ينبغي على مجلس الإدارة في كل جامعة من الجامعات الخمس دراسة تطوير أدوات إدارة المعرفة،ويتمثل ذلك في الاهتمام بالخطوات الأربع الرئيسية في إدارة المعرفة التي ينبغي إتباعها في الممارسة العملية لتطوير المعرفة، وتتمثل في البحث عن نقص المعرفة (عن طريق تنظيم الاجتماعات، تبادل الأفكار، العمل على سيناريوهات المستقبل) تحسين وشراء المعرفة (أنشطة البحث والتطوير، استخدام الموارد الإلكترونية، الاستعانة بمصادر خارجية، وما إلى ذلك)، تقاسم المعرفة (الشراكة، العمل بروح الفريق، والملاحظات)، تقييم المعرفة (تحديد المعايير، تقييم التقارير).

- دراسة لاكشمان (Lakshman,2008) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن إدارة المعرفة كوظيفة تنفيذية عليا رئيسية لم تنل اهتمامًا بالقدر الكافي في الأدبيات والبحوث التي تتناول موضوع القيادة، وتسعى هذه الدراسة إلى دراسة دور كبار المسؤولين التنفيذيين في إدارة المعرفة من خلال بناء فرضيات نظرية

واختبارها في وقت لاحق. ويتم وضع هذه الفرضيات من خلال التكامل بين إدارة المعرفة والقيادة، هذه الدراسة تلقي الضوء على هذه المسألة الحاسمة للقيادة التنفيذية العليا بالتجربة العملية ودراسة دورها في إدارة المعرفة، من خلال دراسة الدور الذي يضطلع به المديرون التنفيذيون في مجال إدارة المعرفة في المنظمات، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد بعض من الوسائل التي من خلالها يكون كبار المسؤولين التنفيذيين لها تأثير على الأداء التنظيمي، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية الحصول على المعلومات، واستخدام المعلومات، وبشكل عام إدارة المعلومات والمعرفة من الوظائف الرئيسية، كما أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والإطار المستخدم هنا تشير إلى أهمية دور القادة (كبار المسؤولين التنفيذيين) في المعلومات وإدارة المعرفة، والحاجة إلى معالجة هذه المسألة بمزيد من التفصيل في الدراسات التي تهتم بموضوع القيادة سواء من الناحية النظرية والعملية.

- دراسة جليكمان (Glickman,2004) تهدف إلى استقصاء مفهوم إدارة المعرفة بمدرسة فانكوفر في المقاطعة الشمالية في كندا كما يتضح من ممارساتها المتصلة بتوليد والتقاط ونشر "معرفة كيف" وتعزيز المهنية الواعية. مدرسة فانكوفر تعتبر متقدمة نسبيا أو غنية بالمعرفة، من حيث القدرة على استخدام البيانات وترجمة المعارف ، لأطروحة تدرس استجابة المناطق التعليمية لقضايا المساءلة وتحسين تحسن الطالب كذلك قدرة المقاطعة على فهم إدارة المعرفة ، حيث يجد المرء صعوبة في اعتراف المربين بأفكارهم التعليمية ويحتاج الأمر من المناطق التعليمية إلى النضال من أجل تعزيز ثقافة التعاون والتفاعل داخل المدارس أو بين المعلمين ، وتكافح من أجل جعل إدارة المعارف كمنهجية عملها وقد كانت هذه الدراسة دراسة مسحية وصفية اعتمدت على توزيع استبانة على عينة بلغت (256) تربويا وقد بحثت الدراسة في وضع التعليم في كولومبيا البريطانية والكندية وخلصت الدراسة إلى تقديم نموذج لمديري المدارس بالمقاطعة لاستخدامها في تقييم إدارة

المعرفة في مدارسهم، والاهتمام بالكيفية التي يمكن للمعلمين بناء والتقاط وتقاسم المعارف التعليمية حيث تبين من خلال الدراسة أن التربويين بالكاد عرفوا أن ممارستهم وأفكارهم التعليمية يمكن أن تظهر وتكون قابلة للتحسين وذلك يرجع إلى تجاهل النظام التعليمي للممارسات التعليمية وخاصة ذات الصلة بأساليب التغيير والاستقصاء ومن خلال النموذج المقدم يمكن للمديرين أن يتعلموا كيف يديرون عمليات ونشاطات إدارة المعرفة.

- دراسة نيوتن (Newten,2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توفر إدارة المعرفة في المجالس المدرسية ، وقدرة هذه المجالس على إدارة المعرفة عند مواجهتها قرارات صعبة وقدرتها على اتخاذ قرارات حاسمه وذلك للكشف عن المعرفة المستخدمة في هياكل صنع القرار في ثلاث مجالس مدرسية تم تطبيق هذه الدراسة عليها، وبلغ حجم العينة (33) مفحوصا تمثلت هذه الدراسة الاستقصائية في الكشف عن الأدوار والفلسفات التربوية لدى أعضاء مجلس الإدارة والإداريين والمعتقدات والثقافة التي يمتلكونه والتي تم التوصل عليها من خلال تحليل الكثير من البيانات التي جمعت باستخدام أسلوب الملاحظة والرد على أسئلة الاستبانة المقدمة للمفحوصين. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: توجد فروق في قواعد المعلومات المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وتظهر هذه الفروق في إدارة المعارف وتقنية المعرفة والنشاطات المستخدمة في الإبداع. وأن جميع أعضاء الفريق كانوا يتفاعلون بشكل مستمر من خلال تشكيلات الانتقال المعرفيي وكذلك كانوا متفاعلين في عملية نقل المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة وأن بناء القرارات كان يتم على مدى حجم المعرفة التي تغطى موضوعات الهيكلة المستخدمة ، ثم بعد ذلك يتم تحديد صيغة القرار الواحد لدى كل مجموعة وكل مجموعة تستخدم وقتاً محددا لإصدار هذا القرار القيم الجماعية

تشكل جزء من هياكل معارف العاملين بالمجالس خلال القرارات الحاسمة ويتضح ذلك من خلال رفض الإدارة المدرسية الاستقلال عن عمل المجالس وهذا ما ظهر من خلال إجابات الفريق الذين يؤيدون الحكم الجماعي. - دراسة متري (Mitri,2003) هدفت إلى تقييم الأداء في سياق إدارة المعرفة ودعم اتخاذ القرار يعرض النموذج الأولى لنظام إدارة المعرفة الضمنية وتقييمها باستخدام تقنيات إدارة المعرفة. حيث حدد الباحث أهداف الدراسة التالية: الحاجة إلى تقييم أداء ضمني: أصبحت التربية النوعية موضوعًا رئيسيًا في السنوات الأخيرة حيث يؤكد الباحث أن تقييم المهارات البسيطة (المعرفة، الفهم) هي أكثر سهولة من تقييم المهارات العليا ولكن تقييم المهام العليا، مثل التطبيق والتحليل والتركيب، والتقييم، ويتطلب قدّرا كبيرًا من مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وأكثر صعوبة عند الحاجة إلى الأتممة، وتقييم هذه المهارات تتطلب استخدام الحدس، والحكم، والشعور. ويجب التفكير أكثر من ذلك بكثير عند الذهاب إلى هذا النوع من التقييم، حيث ينبغي القيام بتقييم ضمني الأجل مما هو ضروري للحكم على معرفة الطلاب من الحقائق البسيطة أو المبادئ(تقييم واضح)، كيف يمكن لتقنيات إدارة المعرفة الضمنية دعم التقييم حيث أن هناك تياراً آخر من البحوث في قطاع تكنولوجيا المعلومات التي قد تكون مفيدة لمشكلة تقييم المهارات العليا في التعلم، حيث أن مجال إدارة المعرفة هو استكشاف طرق اكتشاف وتدوين وتخزين وأتممة المعرفة، تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتقييم ضمني من حيث تطبيق هذه التكنولوجيات لمشكلة تقييم الأداء الضمني فينظم إدارة المعرفة، وعادة ما تستخدم تقنيات مألوفة مثلًا يتم تطبيق التكنولوجيات (مثل البريد الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، وأنظمة العمل التعاوني) اللتقاط وتقاسم المعرفة الضمنية، أما اكتساب المعرفة، ودعم اتخاذ القرار، والنظم الخبيرة يتم تطبيقها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، (وتستخدم محركات البحث وقواعد البيانات ونظم

إدارة الوثائق) للحصول على المعرفة الصريحة وتدوينها وتخزينها ونشرها ومن هذا المنطلق نجد أن تطبيق التكنولوجيات لأنواع مختلفة من تحول العلم والمعرفة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

فمن خلال التحليل السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تم استعراضها في هذه الدراسة فإن آبرز ما تؤكده هذه الدراسات أهمية إدارة المعرفة كاتجاه إداري حديث وجد اهتماماً من الباحثين مما يؤكد ما لهذا الاتجاه من أثر ايجابي في الارتقاء بالفكر الإداري وانعكاساته الايجابية على مستوى الانجاز في العمل الإداري، كذلك نجد أن هذا الاتجاه الإداري قد لاقا قبولاً واسعاً في المجالات المختلفة (التربوية ، الاقتصادية ،الصناعية) ويتضح هذا جليا في العدد الكبير من الدراسات الميدانية التي يزخر بها هذا المجال المعرفي والتي وضعت لهدف تطوير الجوانب الإدارية لمختلف المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية.

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على الجوانب والمواضيع التي تم معالجتها وتناولها من قبل الباحثين في اتجاه إدارة المعرفة
- التعرف على المناهج والأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحثون في معالجة الدراسات الخاصة بهذا الاتجاه الفكري.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي تدعم هذه الدراسة وتدعو إليها. التعرف على المراجع والإنتاج الفكري الذي استعان به الدارسون والباحثون في أبحاثهم ودراستهم التي تناولت إدارة المعرفة
- التسلسل الموضوعي في تتاول جوانب الموضوع الذي ساعد في وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلى:

- أبرز نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم استعراضها في صلب هذه الدراسة هي التأكيد على أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة ، وجود معوقات في طريق تبني اتجاه إدارة المعرفة من قبل المنظمات ، أكدت الدراسات السابقة على أهمية الكوادر البشرية العارفة الخبيرة كأصول لا تقدر بثمن المنظمة ، تتاولت الدراسات السابقة مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها و أهدافها كذلك اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة المذكور أنفا في الأداة المستخدمة في جمع البيانات إلا وهي الاستبانة كذلك اعتماد أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي في تتاول الظاهرة وهو المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة الحالية واغلب هذه الدراسات هدفت إلى الارتقاء بالمجال التعليمي من خلال تطوير الجانب الإداري كأحد الركائز المهمة التي يعتمد عليها النهوض والرقي بهذا المجال المهم والحيوي وهو ما تسعى له هذا الدراسة في مجملها.

- أما أبرز نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة في الأهداف التي حددتها كل دراسة والغرض من القيام بها كذلك الحدود البشرية التي استهدفتها كل دراسة على حدا كذلك كل دراسة تناولت إدارة المعرفة من جوانب تختلف عن الأخرى وأن كانت جميعها تصب في توجه واحد ألا وهو الاهتمام بإرساء قواعد هذا المجال المعرفي وتوظيفه التوظيف الأمثل.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات منهج الدراسة. مجتمع الدراسة. عينة الدراسة. عينة الدراسة. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

القصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

في هذا الفصل تتناول الباحثة وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، واجراءات تطبيق الأداة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، وتشخيصها، وتحليلها وتفسيرها وجمع المعلومات والبيانات وتنظيمها بحيث يؤدي ذلك إلى فهم الظاهرة. فالبحث الوصفي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، هذا إلى جانب جمع البيانات وتبويبها ولا يقتصر دوره عند هذا الحد إنما يمضي إلى تفسير هذه البيانات وتوضيحها للوصول إلى نتائج أو تعميمات من الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة من خلال استقراء الواقع الفعلي لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات يمثلون العاملين بوزارة التربية والتعليم وهي:

- 1- مديرو ومديرات الدوائر بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات التالية (الداخلية، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، الظاهرة، مسندم) الذين كانوا على رأس عملهم خلال العام 2011م والبالغ عددهم (28) مديراً.
- 2- مساعدو مديري الدوائر بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات التالية (الداخلية، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، الظاهرة، مسندم) الذين كانوا على رأس عملهم خلال العام 2011م والبالغ عدهم (40) مساعداً.
- 3- رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات التالية (الداخلية، شمال الشرقية، جنوب الشرقية،
 الظاهرة، مسندم) الذين كانوا على رأس عملهم خلال العام 2011م والبالغ عدهم (144) رئيس قسم.

عينة الدراسة:

ونظرا لصعوبة تطبيق أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة البالغ عددهم(212) فردا فقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (100) فرد حيث تم تطبيق أداة الدراسة في الفترة من نهاية يوليو 2011م وحتى نهاية أغسطس 2011م وترجع صعوبة التطبيق على أفراد مجتمع الدراسة ككل؛ لخروج أعداد كبيرة منهم في الإجازة الاعتيادية فقد تم توزيع عدد (100) استبانه على أفراد العينة ، وكانت الاستبيانات المستردة (95) استبانه كما تم استبعاد (9) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل فبلغ عدد المفقود (14) استبانه، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبيانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (86) استبانه، تمثل عينة الدراسة الحالية بنسبة (44) وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

جدول(1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغيرات	المتغير
%76,7	66	نكر	النوع
%23,3	20	أنثى	ن=86
%100	86	الإجمالي	
%16,3	14	ديلوم	المؤهل العلمي
%58,1	50	بكالوريوس	
%25,6	22	جامعي (دراسات عليا)	
%100	86	الإجمالي	
%29,1	25	من سنة إلى أقل من عشر سنوات	سنوات الخبرة
%38,4	33	ومن عشر سنوات إلى أقل من تسعة عشر سنة	
%32,5	28	وأكثر من تسعة عشر سنة	
%100	86	الإجمائي	

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والتي أعدتها الباحثة من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والتي اعتمدت الباحثة في بنائها بالرجوع إلى جملة من المصادر والمراجع في مجال إدارة المعرفة ومجال المهارات الإدارية وقد هدفت للتعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، والوقوف على استجاباتهم حول المحاور التي تكونت منها الاستبانه والتي تكونت من ثلاثة محاور تمثلت في:

- المحور الأول: دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية: وقد تضمن هذا المحور ثلاثة عناصر هي (المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية)

- المحور الثاني: مواصفات القائمين على المعرفة.
- المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية.

خطوات بناء أداة الدراسة:

تم بناء الاستبانة بعد الرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة ذات الصلة والتي تناولت موضوع إدارة المعرفة من مجالات مختلفة وكذلك الدراسات والأدبيات التي تناولت موضوع المهارات الإدارية مما يسرّ على الباحثة وضع أداة الدراسة بما يتناسب وطبيعة مجال الدراسة الحالية وفحواها بحيث يتحقق الوصول إلى الأهداف الموضوعة بها . ويمكن تبيان العناصر التي حوتها الاستبانة وتوضيحها فيما يلي: القسم الأول: يختص بتعليمات الاستجابة المتعلقة بعناصر الاستبانة.

القسم الثاني: يختص بالبيانات الأساسية (متغيرات الدراسة) وهي:

- النوع (ذكر أنثى).
- المؤهل العلمي (دبلوم بكالوريوس- ماجستير، دكتوراه).
- الوظيفة أو المسمى الوظيفي (مدير دائرة- مساعد مدير رئيس قسم)
- سنوات الخبرة (من سنة إلى أقل من عشر سنوات ومن عشر سنوات إلى أقل من تسعة عشر سنة وأكثر من تسعة عشر سنة).

القسم الثالث: تضمن فقرات الاستبانة وعددها (71) عبارة والتي وزعت إلى ثلاثة محاور وتمثلت كالتالي: المحور الأول: دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية: وقد تضمن هذا المحور ثلاثة عناصر هي: - المهارات الفنية وعدد فقرات هذا العنصر (17).

- والمهارات الإنسانية وعدد فقرات هذا العنصر (16).

- والمهارات الإدراكية وعدد فقرات هذا العنصر (12).

المحور الثاني: صفات القائمين على المعرفة وعدد فقرات هذا المحور (14).

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة وعدد فقرات هذا العنصر (12).

وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس التدرج الخماسي (مقياس ليكرت الخماسي) لتوضيح استجابات أفراد عينة الدراسة وهو كالتالي:

جدول (2) التدرج الخماسي لاستجابات عينة الدراسة.

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	التدرج الخماسي

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

وللتحقق من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحثة الصدق المنطقي (صدق المحكمين)؛ لكونه أكثر الأساليب استخداما، ويتمثل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية (ملحق رقم3) على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة في مجال البحث العلمي و مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس؛ للتأكد من مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملامتها لتحقيق الهدف وارتباطها بالمجال الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها (بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة) ويمكن تصنيفهم وفق التخصص العلمي كالتالي (قائمة بأسماء المحكمين ملحق رقم5)

- أساتذة متخصصون في أصول التربية والإدارة التربوية.

- أساتذة متخصصون في مجال المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم.
 - أساتذة متخصصون في اللغة العربية.
 - أساتذة بتخصصات تربوية مختلفة.

وقد قام المحكمون بتدوين ملاحظاتهم، وأرائهم على الاستبانة من حيث:

- 1. انتماء الفقرات للمحاور التي تم تحديدها في الاستبانة.
 - 2. وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية.
- 3. إضافة فقرات جديدة للمحاور أو حذف ما لا يتلاءم من الفقرات.

وبعد استرجاع النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء ملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين على فقرات الاستبانة في صورتها الأولية تم إجراء التعديلات التي اتفقت عليها آراء المحكمين من حيث الحذف والدمج لتجنب التكرار والإضافة لفقرات جديدة لتطوير الأداة لم ترد سابقا في أداة الدراسة وإعادة الصياغة ونورد هذه التعديلات فيما يلى:

- تعديلات الحذف:

اتفقت أغلب آراء المحكّمين على ضرورة حذف بعض االفقرات في محاور الاستبانة وذلك لتكرار الفكرة في فقرات أخرى حوتها محاور الاستبانة ولعدم ملاءمتها مع طبيعة الدراسة الحالية نذكرها فيما يلى:

- الفقرة (12) من العنصر الثاني الذي يختص بالمهارات الإنسانية من المحور الأول.
- الفقرتين (8، 14) من العنصر الثالث الذي يختص بالمهارات الفكرية من المحور الأول.
 - الفقرتين (3 ، 11) من المحور الثالث.
 - تعديلات في الصياغة اللغوية:

تم تعديل الصياغة في العديد من فقرات الاستبانة وفقا لاتفاق آراء المحكّمين؛ ويرجع ذلك لطول بعض الفقرات نسبياً مما استدعى تجزأت بعض فقرات الاستبانة مع مراعاة سلامة المحتوى ووضوح المعنى .

ويمكن الوقوف على التعديلات التي تمت فيها هذا الإطار المتعلق بالصياغة اللغوية من خلال المقارنة بين الاستبانة في صورتها الأولية وصورتها النهائية (ملحق رقم 3 وملحق رقم 4).

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتم ذلك عن طريق تطبيق الاستبانة في شكلها النهائي على عينة مكونة من (30) مستهدفا، خارج العينة الأصلية، وبتحليل نتائج الاستجابات لكل محور من محاور الدراسة، كانت النتائج كما يوضحها الجدول (3) على النحو التالى:

جدول(3) نتائج معامل الثبات (Alpha- Cronbach) لمحاور الدراسة والأداة ككل

قيمة معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور	م
0.95	35	دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية.	1
0.80	14	مواصفات القائمين على المعرفة.	2
0.70	12	الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية	3
0.97	_	دل العام للثبات	المع

من الجدول يتضح أن معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.97) وهذه القيمة تعكس درجة عالية من الثبات ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، مما جعلها صالحة لأغراض الدراسة.

- إجراءات تطبيق أداة البحث:

تمت إجراءات التطبيق وفق التسلسل التالي:

- مخاطبة كلية العلوم والآداب بجامعة نزوى المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم بتاريخ (2011/5/11م) وإرفاق نسخة من الفصل الأول للدراسة مع أداة الدراسة لأخذ الموافقة الخاصة بتطبيق الأداة على مديريات التربية والتعليم التي تمثل مجتمع الدراسة.
- مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير مديريات التربية والتعليم في المحافظات الخمس (مجتمع الدراسة) لتسهيل مهمة الباحثة لتطبيق الأداة (ملحق رقم6).
- الأساليب التي أتبعت في توزيع الاستبيانات تمثلت في الأسلوب الإلكتروني بالاعتماد على البريد الإلكتروني بمديريات التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية ومحافظة مسندم).
- توزيع النسخ الورقية من الاستبانة بطريقة شخصية في مديريات التربية والتعليم (بمحافظة جنوب الشرقية، ومحافظة الظاهرة).

* متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة:

أ- النوع: وله فئتان (ذكور، إناث).

ب-المؤهل الدراسي: وله أربع مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

ج-مدة الخبرة: ولها ثلاث مستويات (من سنة إلى أقل من عشر سنوات، ومن عشر سنوات إلى أقل من تسعة عشر سنة، وأكثر من تسعة عشر سنة)

- المتغير التابع:

دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة البيانات الخاصة بنتائج الدراسة وتحليلها استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
 - معامل (ألفاكرونباخ) لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
- اختبارات (ت) (T-Test) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات المجالات بين متغيرين في متغيرات الدراسة (النوع).
- تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وفقا لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

وتمثل هذه النتائج آراء أفراد العينة وفقا للمحاور التي تضمنتها، وفي سبيل وضع معيار لمفتاح التصحيح للحكم على درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، قامت الباحثة بحساب المدى لمستويات المقياس، وبتقسيم المدى على عدد مستويات المقياس الذي يساوي 5، كان ناتج القسمة =0,80 وهو يمثل طول الفئة وبذلك أصبحت معيار التصحيح للمقياس.

ولعرض هذه النتائج تم توزيع التقديرات الخماسية على خمس مسافات مماثلة، وذلك باستخدام الرقم 8,8 حيث ستصبح الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (4) تقسيم المدى على مستويات القياس

التقديرات	مدى المتوسط الحسابي
دورها بدرجة ضعيفة جدا	(من 1– أقل من 1,8)
بدرجة ضعيفة	(من 1,8- أقل من 2,6)
بدرجة متوسطة	(من 2,6– أقل من 3,4)
بدرجة كبيرة	(من 3,4– أقل 4,2)
دورها بدرجة كبيرة جدا	(4,2 فأكثر

وفيما يلي عرض لهذه النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها والتي تم التوصل إليها بعد اعتماد الطرق الإحصائية التي سبق الإشارة إليها في الفصل الثالث من هذه الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

• للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عناصر هذا السؤال ككل، وفيما يلي عرض لنتائج هذه العناصر مرتبة ترتيبا تتازليا حسب المتوسط الحسابي لفقرات كل مهارة كما يتضح من الجدول (5)

جدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعناصر المهارات الإدارية مرتبة تنازليا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المهارات الإدارية	رقم المهارة	الرتبة
0.516	4.20	المهارات الفنية	1	1
0.591	4.09	المهارات الإدراكية (الفكرية)	3	2
0.586	4.01	المهارات الإنسانية	2	3
0,506	4.10	لأداة ككل	_ _	

يتضح من الجدول (5) ترتيب المهارات الإدارية في المحورالأول من حيث الأولوية في دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية تبعا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مهارة من المهارات الإدارية حيث جاءت المهارة الأولى (المهارات الفنية) هي الأعلى بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري (0.516) ثم يليها المهارة الثانية (المهارات الإدراكية) بحصولها على متوسط حسابي وقدره (4.09)

وانحراف معياري (0.591)، أما المهارات الإنسانية فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.586) على التوالي وإن كانت المهارات الثلاث متقاربة في متوسطاتها حيث جاءت درجة دور إدارة المعرفة في تتميتها بدرجة كبيرة جدا.

المحور الأول: دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية

تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل مهارة من المهارات الإدارية (الفنية، الإنسانية، والإدراكية)، ولكل فقرة من فقرات كل مهارة وفيما يلي عرض لنتائج هذا المحور.

أولا: المهارات الفنية

لمعرفة دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الفنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات العنصر الأول ويوضح الجدول (6) ذلك.

جدول (6) المتوسطات المعابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الفنية مرتبة تنازليا.

الانحراف	المتوسط		رقم	
المعياري	الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
0,682	4,35	تدعم تتمية العاملين لأنفسهم مهنيًا.	6	1
0.745	4,34	تيسر استعمال أساليب عمل الإدارة الالكترونية .	15	2
0,841	4,30	تشجع على توظيف التكنولوجيا في إنجاز الأعمال.	14	3
0,670	4,30	تستخدم الأسلوب العلمي في التفكير	1	4
0,640	4,27	تساعد على حسن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.	7	5
0,758	4,27	تساعد على تخزين البيانات وتداولها .	16	6

تابع جدول (6) المتوسطات المعرفة في تنمية المعرفة في تنمية المهارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الفنية مرتبة تنازليا.

الانحراف	المتوسط		رقم	
المعياري	الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
0,880	4,24	تعمل على توفير الوقت والجهد والموارد المالية.	17	7
0,742	4,22	تعمل على تنظيم الوقت وفقًا للمهام والأولويات.	13	8
0,799	4,21	تشرك العاملين في اتخاذ القرار .	3	9
0,775	4,19	تعمل على تطوير الطرائق والأساليب في إنجاز الأعمال.	8	10
0,799	4,14	تشجع على تفويض الصلاحيات للعاملين.	4	11
0,773	4,12	بناء التعليمات على أسس موضوعية .	11	12
0,758	4,12	تساعد على إيجاد الأساليب والوسائل الجديدة لمواجهة	9	13
		التحديات والمواقف المتجددة.		
0,720	4,10	تضع استراتجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة.	2	14
0,739	4,08	تساعد على تنظيم وإدارة الاجتماعات بفاعليه.	12	15
0,809	4,07	تلبي احتياجات العاملين التدريبية	5	16
0,811	4,02	تساعد على إصدار التعليمات بصورة موضوعية.	10	17

من الجدول (6) يتبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات العنصر الأول الذي اختص بالمهارات الفنية قد تراوحت بين (4,02 – 4,35) أي أن متوسطات فقرات استجابة أفراد العينة حولها تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، حيث الفقرة " تدعم تنمية العاملين لأنفسهم مهنيًا" رقم (6) حصلت على أعلى المتوسطات، والعبارة " تساعد على إصدار التعليمات بصورة موضوعية" رقم (10) حصلت على أقل المتوسطات من معدل الاستجابة من قبل إفراد العينة.

ثانيا: المهارات الإنسانية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات العنصر الثاني الذي يمثل المهارات الإنسانية ويوضح الجدول (7) ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإنسانية المرتبة تنازليا

الانحراف	المتوسط	العبارات	رقم	الرتبة
المعياري	الحسابي		الفقرة	
0.672	4.26	تساعد على احترام آراء العاملين وأفكارهم.	19	.1
0.693	4.22	تنمي العلاقات الإنسانية وتقويها.	18	.2
0.805	4.19	تساعد العاملين على تبادل المهارات والخبرات فيما بينهم.	32	.3
0.706	4.17	تساهم في رفع إنتاجية العاملين في المنظمة التعليمية.	26	.4
0.852	4.16	تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات بالمنظمة.	33	.5
0.773	4.12	تشجع سلوك العاملين الإيجابي.	30	.6
0.742	4.12	تشجع روح الفريق والعمل الجماعي.	21	.7
0.779	4.07	تشجع على الحوار البناء بين العاملين .	31	.8
0.832	4.03	تساعد على تحقيق التكامل بين العاملين في المنظمة التعليمية.	25	.9
0.840	4.00	تساعد على تفهم حاجات العاملين.	23	10
0.880	3.95	تهتم بالتعزيز المعنوي للعاملين.	24	11
0.752	3.90	تساعد على معالجة مشكلات العاملين المهنية والشخصية.	22	12

تابع جدول (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإنسانية المرتبة تنازليا

الانحراف	المتوسط	العبارات	رقم الفقرة	الرتبة
المعياري	الحسابي			
0.748	3.87	تعزز علاقة المديرية مع المجتمع المحلي.	20	13
0.805	3.81	تساعد على إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.	27	14
0.832	3.78	تحقق الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة	29	15
1.058	3.43	تلبي احتياجات العاملين الاقتصادية	28	16

من الجدول (7) يتبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات العنصر الأول الذي اختص بالمهارات الإنسانية قد تراوحت بين الإنسانية قد تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جدا، فقد حصلت فقرة "تساعد على احترام آراء العاملين وأفكارهم" رقم (19) على أعلى المتوسطات، والفقرة " تلبي احتياجات العاملين الاقتصادية" رقم (28) حصلت على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل إفراد العينة.

ثالثا: المهارات الإدراكية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات العنصر الثالث التي تتمثل في المهارات الإدراكية ويوضح الجدول (8) ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدراكية مرتبة تنازليا

الانحراف	المتوسط	الفقرات	رقم	الرتبة
المعياري	الحسابي		الفقرة	
0.817	4.22	تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية.	39	1
0.723	4.17	تساعد على الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمة.	34	2
0.765	4.16	تساعد على تكوين رؤية متكاملة لدى العاملين عن المنظمة التعليمية.	36	3
0.794	4.13	تنظم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة.	43	4
0.823	4.13	المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية .	41	5
0.761	4.09	تستثمر الأفكار المتولدة من العاملين.	37	6
0.746	4.09	تساعد المسؤول على إدراك الموقف الإداري كوحدة متكاملة.	38	7
0.770	4.08	تتمي الحلول الابتكارية لدى العاملين في المنظمة التعليمية.	42	8
0.851	4.07	توجد ثقافة تنظيمية تسهل نشر المعرفة بين العاملين.	44	9
0.797	4.02	توفر بدائل مختلفة ومتعددة لحل المشكلات.	35	10
0.767	4.00	تساعد على المواءمة بين أهداف المنظمة والإجراءات المتبعة لتحقيقها.	40	11
0.882	3.90	تستثمر الأفكار المرتدة من المسئولين.	45	12

من الجدول (8) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات العنصر الثالث الذي اختص بالمهارات الإدراكية قد تراوحت بين (8, 2,2 حيث أن الفقرات تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، فالفقرة " تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية" رقم (39) قد حصلت على أعلى المتوسطات، والفقرة " تستثمر الأفكار المرتدة من المسئولين" رقم (45) حصلت على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل إفراد العينة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

* ما مواصفات القائمين على المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الدراسة الثاني الذي يمثل مواصفات القائمين على المعرفة وفيما يلي عرض لنتائج هذا المحور:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مواصفات القائمين على المعرفة مرتبة تنازليا

الانحراف	المتوسط	الفقرات	رقم	الرتبة
المعياري	الحسابي		الفقرة	
0,723	4,17	الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل .	12	1
0,805	4,15	يعملون على تحقيق أفضل استفادة من المهارات والخبرات و التقنيات	11	2
		المتاحة في المديريات .		
0,829	4,08	المرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات.	13	3
0,809	4,07	إجادة مهارات الاتصال الكتابية.	8	4
0,957	4,05	المشاركة والتعاون و الشفافية في مجال العمل .	9	5

تابع جدول (9) المعرفة المعابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مواصفات القائمين على المعرفة مرتبة تنازليا

الانحراف	المتوسط	الفقرات	رقم	الرتبة
المعياري	الحسابي		الفقرة	
0,893	4,05	يدركون قيمة إدارة المعرفة .	4	6
0,826	4,02	إجادة مهارات التعامل مع تقنية المعلومات ومهارات الحاسب الآلي و	5	7
		تطبيقاتها في مجال العمل.		
0,867	4,02	الانفتاح و سرعة الابتكار في توظيف المعرفة.	2	8
0,819	4,01	تفضيل التحديات وخوض التجارب .	14	9
0,907	3,98	امتلاك نظرة شمولية لجميع الجوانب التنظيمية و التكنولوجية	1	10
		والإستراتيجية.		
0,871	3.92	لديهم رؤية واضحة عن إدارة المعرفة.	3	11
1,002	3.91	القدرة على التقاط المعلومات و تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.	10	12
0,901	3.85	إنقان مهارات الاتصال اللفظية .	6	13
0,925	3.78	استخدام مهارات الاتصال الافتراضية (خدمات الويب2، الويب3).	7	14

من الجدول (9) يتبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الذي اختص بمواصفات القائمين على المعرفة قد تراوحت بين (4,17 - 3,78) حيث أن فقرات محور مواصفات القائمين على المعرفة قد تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جدا، فقد حصلت فقرة " الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل " رقم (12) على أعلى المتوسطات، والفقرة " استخدام مهارات الاتصال الافتراضية (خدمات الويب2، الويب3)" رقم (7) حصلت على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل إفراد العينة.

* النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور (12) فقرة كما يتضح فقرات المحور الثالث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتضمن هذا المحور (12) فقرة كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجة إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية مرتبة تنازليا

1		*		
الانحراف	المتوسط	الفقرات	رقم	الرتبة
المعياري	الحسابي		الفقرة	
0.818	4.33	قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة.	9	1
0.972	4.17	غياب اللوائح التنظيمية و الإدارية المبينة والمحددة لإدارة المعرفة.	3	2
0.773	4.12	انخفاض الاهتمام بتبادل الخبرات و المعارف في مجال العمل.	10	3
0.890	4.09	قلة خبرات العاملين في مجال تطبيق إدارة المعرفة.	12	4
0.985	4.08	ضعف ثقافة العاملين بالمديريات الداعمة إلى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة.	2	5
0.825	4.05	ندرة قواعد البيانات و المعلومات التي تساعد على انجاز العمل واتخاذ القرار.	4	6
0.969	4.05	غياب الإطار العلمي المنهجي الواضح لمضمون إدارة المعرفة.	7	7
1.000	4.01	قلة الدراسات ومصادر المعلومات في مجال إدارة المعرفة .	1	8
0.905	3.93	تدني الاهتمام بأسلوب إدارة المعرفة لدى العاملين .	6	9
0.906	3.85	انخفاض المشاركة والتعاون و الشفافية لدى العاملين .	11	10
0.897	3.83	انخفاض توظيف التقنيات الحديثة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.	8	11
0.978	3.77	انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق .	5	12

من الجدول (10) يتبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث الذي اختص بالصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية قد تراوحت بين (4,33 - 3,77) أي أن متوسطات فقرات استجابة أفراد العينة حولها تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، ، فقد حصلت فقرة " قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة " رقم (9) على أعلى المتوسطات، والفقرة " انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق ." رقم (5) حصلت على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل إفراد العينة.

* النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

هل يختلف دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم باختلاف النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية الأفراد عينة الدراسة؟

أولا: متغير النوع

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينتين المستقلتين؛ لمعرفة الفروق بين وجهات نظر المستجيبين حول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية وفقا لإختلاف نوع المستجيبين، والجدول التالي يوضح نتائج التطبيق.

جدول (11) المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية وقيمة "ت" للفروق بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية وفقا لمتغير النوع (ذكر، انثى)

مستوى	ت		وع	المحور	م		
الدلالة		إناث ن=20		ذكورن=66			
		ع2	م2	ع1	م1		
0,257	0,210	0,584	4,22	0,499	4,19	المهارات الفنية	1
0,423	0,471	0,659	4,06	0.567	3.99	المهارات الإنسانية	2
0,474.	0,273	.0,682	4,12	0,566	4,08	المهارات الفكرية	3

^{*(}ع) تعني الإنحراف المعياري.

^{*(}م) تعني المتوسط الحسابي.

يتبين من الجدول (11) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيمة ت المحسوبة للمهارات الـثلاث (0,210، 0,471، 0,210) وأن هذه القيم ليست دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع.

ثانيا: متغير المؤهل العلمى

وله أربعة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ولمعرفة أي منها يؤثر على دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدراية لدى العاملين بالمديريات التعليمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي(ONE WAY ANOVA) لمقارنة بين المجموعات، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول(12)
تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير ودكتوراه) لكل مهارة
من المهارات الإدارية

مستوى	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	المحور
الدلالة		المربعات	الحرية	المربعات		
0,420	0,951	0,254	3	0,762	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0,267	82	21,907	داخل المجموعات	
0,436	0,918	0,316	3	0,949	بين المجموعات	للمهارات الإنسانية
		0,345	82	28,256	داخل المجموعات	(5
0,775	0,369	0,132	3	0.395	بين المجموعات	المهارات الفكرية
		0,357	82	29.255	داخل المجموعات	

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05≥α) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

ثالثا: متغير الخبرة الوظيفية

ويتكون من ثلاث فئات (من سنة إلى أقل من عشر سنوات، ومن عشر سنوات إلى أقل من تسعة عشر سنة)، ولمعرفة أي المجموعات تؤثر على أقل من تسعة عشر سنة)، ولمعرفة أي المجموعات تؤثر على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين المجموعات كالآتى:

جدول (13) تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة (من سنة إلى أقل من عشر سنوات، من عشر سنوات إلى اقل من تسعة عشر سنة) لكل المهارات الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0,977	0,024	0,006	2	0,013	بين المجموعات	المهارات
		0,273	83	22,656	داخل المجموعات	الفنية
0,325	1,139	0,390	2	0,780	بين المجموعات	المهارات
		0,342	83	28,425	داخل المجموعات	الإنسانية
0,360	1,033	0,360	2	0,720	بين المجموعات	المهارات
		0,349	83	28,930	داخل المجموعات	الفكرية

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (20,05 في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين تبعا لاختلاف متغير الخبرة الوظيفية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية وفق التسلسل الذي وردت فيه، وفي ضوء الأهداف التي سعت إلى تحقيقها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتسهيلا لمناقشة وتفسير النتائج فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة الميدانية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي مناقشة نتائج السؤال الأول من أسئلة الدراسة الخاص بهذا الجانب وفقا للمهارات التي تضمنها على النحو التالي:

جاء ترتيب عناصر المحور الأول ككل من حيث الأولوية في دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية تبعا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مهارة كما هو موضح بالجدول (5) حيث جاءت المهارات الإدارية الفنية في المرتبة الأولى وهي تتمثل في خبرة ودراية المديرين بالأساليب والطرق التي تستخدم في تنفيذ العمل فهي مرتبطة بالجانب التنفيذي في العمل، ثم جاءت في المرتبة الثانية المهارة الإدراكية كونها تتمثل في قدرة القائد أو الإداري كوحدة متكاملة ومن ثم تحليله إلى عناصره، والقدرة الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتحليها وهو يشكل أساسا مهما في إدارة المعرفة، وقد جاءت المهارة الإنسانية في المرتبة الثالثة مع ارتفاع درجة المتوسط الحسابي لها على الرغم من صعوبة تتميتها كونها ترتبط بالسلوك

الإنساني المعقد. وإن كانت هذه المهارات الثلاثة متقاربة في متوسطاتها حيث جاء دور إدارة المعرفة في تتميتها بدرجة كبيرة جدا. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عثمان (2010) و دراسة الخليلي(2006)، وهذه الدرجة العالية التي بينتها نتائج الدراسة الحالية تعود حسب رأي الباحثة لأسباب عديدة، نورد منها ما يلي:

- توفر متطلبات إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الهياكل التنظيمية الملائمة، الثقافة التنظيمية المناسبة) بنسبة جيدة ساعد على انتشار اتجاه إدارة المعرفة بين العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان مما أدى إلى تتمية مهارات العاملين الإدارية وتطورها وقد عزز هذا الاتجاه حرص حكومة سلطنة عمان على تحويل السلطنة إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وتنفيذ إستراتيجية عمان الرقمية التي بدأت عام 2006م مع توفير القيادات المهنية لمختلف مبادرات الحكومة الإلكترونية الأخرى في السلطنة فهذا التوجه العام سوف ينعكس بشكل إيجابي على مختلف المؤسسات الحكومية بشكل عام ومديريات التربية والتعليم بشكل خاص وبالتالي سوف يرسخ هذا التوجه لدى جميع العاملين بهذه المؤسسات.
- أن العاملين بمديريات التربية والتعليم بمختلف مسمياتهم الإدارية يمتلكون كفايات علمية وخبرات مهنية جيدة هذا إلى جانب الدورات في مجال العمل الإداري من العوامل التي تؤثر ايجابيا على تبني هذا الاتجاه الإداري من قبل العاملين .
- اعتماد أنظمة الكترونية في إنجاز الأعمال كالبوابة التعليمية وما توفره من قواعد بيانات دقيقة ونظام المراسلات الالكتروني، والبريد الالكتروني وغير ذلك من الأنظمة الالكترونية عززت هذا الاتجاه الإدارة وساعدت على رقيه ونماءه.

- وضوح اللوائح والقوانين والأنظمة الرسمية المنظمة للعمل وسرعة وسهولة الوصول إليها والتزام العاملين بها.

أما عن مناقشة المهارات تفصيلا فقد سار على النحو التالي:

1- المهارات الفنية:

احتلت المهارة الفنية المرتبة الأولى من حيث ترتيب المهارات ترتيبا تنازلياً داخل المحور الأول حسب المتوسط الحسابي لكل مهارة من المهارات الإدارية ويعود السبب وفق رأي الباحثة إلى:

- الخبرة الطويلة في مجال الإدارة مما يساعدهم على أداء المهام وممارسة المهارات الفنية بكفاءة وهذه الخبرة تشكل معزز كبير للأفراد لمواكبة المستجدات الفكرية والإدارية المختلفة.
 - الإلمام بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل مما ييسر إنجاز العمل بسهولة وكفاءة.
- بيئة العمل بما تتوفر فيها من إمكانات مادية وتكنولوجية عملت على تطوير هذه المهارات بصورة أسرع وأرقى.
- توفر قواعد البيانات وسهولة استراجعها والاستفادة منها يعتبر من الأسباب المعززة لتطور المهارات الفنية لدى العاملين بهذه المديريات.

وحصلت الفقرة (تدعم تنمية العاملين لأنفسهم مهنيًا) على أعلى المتوسطات الحسابية في حين جاءت فقرة " تساعد على إصدار التعليمات بصورة موضوعية" في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على أقل المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة الخليلي (2006) التي حققت فيها فقرة (اهتم بعمل دورات تدريبية لمرؤوسيين لتنمية مهارتهم في استخدام التكنولوجيا) وفقرة (يتم إعداد الكفاءات والمهارات اللازمة لاستيعاب أشكال المعرفة الجديدة من خلال برامج التدريب والتطوير) درجات

عالية ، ودراسة العتيبي (2011) التي حققت فقرة (تبني ثقافة تنظيمية تشجع على تطبيق المعرفة) درجة كبيرة وفقرة (بناءخطة إسترتيجية لتطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة) درجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى التوجه العالمي والمحلي بضرورة التتمية المهنية والإستثمار في العقل البشري ورسوخ هذا التوجه لدى العاملين وقناعتهم بأهمية التتمية والتدريب في تطوير قدراتهم وتطوير مهاراتهم الفنية والتي سوف تتعكس إيجابياً على تطوير المديريات التي ينتمون إليها. فقد أكدت إحصائيات وزارة التربية والتعليم وفقا للتقرير السنوي لعام 2000م وعام 2010م حيث بلغ إجمالي عدد الملتحقين ببرامج التأهيل المختلفة على سبيل المثال لعام 2000م (592) دارساً ودارسة و عام 2010م (494) دارساً ودارسة.

2-المهارات الإدراكية.

احتلت المهارة الإدراكية المرتبة الثانية، حيث جاء دور إدارة المعرفة في تنميتها كما أوضحه الجدول (5) بدرجة تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، حيث حصلت الفقرة "تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية" على أقل أعلى المتوسطات الحسابية ، في حين حصلت الفقرة "تستثمر الأفكار المرتدة من المسئولين" على أقل المتوسطات الحسابية وفقا لاستجابات أفراد العينة، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة الخليلي(2006) والتي حققت فيها الفقرات الخاصة بالنشاط المتعلق بالاهتمام بالاقتراحات والأفكاري الجديدة وتشجيعها وفقرات النشاطين المتعلقين باعتبار التجديد والإبداع من ضروريات أداء العمل درجات عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ان إدارة المعرفة كما أوردها الزيادات في كتابه (2008) إلى الإبداع التتنظيمي وتطبيق الأفكار الإبداعية تمثل عنصرا أساسيا من عناصر إدارة المعرفة، في حين استثمار الأفكار المرتدة من قبل المسؤولين يراها المستجيبون بأنها في أقل الرتب لدور إدارة المعرفة في تنميتها فلربما يعود ذلك إلى حداثة هذا الاتجاه الإداري الحديث وحاجتهم إلى تنميته. اما عن وجود هذه المهارة في المستوى الثاني بعد

المهارات الفنية فتفسره الباحثة إلى صعوبة اكتساب هذه المهارات وتتميتها وتطويرها مقارنة بالمهارات الفنية حيث تحتاج إلى جهد أكبر ووقت من قبل العاملين هذا إلى جانب حاجة العاملين إلى الدورات والورش التدريبية لصقل هذه المهارات لديهم. في حين أنها احتلت مرتبة أعلى من المهارات الإنسانية لكون هذه المهارات مرتبطة بالمهارات الإدارية حيث لا يمكن أن تقوم القيادات بالمهارات الإدارية دون امتلاكها للمهارات الفنية والقيادات الإدارية تهتم بالمهارات الفكرية أكثر اهتمامها بالمهارات الإنسانية.

3- المهارات الإنسانية.

جاء دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإنسانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جدا كما أوضحها الجدول (5)، حيث حصلت فقرة "تساعد على احترام آراء العاملين وأفكارهم" على أعلى المتوسطات، والفقرة " تأبي احتياجات العاملين الاقتصادية" حصلت على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل أفراد العينة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2011) التي حصلت فيها فقرة (تتمية العلاقات الإنسانية بن الأفراد العاملين بالمدرسة والتي تعتبر حافزاً لنشر وتوزيع المعرفة) وفقرة (تشجع الحوار العلمي بين منسوبي المدلرسة والمدارس الأخرى لنشر وتبادل المعرفة) على درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة، ودراسة الخليلي (2006) التي حصلت بها فقرة (أفضل العمل الجماعي لأنه يمكنني من تبادل المعرفة مع الآخرين) وفقرة (أشجع تبادل ونشر المعرفة من خلال التفاعل الشخصي بين الأفراد) على درجات عالية من معدل الاستجابة ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الكبيرة في هذا المهارات على أساس:

- أن إدارة المعرفة ترتكز على مبادئ أساسية منها: الثقة، التعاون، التعلم، إن هذه المبادئ تلعب دورا كبيراً في تطوير المهارات الإنسانية عندما تشكل عنصراً كبيراً في بيئة العمل التنظيمية.

- معرفة ودارية العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية العلاقات الإنسانية ودورها في إنجاح العمل وأداء الأعمال.
- تركيز الكثير من الأدبيات التربوية والإدارية على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل خاصة وفي ظهور الكثير من الآراء والنظريات التي تؤيد وتؤكد هذا التوجه في العقود الأخيرة من نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين.
- ثقافة ونمط الشخصية والعلاقات الاجتماعية في المجتمعات العربية بشكل عام والمجتمع العماني بشكل خاص على تتمية هذه المهارات لدى العاملين.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بمواصفات القائمين على المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

تراوحت متوسطات درجات فقرات هذا المحور بين الكبيرة والكبيرة جدا كما أوضحه الجدول (9)، وتفسر الباحثة هذه الدرجات العالية في هذا المحور إلى إدراك العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان أهمية إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية وهذا يرجع إلى الصفات التي يمتلكها القائمون على المعرفة كالإسهام في تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل، والعمل على تحقيق أفضل استفادة من المهارات والخبرات والتقنيات المتاحة في المديريات، والمرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات وغير ذلك من الصفات المرتبطة بالقائمين على المعرفة والتي لها أثرها في تطوير المديريات والإرتقاء بالعمل فيها في إطار إدارة المعرفة. وقد حصلت فقرة " الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل " على أعلى المتوسطات الحسابية، وذلك يعزى إلى سعي وزارة التربية حاليا إلى اعتماد نظام الجودة وتطبيقه من خلال تضمين قسم لضبط الجودة بالمديريات التعليمية وفقا للقرار الوزاري 2010/44 (وزارة التربية والتعليم، 2010)

في حين حصلت فقرة استخدام مهارات الاتصال الافتراضية (كخدمات الويب2، الويب3)" على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل إفراد العينة، وقد يعود ذلك إلى أن ضعف امتلاك القائمين على المعرفة هذه المهارات (الاتصال الافتراضية) لا تشكل عقبة نحو تفعيل إدارة المعرفة.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

اتضح من الجدول (10) أن الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في من وجهة نظر أفراد العينة، تراوحت درجات متوسطاتها بين الكبيرة والكبيرة جدا، فقد حصلت فقرة " قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة " على أعلى المتوسطات قد اتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة العتيبي (2011) وهذا يعزز رأى الباحثة في أهمية الدورات التدريبية في هذا الاتجاه الإداري وحاجة العاملين إلى التتمية المهنية والتدريب في هذا الاتجاه للارتقاء به، كما حصلت فقرة " انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق ." حصلت على أقل المتوسطات من معدلات الاستجابة من قبل إفراد العينة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخليلي (2006). وهذه الدرجات العالية في محور الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية اتفقت في النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي(2011) والتي أظهرت أن وجود معوقات كبيرة في عمليات تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ودراسة الزايدي (2008) التي أظهرت نتائجها أن الصعوبات التي تواجه ممارسة أنظمة إدارة المعرفة كان تقديرها من قبل المشرفات التربويات بدرجة عالية في أغلبها. وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة الإهتمام بإدارة المعرفة كإتجاه إداري في وزارة التربية بشكل خاص وسلطنة عمان بشكل عام حيث ظهر هذا الاتجاه في بدايات القرن

الواحد والعشرين كما جاء مع اهتمام السلطنة بالتحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة وهذا ما يؤكده المرسوم السلطاني 2006/52 الصادر في مايو 2006م.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص (هل يختلف دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم باختلاف النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة).

وفيما يلي مناقشة نتائج السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الخاص بهذا المحور من محاور الدراسة وفق المتغيرات التي تضمنها على النحو التالي:

أولا: متغير النوع

أشارت النتائج من الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2010). وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزى إلى عدم وجود تمييز بين كلا الجنسين في مهام العمل الموكلة إليهم ولا يوجد أي تفريق بينهم في بيئة العمل أو الحوافز المادية التي يحصل عليها كلا الجنسين وهذا ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع.

ثانيا: متغير المؤهل العلمى

أشارت النتائج من الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (شارت النتائج من الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0,05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تتمية المهارات الإدارية لدى العاملين تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2011) ودراسة

عثمان (2010). وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزى لحداثة هذا الاتجاه الإداري وبروزه بشكل كبير في الآونة الأخيرة وعلى توجه المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان إلى تبني هذا الاتجاه لمواكبة التوجه العام للدولة واعتماد الخدمات الحكومية الإلكترونية بشكل كبير وإستراتيجية عمان الرقمية التي تهدف إلى تحويل اقتصاد الدولة إلى اقتصاد مبنى على المعرفة.

ثالثا: متغير الخبرة الوظيفية

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (20,05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين تبعاً لاختلاف متغير الخبرة الوظيفية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي(2011) دراسة عثمان(2010). وتفسر الباحثة أن إلمام العاملين بالأنظمة واللوائح والقوانين المنظمة للعمل نتيجة سنوات الخبرة تعزز هذا الاتجاه الإداري وتنميه حيث أن سنوات الخبرة تعزز ثقة العاملين في أنفسهم وتغرس لديهم التنافس الصحي الذي يوجد بيئة خصبه لاتجاه إدارة المعرفة.

وبعد استعراض نتائج الاستبانة، وتفسيرها ومناقشتها، تم استخلاص جملة من التوصيات.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصى الباحثة بعدد من التوصيات هي:

- 1- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ نظرا لدورها الكبير في تنمية المهارات الإدارية كما أوضحته نتائج الدراسة.
- 2- إكساب العاملين بمديريات التربية والتعليم مواصفات وخصائص القائمين على المعرفة لتحقيق فاعلية دور المعرفة في تنمية المهارات الإدارية.

- 3- العمل على إكساب العاملين بمديريات للتربية والتعليم القدرة على تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل؛ لكونها أهم الصفات الى يجب أن يمتلكها القائمون على المعرفة.
- 4- ضرورة تعميق وعي المسئولين والقيادات العليا في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان بالتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة مما يساعد على إيجاد البدائل والحلول بصورة مطرده.
- 5- العمل على استقطاب الكوادر البشرية التي تتوافر فيها خصائص صناع المعرفة مثل الكفاءة الفنية العالية، البراعة الشخصية، ومهارات التفكير الإبداعي والاتصال، العمل الجماعي.
- 6- العمل على تنمية العاملين في مديريات التربية التعليم مهنيا في مجال إدارة المعرفة من خلال المشاغل والبرامج التدريبية.

الدراسات والبحوث المقترحة:

وفي ضوء ما تقدم عرضه من توصيات وفقا لنتائج للدراسة، ترى الباحثة أن هنالك مجموعة الدراسات والبحوث المقترحة تتمثل فيما يلى:

- 1- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- 2- تطوير إدارة المعرفة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول.
- 3- دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

المراجع

المراجع:

المراجع العربية

- أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبرى. (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- بدير،جمال.(2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمّان: دار كنوز المعرفة.
- بيزان ، حنان الصادق . (2010). إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو مستقبلية . 2010 م. (22). إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو مستقبلية . (2010 م.). (22 م.). Journal . (22 م.). أمتاح فالمدار المدارية الإطارية المعرفة وتنمية القيادات الإدارية الإطارية المعرفة وتنمية القيادات الإدارية الإطارية المعرفة وتنمية القيادات الإدارية المعرفة وتنمية القيادات المعرفة وتنمية المعرفة المعرفة وتنمية المعرفة وتنمية المعرفة المعرفة وتنمية المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة وتنمية المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة وتنمية المعرفة المعرفة المعرفة وتنمية المعرفة المعرفة وتنمية المعرفة ال
- توفيق، عبد الرحمن. (2007). الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره (ط2). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جاد الرب،سيد . (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
 - الحريري، رافدة. (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج.
 - حمود، خضير. (2010). منظمة المعرفة .عمان: دار صفاء.
- الخشالي، شاكر جار الله. (2009). إدارة المعرفة و أثرها التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للإدارة ، مج 29 (18) ، ص ص 45-63.
- الخليلي، سمية محمد توفيق علي. (2006). إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية: دراسة تحليلية، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك.

- الخوالدة ،عايدة أحمد. (2008) . نحو أنموذج لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأهلية، مجلة العلوم التربوية و النفسية، مج10(ع3) .
- دروزة ، سوزان صالح . (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- دروش، سعد زناد. (2001) .تكنولوجيا وإدارة المعرفة. المجلة العربية للتعليم التقني، مج18(ع1-2)، ص ص25-21
 - ربيع، هادي مشعان . (2006). المدير المدرسى الناجح .عمان: مكتبة المجتمع العربي .
 - رسمى، محمد حسن . (2004). أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية : دار الوفاء.
- الزايدي، أمل بنت عمر خلف . (2008) . درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
 - الزيادات،محمد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (ط1). عمّان: دار صفاء.
 - السكارنة، بلال خلف. (2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات . عمان: دار المسيرة.
- الشحي، خالد محمد. (2008). إدارة المعرفة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي العمانية كما يراها مديرو ومعلمو تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
 - شنودة،إميل .(2010). تربية المعرفة : تربية عقل الأمة للمعرفة. المنصورة: المكتبة العصرية.
 - الشيمى، حسنى(2009). إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً. القاهرة: دار الفجر.

- الصاوي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .الكويت: دار السحاب.
- صبري، هالة عبد القادر. (2010). واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية. المجلة العربية، مج30 (ع2) ص ص 153 174.
 - صلاح آخرون .(2007). مناهج البحث التربوي : بين النظرية والتطبيق. العين: مكتبة الفلاح.
- الضويحي ، فهد بن عبدالله .(2009) .إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق . Cybrarians Journal ، (ع 20) ، (تاريخ الإطلاع : 2-6-2011م) . متاح في :

 $http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id \\ = 123:2010-06-30-10-06-38\&catid=60:2010-06-30-08-56-29\<emid=61 \\ = 123:2010-06-30-08-56-29\<emid=61 \\ = 123:2010-08-30-08-56-29\<emid=61 \\ = 123:2010-08-56-29\<emid=61 \\ =$

- طالب، علاء، والجنابي، أميرة. (2009). إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون . عمّان: دار صفاء.
- طاشكندي، زكيه ممدوح قاري عبد الله . (1428هـ). إدارة المعرفة :أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية،قسم إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى.
 - الطاهر، علاء فرج . (2010). إدارة المعلومات والمعرفة. عمان: دار الراية.
 - الطويل، هاني عبدالرحمن صالح. (2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق (ط3) عمان: دار وائل.
 - طيطى، خضر. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول.عمّان: دار الحامد.
 - الظاهر، نعيم إبراهيم .(2009). إدارة المعرفة. إربد: عالم الكتب الحديث.
 - عابدين، محمد عبدالقادر .(2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- العتيبي، محمد أحمد .(2011). معوقات عمليات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- عبد الوهاب، سمير محمد. (2005). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية بعنوان مدن المعرفة، المدينة المنورة: المعهد العربي لإنماء المدن. المدينة المنورة.
- عثمان، علان محمد خليل .(2010). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشوره. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
 - عريفج، سامي سلطي. (2007). الإدارة التربوية المعاصرة (ط 3) عمان: دار الفكر.
 - العلى، عبد الستار، وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمّان: دار المسيرة.
 - عليان، ربحي. (2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء.
 - العمايرة، محمد حسن .(2002). مبادئ الإدارة المدرسية (ط3) عمان: دار المسيرة.
 - العمري، على . (2011). اختتام فعاليات المؤتمر الثاني إدارة المعرفة في الشرق الأوسط . (تاريخ الإطلاع :
 - (2011-4-2 م). متاح في :http://www.ameinfo.com/ar-196184.html
- العواملة، حمدان سالم، رزوقي، شروق كامل .(2009). أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية. مجلة بحوث التربية النوعية (ع 13). ص ص 94-131 .
- الغامدي، نوال سعيد عبدالله. (2008). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة: دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- القاسمي، عايدة بطي راشد . (2009). تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم أصول التربية، جامعة القاهرة .

- القطارنه، زياد حمد .(2006). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة.
 - الكبيسي، صلاح الدين .(2005). إدارة المعرفة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
 - الكبيسى، عامر. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث.
 - كرماللّي، سلطان (2005). إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي (هيثم على حجازي مترجم). بيروت : الأهلية للنشر.
- الكلبانية، الشبيبية، والهنائي. (2012). اختتام أعمال ندوة مؤشرات تقنية المعلومات والاتصالات في قطاع التعليم. بوابــــة ســــــاطنة عمــــان التعليميـــة (تــــاريخ الإطـــلاع: (7-4-2012م). متــــاح فــــي: http://home.moe.gov.om/arabic/showtopic.php?CatID=1&ID=993
- الكندي، نادية عبدالله. (2008). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس ،مسقط.
- الملاك ، ساهر غسان، الأثري، أحمد صالح . (2002).إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. مجلة مستقبل التربية العربية،المعهد العربي للتعليم والتنمية ،ص ص 143–157
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2006). الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

http://www.shabiba.com/iinnerPage02.asp?detail=919#newsdetails

- نجم،نجم. (2009). الإدارة والمعرفة الالكترونية. عمّان: دار اليازوري العلمية.

- نور الدين،عصام. (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمّان: دار أسامة.
- وزارة التربية والتعليم، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية . (2009). التقرير السنوي لانجازات برامج وفعاليات الإنماء المهني .مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم ، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية . (2010). التقرير السنوي لانجازات برامج وفعاليات الإنماء المهني، مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- الوحشي، حمدان محمد حمد. (2011). إدارة المعرفة في التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة نزوى.
- الهاشمي، ونية جمعة راشد. (2011). تصور مقترح لبرنامج تدريبي في عمليات إدارة المعرفة لمديري مدارس التعليم مابعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الكفايات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
 - ياسين، سعد غالب . (2007). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات. عمّان: دار المناهج.
- Robbins P، Stphen ، phillip L ، Hunsaker التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل (سامح عبد المطلب عامر ، مترجم) . عمان: دار الفكر .

المراجع الاجنبية:

- Brewer, Peggy D., Brewer, Kristen L.(2010). Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model , **Journal of Education for Business**, 85: 330–335,USA: Taylor & Francis Group, LLC
- Cheng Kai-Wen and Chen Yu-Fen . The Process of Integrating "Knowledge Management" into Teacher's "Teaching Resources"—A Case Study on the Hospitality College . **Journal of Instructional Psychology**, Vol. 35(No. 4)
- Glickman, Victor.B .(2004). What Counts:Education Knowledge
 Management Prectices, Ph.D. Thesis, The University of British Columbia, Vancouver. P203
- . Green, Gill, Liu, Lu. & Qi, Baomin .(2009) .Knowledge-based Management
 Information Systems for the Effective Business Performance of SMEs. Journal of
 International Technology and Information
 Management, V18(N2), PP201-222
- Gokmen DAgLI SILMAN Fatos BIROL Cem. (2009). A Qualitative Research on the University Administrators' Capacity to Use Management Knowledge Tools: The e Case of TRNC Universities. Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice, Egitim Danismanligi ve Arastırmaları İletisim Hizmetleri Tic. Ltd. Sti. 1269-1290
- Hanisch, Bastian, Lindner, Frank, Mueller, Ana .(2009). Knowledge management in project environments. **Jounnal of Knowledge Management**, Emerald Group Publishing Limited, VOL(13 NO) 4 2009, pp. 148-160.
- Irene Y.L. Chen1, Nian-Shing Chen2, Kinshuk .(2009). Examinig the Factors
 Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual
 Learning Communities. Educational Technology& Society,pp134-148
- Kumaresan, S.C. (2010) .Knowledge management and knowledge sharing
 for strategic library planning. Value of knowledge sharing for expatriate

- library professionals. Perspectives in International Librarianship; 4.doi: 10.5339/pil.2010.4 .Published online: 12 2011 أبريل : http://www.qscience.com/doi/full/10.5339/pil.2010.4
- Lakshman, Chandrashekhar. (2008) Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders, Kondhwa, Pune, India, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30(No. 4), 2009, pp. 338-364.
- LEE, Chi-Lung (2010). A process-Based Knowledge Management System For Schools: a case study in Taiwaan The Turkish Online Journal of Educational Technology. October . v 9. Issue 4. Pp10-21.
- Mason, J. (2005). From e-learning to e-knowledge', in Madanmohan Rao (ed.) **Knowledge Management**. Tools and Techniques, pp. 320-328. Elsevier, London iteseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.89.1813
- McCall , Holli , Arnold , Sutton, Steve G.(2008) Use of Knowledge
 Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit
 Knowledge, Vol. 22(No. 2) pp. 77–101
- Mitri ,Michel. (2003). Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment. James Madison University, CIS/OM Program, College of Business, Harrisonburg, VA 22807, USA
- Ndubisi, Nelson Oly (2004) Knowledge Management: A case of "Search and Replace Marketing" or an Emerging field of Management, Asian Academy of Management Journal, Vol. 9(No. 1) 29–52, January Labuan School of International Business and Finance University Malaysia Sabah
- Newton,paul. (2003). **Knowledge Management in school**Boards,PH.D.Thesis,The University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Oxford: Dictionary of Business and Management. (2009). Oxford University press.
- **Oxford: wordpower** .(2006). Oxford University press.

- Watanabe Remy Magnier- Senoo, Dai .(2009). Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage. Journal of
 Workplace Learning, Vol. 21(No. 2) Emerald Group Publishing Limited, , pp. 109-124.
- Weldy, Teresa G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. The Learning Organization, Vol. 16(No. 1) 2009, pp. 58-68

الملاحق الدراسة

- الواجبات والمسؤوليات للوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
 - أداة الدراسة الاستطلاعية.
 - أداة الدراسة في صورة الأولية.
 - أداة الدراسة في صورتها النهائية.
- بيان بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة.
 - نماذج من الرسائل والمخاطبات

ملحق رقم (1) الواجبات والمسؤوليات للوظائف القيادية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

سلطنية عمان	بطاقة وصف الوظيفة		
اسم الوحدة			
مسمى الوظيفة:	مدير عام للمديرية ()	رمز الوظيفة:	
المجموعة النوعية لوظائف:	العليا		
فئة وظائف:	الإدارة العليا	الدرجة	ه،د،ج،ب
الـوصـف الـعـام:			
تقع هذه الوظيفة:	على قمة وظائف المديرية العامة التابعة لوكيل		
تختص هذه الوظيفة بـ:	الإشراف والتخطيط والتنسيق والرقابة على كافة الإعمال الم بوضع وتنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المديرية العام		
الواجبات والمسئوليات:			
. يخضع شاغل الوظيفة للتوجيه ا	لإداري من الرئيس المختص () ويشرف إشرافا عاما عا	ئى دائرة ()	ودائرة () ودائرة () التابعة له.
	بة في مجال () في إطار السياسات العامة و		
. يتابع تنفيذ الخطط والبرامج التنظ	ليمية والوظيفية () ويراقب صحة وجودة التنفيذ ه	طبقا لمعايير الج	بودة.
. يتأكد من تنفيذ سياسات وخطط	. تنمية الموارد البشرية المعتمدة خاصة في مجالات تدريب	ب العاملين بالما	.يرية ().
	ال () ومعدلات الأداء القياسية والمقررات الوظ		
	ة المقترحة من الدوائر والأقسام التابعة للمديرية العامة والتي		ت الدراسة غير النمطية ومشاكل تطبيق النظم
	عاة الالتزام باقتصاديات الأداء الحكومي واستخدام نظم الإدارة		
	لحديثة في مجال () وفقا ا		
	لمختصة الأخرى ذات الاختصاص بالوحدة وهي ()		
	ائية وفقا للضوابط والمنشورات المالية التي تضعها الحكومة		ذ خطط عمل الوحدة.
	لمتعلقة بمجال (
	ن نظم المعلومات والتقنيات المتعلقة بطرق البحث والدراسات	بالمديرية وإنش	اء قواعد بيانات خاصة بنظم العمل بالمديرية
	خدام تقنيات المعلومات الحديثة.		
	شكلات () التي تواجه تنفيا		
	ثير كبير مثل قرارات () وذ		
	مع جهات خارجية () وداخلية () لتمثيل	المديرية العامة أو الوحدة والتحدث باسمها ،
ويشارك في حضور اجتماعات و	` ,		
	التصرف والابتكار والمبادأة في التعامل مع المشكلات والموا	-	
	، وأنشطة المديرية والتحديات والمشكلات وسبل علاجها مثل ((
ويرفعها للسلطة المختصة.			
·	.(
. يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى	ممائله.		
اشتراطات شغل الوظيفة:	,		
مؤهل جامعي (مناسب/ متخصص	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
قضاء مدة سنبه لا تقل عن تلات	سنوات في احدى وظائف الدرجة الأدني مباشرة		

سلطنة عُمان	بطاقة وصف الوظيفة		
اسم الوحدة			
مسمى الوظيفة:	مدير عام مساعد	رمز الوظيفة:	
المجموعة النوعية لوظائف:	العليا		
فئة وظائف:	الإدارة العليا	الدرجة	الأولى ، هـ
السوصف السعام:			
تقع هذه الوظيفة:	تتبع هذه الوظيفة مباشرة مدير عام المديرية العامة	التابعة لوكيل	
تختص هذه الوظيفة بـ:	توجيه وتنسيق العمل بين الدوائر والأقسام التابعة للمديري	ية العامة	
الواجبات والمسئوليات:			
. يساعد في إعداد الخطط السنو . يوجه وينسق العمل بين الدوا المعتمدة.	، العام من المدير العام المختص (ية () ، (عنه في حالة غيابه.
	نظيمية والوظيفية () ويراقب		
	البشرية داخل المديرية من خلال ما تقدمه الدوائر والأقس		
. یراجع انتخاریر انتوریه بندنج .	متابعة ما تقوم به الدوائر والأقسام من دراسات ويحوث ومع	هدوت اوداع واله	عررت الوعید، الفصه المدیریه (
•	نة الفنية المقترحة من الدوائر والأقسام التابعة للمديرية الع	عامة والتي تتعلة	بمتطلبات الدراسة غير النمطية ومشاكل تطبيق
) بمراعاة الالتزام باقتصاديات الأداء الحكومي واستخد		
	بة الحديثة في مجال ()		
	حة من خلال الدوائر والأقسام المختصة (
	نظم المعلومات والتكنولوجيا في طرق البحث والدراسات بال	لمديرية وإنشاء	قواعد بيانات خاصة بنظم العمل بالمديرية (-
) باستخدام نظم تقنية المعلومات الحديثة.		
	ي بين الدوائر والأقسام مثل تعليمات (
	في إجراء الاتصالات على نطاق واسع وبصفة خاصة الاتد		وحده بعرض التحدث باسمها ويحضر او يشترك
•	مرات والندوات والمعارض () بة التصرف والقدرة على الدراسة واستقصاء المعلومات بهد		العالم العراب العرب ع
	به التصرف والعدره على الدراسة واستعصاء المعومات بهد ت التي تواجه تنفيذ أنشطة المديرية مثل (ي الحاد التقارير بشأنها وعرضها على الرئيس
المختص.	ے اسی موجہ سید است استوں سی () وَإِحَالًا الْتَعَارِيرَ بِنَعْلَمُ وَحَرَفَتُهُ حَيِّ الرَيْسُ
_	.(
•	•		
. يؤدي ما يسند إليه من أعمال	أخرى مماثلة.		
اشتراطات شغل الوظيفة:			
مؤهل جامعي (مناسب/ متخصص	(
	شي زمان في المدين خلائق الدينة الأمن بيراش في		

سلطنة عُمان	بطاقة وصف الوظيفة		
اسم الوحدة			
مسمى الوظيفة:	مدیر (دائرة/ مکتب)	رمز الوظيفة:	
المجموعة النوعية للوظائف:	التخصصية		
فئة وظائف:	(التي تنتمي إليها هذه الوظيفة)	الدرجة	الثالثة، الثانية، الأولى
السوصف السعام:			
تقع هذه الوظيفة:	على قمة وظائف دائرة التابعة للمديرية العامة		
تختص هذه الوظيفة بـ:	الإشراف على كافة الأعمال المتعلقة بتنفيذ الخطط والبر	إمج الخاصة بم	مجال الدائرة ومتابعة الإنجازات المتحققة من الأهداف
تحصص مده الوقيعة بـ.	وخطط العمل الموضوعة		
الواجبات والمسئوليات:			
. يخضع شاغل الوظيفة للإشراف	، العام من الرئيس المختص ()	ويشرف إشرافا	ا مباشراً على الأقسام التابعة له (
· () h a thinh is at a shift for		51 11 ctt 1.2 /
	نظم والقواعد لتحديد أساليب العمل في مجال () ويرفعها للرئيس المباشر.
. يشرف على تنفيذ الخطط والبراه			تطبيق معايير الجودة في التنفيذ.
	الموارد البشرية وتطوير موظفي الدائرة ورفع كفاءة الأد	اع.	
	بحوث و معدلات الأداء والمقررات الوظيفية () ويقدم المقترحات في مجال (
) لعرضها على الرئيس		= 7 1 .11	\ 11
	نية المعدة من الأقسام التابعة للدائرة والتي تتعلق بمتطلب	ات الدراسية عي	ر التمطية لحل مساكل العمل في مجال (
	عد الأداء الاقتصادي وتطبيق نظم الإدارة الحديثة.	,	
	لإدارية الحديثة في مجال (.(-	
	قة بمجال ().		To be a best one and
			ام نظم تقنية المعلومات الحديثة.
	المشكلات التي تواجه تنفيذ أنشطة الدائرة (-) وإعداد النتائج ورفعها للرئيس المباشر.
	جراءات العمل وتنسيقه بين موظفي الدائرة (.(
	سط مع جهات داخلية () وخاره		
	لِجان () بغرض الوقوف على أحد		
. يتطلب عمله قدراً مناسباً من ح	عرية التصرف والقدرة على الدراسة والبحث للوصول إلى	مقترحات التطو	ير التي تساهم في سرعة الانجاز وجودة الأداء.
. يعد نتائج التقارير الدورية عن	انجازات وأنشطة الدائرة والمعوقات وسبل علاجها () ويرفعها للرئيس المباشر.
. واجبات ومسؤوليات أخرى (.().		
. يؤدي ما يسند إليه من أعمال	أخرى مماثلة.		
اشتراطات شغل الوظيفة:			
مؤهل جامعي (مناسب/ متخصص	(0	ו בייני ולייני	يب الذي تتيحه الوحدة
قضاء مدة بينية لا تقل عن ثلاث	ت سنوات في احدى وظائف الدرجة الأدني مباشرة	اجىيار اساري	يب الذي نبيحه الوحدة

	بطاقة وصف الوظيفة	سلطنة عُمان							
		اسم الوحدة							
رمز الوظيفة:	مدیر مساعد (دائرة/ مکتب)	مسمى الوظيفة:							
	التخصصية	المجموعة النوعية للوظائف:							
الدرجة الرابعة ، الثالثة	(التي تنتمي إليها هذه الوظيفة)	فئة وظائف:							
	•								
ع هذه الوظيفة: تتبع هذه الوظيفة مباشرة مدير دائرة التابعة للمديرية									
، فيها	المساعدة في كافة إعمال مدير الدائرة ويما تم التفويض	تختص هذه الوظيفة به:							
		الواجبات والمسئوليات:							
) وينوب عنه في حالة غيابه. 	اشر من الرئيس المختص (. يخضع شاغل الوظيفة للإشراف المب							
ا للرئيس المباشر.	لتحديد أساليب العمل في مجال () ويرفعها	. يتابع تنفيذ الخطط والنظم والقواعد ا							
) وفق معايير الجودة داخل الدائرة.	ئية التخصصية لانجاز الأعمال (. يراجع تنفيذ الخطط والبرامج التفصيا							
لتقارير الخاصة بذلك.	نطوير أداء موظفي الدائرة ورفع كفاءتهم الأداء وإعداد ا	. يتابع تنفيذ خطط الموارد البشرية وأ							
بال () لعرضها على الرئيس المباشر.	ة في مراجعة الدراسات والبحوث ويقدم المقترحات في مج	. يتولى شاغل الوظيفة مهام المساعد							
ت الدراسة غير النمطية لحل مشاكل العمل في مجال (ية المعدة من الأقسام التابعة للدائرة والتي تتعلق بمتطلبا،	. يتابع تنفيذ برامج تقديم المعاونة الفذ							
	الأداء الاقتصادي وتطبيق نظم الإدارة الحديثة.) بمراعاة قواعد							
	بَّة في مجال ().	. يتابع تطبيق الأساليب الإدارية الحدي							
).	تنفيذ المشروعات في مجال (. يتابع إعداد وتطبيق البرامج واليات ا							
مات الحديثة.	ظم العمل () باستخدام نظم تقنية المعلوه	. يتابع إنشاء قاعدة بيانات خاصة بنذ							
) ورفعها للرئيس المباشر.	ني تواجه تنفيذ أنشطة الدائرة وإعداد النتائج (. يتابع دراسة التحديات والمشكلات الذ							
	ي بالدائرة ().	. يصدر تعليمات بغرض سرعة الانجاز							
) وخارجية (راء اتصالات على نطاق متوسط مع جهات داخلية (. ينوب أحيانا عن مدير الدائرة في إج							
	ات اللازمة لإنجاز العمل.) لاستكمال البيانات والمعلوم							
الانجاز وجودة الأداء.	لتصرف والقدرة على تبسيط إجراءات العمل بهدف سرعة	. يتطلب عمله قدراً مناسباً من حرية ا							
) وعرضها على الرئيس المختص.	ني تواجه تنفيذ أنشطة الدائرة وإعداد النتائج بشأنها (. يتابع دراسة التحديات والمشكلات الذ							
واجبات ومسؤوليات أخرى ().									
	، مماثلة.	ـ يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى							
		اشتراطات شغل الوظيفة:							
ا ماه الحديثات معالية الحديثات		مؤهل جامعي (مناسب / متخصص)							
اجتياز التدريب الذي تتيحه الوحدة	وات في إحدى وظائف الدرجة الأدنى مباشرة	قضاء مدة بينية لا تقل عن ثلاث سنو							

	بطاقة وصف الوظيفة	سلطنية عُميان
		اسم الوحدة
مِز الوظيفة:	رئیس (قسم/ مرکز)	مسمى الوظيفة:
	التخصصية	المجموعة النوعية للوظائف:
لدرجة الخامسة ، الرابعة	(التي تنتمي إليها هذه الوظيفة)	فئة وظائف:
		الـوصـف الـعـام:
	على قمة وظائف قسم التابع لدائرة	تقع هذه الوظيفة:
سم	الأشراف على الأعمال المتعلقة بتنفيذ البرامج والنظم بالق	تختص هذه الوظيفة بـ:
		الواجبات والمسئوليات:
ف إشرافا مباشرا على موظفي القسم.	ير الدائرة المختص () ويشم	. يخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر من مد
) وفي إطار التعليمات.	ليب العمل الحديثة في مجال (. ينفذ الخطط والبرامج والنظم والقواعد بإتباع أسا
) المتفقة مع معايير الجودة.	. ينفذ الخطط والبرامج التنظيمية والوظيفية (
العاملين بالقسم.) لتنفيذ خطط تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات	. يحدد الآليات المناسبة (
لية ويرفعها للرئيس المختص.) ويقترح معدلات الأداء والمقررات الوظية	. يعد الدراسات والبحوث في مجال (
) وفقاً لمعدلات الأداء	العاملين والتي تتعلق بمشاكل تطبيق النظم (. يعد برامج تقديم المعاونة الفنية المقترحة من
	تصاديات التنفيذ.	القياسية وإتباع نظم الإدارة الحديثة والالتزام باة
	.(. يطبق أساليب الإدارة الحديثة في مجال (
	.(. يحدد آليات تنفيذ المشروعات المتعلقة بمجال (
معلومات الحديثة.	() باستخدام نظم تقنية الـ	. يعد قاعدة البيانات الخاصة بنظم العمل بالقسم
) ويرفعها للرئيس المباشر.	غيذ أنشطة القسم وإعداد النتائج (. يقوم بدراسة التحديات والمشكلات التي تواجه تن
.(العمل بين موظفي القسم (. يصدر تعليمات بهدف تسهيل إجراءات وتنسيق
) لاستكمال البيانات والمعلومات اللازمة	ظية () وخارجية (. يجري اتصالات على نطاق ضيق مع جهات داه
		لانجاز العمل.
اء والكفاءة.	درة على صياغة البرامج واليات العمل بهدف تحسين الأد	. يتطلب عمله قدراً بسيطاً من حرية التصرف وق
س المختص.	ج المحددة () ويرفعها للرئيا	. يعد التقارير الدورية عن انجازات الخطط والبرام
	.(. واجبات ومسؤوليات أخرى (
		ـ يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
		اشتراطات شغل الوظيفة:
اجتياز التدريب الذي تتيحه الوحدة		مؤهل جامعي (مناسب/ متخصص)
اجبيار الندريب اندي نبيحه انوحده	ى وظائف الدرجة الأدنى مباشرة	قضاء مدة بينية لا تقل عن ثلاث سنوات في إحد

ملحق(2)

مقابلة استطلاعية للتعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفاضل:

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تعتبر إدارة المعرفة في التعليم من المقومات المهمة التي تقوم عليها العملية الإدارية في الوقت الحاضر ، لذا أقدم بين يديك أسئلة هده المقابلة والتي تأتي ضمن إجراء دراسة ميدانية بعنوان دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، بهدف التوصل إلى الواقع الحالي في الاستفادة من هذا الاتجاه الإداري الحديث ، والمرجو منكم الإجابة عن أسئلة المقابلة بصدق وموضوعية ، حيث أن آرائكم ومقترحاتكم سوف تثري الدراسة وتسهم في تحقيق أهدافها .

ونأمل أن نجد منكم المساعدة والعون مؤكدين أن ما تكتبونه من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملحوظات:

1- لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة والتعبير عن وجهة نظرك الشخصية والمستقلة نحو الموضوع هو الإجابة المطلوبة.

2- يرجى أن تعبر عن موقفك الحقيقي دون اعتبار لوجهة نظر الآخرين.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

<u>:</u>	البيانات العامة
ي) :	الاسم : (اختيارةِ
ذکر 2- أنث <i>ی</i>	الجنس: 1-
: الله المنافع	المؤهل العلمي
	الوظيفة:
	سنوات الخبرة:
ها	تاريخ المقابلة وزمان
المقابلة	أسئلة
ارات الإدارية ؟	- ما هي المه
	•••••
	•••••
	•••••
	•••••
	•••••
ةِ المعرفة في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظرك ؟	- ما واقع إدار
	•••••
	•••••
	•••••
	•••••

ملحق(3)

أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها الأولية)



جامعة نزوى كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية

الأستاذ الدكتور/

المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تحية عطرة .. وبعد :

تعتبر إدارة المعرفة من المقومات المهمة التي تقوم عليها العملية الإدارية في الوقت الحاضر ، لذا أقدم بين يديك هده الإستبانة والتي تأتي ضمن إجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في مجال الإدارة التربوية بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عهان" ، بهدف التوصل إلى الواقع الحالي في الاستفادة من هذا الاتجاه الإداري الحديث .

علماً بأن المقصود بإدارة المعرفة : بأنها عبارة عن عمليات تشخيص و توليد و خزن و توزيع و تطبيق المعرفة لفهم واستيعاب الخبرات التنظيمية بهدف إدارة المواقف الإدارية المخطط لها وغير المخطط لها .

انطلاقاً من خبرتكم الطويلة وتخصصكم في هذا الجانب تتشرف الباحثة باختياركم محكّماً على فقرات هذه الاستبانة .آملةً تعاونكم البناء في دراسة الفقرات وإثرائها بما ترونه مناسباً من حذف ، أو إضافة، أو تعديل، أو إعادة صياغة ، حتى تستفيد الباحثة من مقترحاتكم في إخراج الأداة في صورتها النهائية.

شاكرةً لكم سلفاً كريم تعاونكم، وتفضلوا قبول فائق التقدير والاحترام.

الباحثة : رياء بنت حمد الحبسي

Raya.hamed@moe.om

اسم المحكمُ :
التخصص العلمي :
مقر العمل:

المحور الأول: دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية

		گم	رأي المحَ					
	رتباط لمجال	ة المعنى	وضوح	المحتوى	سلامة			
إعادة الصياغة	برنبط برنبط	غير واضع	(g.	غير سليم	سليم	العبارة	٢	
						تعمل على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير	.1	
						تساعد على وضع استراتجيات لمعالجة المشكلات	.2	
						المتوقعة		
						تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرار	.3	العنصر
						تشجع إدارة المعرفة على تفويض السلطات للعاملين	.4	_ الأوا
						تعمل على تلبية احتياجات التدريبية	.5	ا : الا
						تدعم تنمية العاملين لأنفسهم محنيًا	.6	العنصر الأول : المهارات الفنية
						تساعد على توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين	.7	الفنية
						تعمل على تطوير الطرق والأساليب لانجاز الأعمال	.8	
						تشجع على إيجاد الأساليب والوسائل الجديدة	.9	
						لمواجَّهة التحديات والمواقف المتجددة		
						تساعد على إصدار التعليات بصورة موضوعية	.10	
						تساعد على تنظيم وإدارة الاجتماعات بفاعليه	.11	
						تعمل على تنظيم الوقت وفقًا للمهام والأولويات	.12	
						تشجع على اعتماد التكنولوجيا في إنجاز الأعمال	.13	
						تيسر استعال أساليب عمل الحكومة الالكترونية	.14	
						وتخزين البيانات وتداولها		

	:	ن	ري	خ
•••••	•••	•••		

			گم	رأي المح					
m.) 11 1	الارتباط بالمجال		وضوح المعنى		المحتوى	سلامة ا			
إعادة الصياغة	لا ترتبط	ترتبط	غير واضع	واضع	غيرسليم	سها	العبارة	r	
							تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية وتقويتها	1	
							تساعد على احترام آراء العاملين وأفكارهم	2	
							تعمل على تقوية علاقات المنظمة مع المجتمع المحلي	3	
							تشجع روح الفريق والعمل الجماعي	4	
							تساعد على معالجة مشكلات العاملين المهنية	5	
							والشخصية		اجع
							تساعد على تفهم حاجات العاملين وتلبيتها	6	E
							تساعد على الاهتمام بالتعزيز المعنوي للعاملين	7	ا اين
							تعمل على تحقيق التكامل بين العاملين في محيط	8	لمارات
							المنظمة ومما يحفزهم على الإنتاج وزيادته تساعد عـلى إشــباع حاجـات العــاملين النفســية والاقتصادية والاجتماعية	9	العنصر الثاني : المهارات الإنسانية:
							تحقق على الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة	10	
							تساعد على تشجيع السلوك الإيجابي وتطويره	11	
							تسهم في تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	12	
							تشجع على الحوار بين العاملين مما يسهم في الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة بالعقول (المهـارات والخبرات و الـنماذج والمعتقـدات) في	13	
							وقت قصير تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات	14	-
							التراكمية المكتسبة لتجميعها وتوثيقها ونقلها		

 :	خری

			لمحكم	رأي ا					
	لـ بالحجال	الارتبام	المعنى	وضوح	المحتوى	سلامة			
إعادة الصياغة	لاترتبط	تزنيط	غير واضم	واضم	غيرسليم	ميلس	العبارة	٢	
							تساعد على الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمة	1	
							توجد وتتيح بدائل مختلفة ومتعددة لحل المشكلات	2	
							تساعد على أن تكون لدى العاملين رؤية متكاملة عن المنظمة	3	
							تعمل على استثمار الأفكار المرتدة من العاملين	4	
							تساعد على إدراك الموقف كوحدة متكاملة	5	العن
							تشجع الأفكار الإبداعية		17 17
							تساعد على ربط أهداف المنظمة والإجراءات المتبعة لتحقيقها	7	الئ: الم
							تعمل على اتخاذ القرارات بصورة منهجية تخضع لأسس علمية	8	العنصر الثالث : المهارات الفكرية :
							تساعد على المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية	9	
							تعمل على تنمية ملكة الخيال الإبداعي	10	
							تساعد على تنظيم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة	11	
							تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين بما ينعكس على الكفاءة وتقليل التكاليف	12	
							تستثمر الأفكار المرتدة من المسئولين	13	
							تساعد على الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمة	14	

 :	ری	خ
 	•••••	

							المحور الثاني : القائمون على المعرفة	
*•\	رتباط لمجال			رأي الح وضوح	المحتوى	سلامة		
إعادة الصياغة	لا ترتبط	ترتبط	غير واضع	CAF.	غيرسليم	ميلس	العبارة	ſ
							يمتلكون نظرة شمولية لجميع الجوانب التنظيمية و التكنولوجية والاستراتيجية	1
							يتصفون بالانفتاح و سرعة الابتكار واستخدام المعرفة	2
							لديهم رؤية واضحة وموقفا ذا قيمة حول إدارة المعرفة	3
							يجدون محارات التعامل مع تقنية المعلومات ومحارات الخاسب الآلي و تطبيقاتها في مجال العمل	4
							يتقنون محارات الاتصال اللفظية و الكتابية و الافتراضية	5
							يتصفون بالمشاركة والتعاون و الشفافية في مجال العمل	6
							قادرون على التقاط المعلومات وقدرته على تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام	7
							يعملون على تحقيق أفضل استفادة من المهارات والخبرات و التقنيات المتاحة في المديريات	8
							يسهمون في تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل	9
							يتصفون بالمرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات	10
							يحبون التحديات وعلى استعداد لخوض التجارب	11
							اخری :	

						فِة	المحور الثالث : الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعر		
	رأي المحكم						*		
	رتباط لمجال	·	المعنى	وضوح	المحتوى	سلامة			
إعادة الصياغة	لا ترتبط		غير واضع	اغم	غيرسليم	سليم	العبارة	r	
							قلة الدراسات ومصادر المعلومات في مجال إدارة المعرفة	1	=
							ضعف ثقافة المديريات في تطبيق أسلوب إدارة المعرفة	2	
							انخفاض الاهتمام بتوظيف أدوات الاتصال الحديثة في مجال إدارة المعرفة	3	
							غياب اللوائح التنظيمية و الإدارية المبينة والمحددة لإدارة	4	
							المعرفة قلة توافر قواعد البيانات و المعلومات التي تساعد على انجاز	5	
						-	العمل واتخاذ القرار انخفاض ثقافة العمل بأسلوب الفريق	6	
							الحفاض نفافة العمل باستوب الفريق ضعف الاهتمام بأسلوب إدارة المعرفة لدى العاملين	7	-
							غياب الإطار العلمي المنهجي الواضح لمضمون إدارة المعرفة	8	-
							انخفاض توظيف التقنيات الحديثة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة	9	
							المعرف قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة	10	-
						1	ضعف الخلفية المعرفية الدى العاملين بالمديريات التعلمية	11	-
							حول إدارة المعرفة		
							انخفاض الاهتمام بتبادل الخبرات و المعارف في مجال العمل	12	
							انخفاض المشاركة والتعاون و الشفافية لدى العاملين	13	
							ضعف خبرات العاملين في بيئة تطبيق إدارة المعرفة	14	
							اخرى :		

ملحق(4)

أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية)



جامعة نزوى كلية العلوم والآداب قسم التريية والدراسات الإنسانية

الأفاضل مدير / نائب مدير دائرة رئيس قسم

المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله ويركاته ،،

تعتبر إدارة المعرفة في التعليم من المقومات المهمة التي تقوم عليها العملية الإدارية في الوقت الحاضر ، لذا أقدم بين يديك هده الإستبانة والتي تأتي ضمن إجراء دراسة ميدانية بعنوان دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، بهدف التوصل إلى الواقع الحالي في الاستفادة من هذا الاتجاه الإداري الحديث ، والمرجو منكم الإجابة عن أسئلة الإستبانة بصدق وموضوعية ، حيث أن آرائكم ومقترحاتكم سوف تثري الدراسة وتسهم في تحقيق أهدافها .

علماً بأن المقصود بإدارة المعرفة: بأنها عبارة عن دورعمليات تشخيص و توليد و خزن و توزيع و تطبيق المعرفة لفهم واستيعاب الخبرات التنظيمية بهدف إدارة المواقف الإدارية المخطط لها وغير المخطط لها .

ونأمل أن نجد منكم المساعدة والعون مؤكدين أن ما تكتبونه من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ملحوظات :

- 1- لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة والتعبير عن وجهة نظرك الشخصية والمستقلة نحو الموضوع هو الإجابة المطلوبة.
 - 2- يرجى الإمعان في كل فقرة والإجابة عنها بدقة.
 - 3- يرجى أن تعبر عن موقفك الحقيقي دون اعتبار لوجهة نظر الآخرين .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة : رياء بنت حمد الحبسي Raya.hamed@moe.om

						يانات ال	
				•••••	(اختياري) :		
					1- نكر أنثى		
ه 📗 ه	دكتورا		مستير	ے ماج	علمي: [دبلوم [بكالوريوس ل		
				••••		وظيفة :	الو
					خبرة :	نوات ال	
	ها :	للال كونه	ية من خ	ت الإدار،	محور الأول : تسهم إدارة المعرفة في تنمية المهارا،	_ 12	
					· P · 1 · 1		
لا أوافق	¥	أوافق	أوافق	أوافق	العبارات		
على	أوافق	ہو،تی إلی حد	'رورڪي	بشدة	- /5 +- /-	۴	
الإطلاق		ما					
					تستخدم الأسلوب العلمي في التفكير.	1	
					تضع استراتجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة.	2	
					تشرك العاملين في اتخاذ القرار	3	
					تشجع على تفويض الصلاحيات للعاملين.	4	
					تلبي احتياجات العاملين التدريبية.	5	
					تدعم تنمية العاملين لأنفسهم مهنيًا.	6	
					تساعد على حسن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.	7	_
					تعمل على تطوير الطرائق والأساليب في إنجاز الأعمال.	8	يعنصر
					تساعد على إيجاد الأساليب والوسائل الجديدة لمواجهة التحديات والمواقف المتجددة.	9	العنصر الأول : المهارات الفنية
					تساعد على إصدار التعليمات بصورة موضوعية.	10	401
					بناء التعليمات على أسس موضوعية .	11	الفنية
					تساعد على تنظيم وإدارة الاجتماعات بفاعليه.	12	
					تعمل على تنظيم الوقت وفقًا للمهام والأولويات.	13	
					تشجع على توظيف التكنولوجيا في إنجاز الأعمال.	14	
					تيسر استعمال أساليب عمل الإدارة الالكترونية .	15	
					تساعد على تخزين البيانات وتداولها .	16	
					تعمل على توفير الوقت والجهد والموارد المالية.	17	
	•••••	••••••	•••••	•••••	جوانب أخرى تذكر:		

لا أوافق على	لا أوا ف ق	أوا ف ق إلى	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	٩	
الإطلاق		4					
					تنمي العلاقات الإنسانية وتقويها.	18	
					تساعد على احترام آراء العاملين وأفكار هم.	19	
					تعزز المديرية مع المجتمع المحلي.	20	
					تشجع روح الفريق والعمل الجماعي.	21	
					تساعد على معالجة مشكلات العاملين المهنية والشخصية.	22	
					تساعد على تفهم حاجات العاملين.	23	
					تهتم بالتعزيز المعنوي للعاملين.	24	آغ
					تساعد على تحقيق التكامل بين العاملين في المنظمة التعليمية.	25	الغصر الثاني : المهارات الإنسانية
					تساهم في رفع إنتاجية العاملين في المنظمة التعليمية.	26): - -
					تساعد على إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.	27	كهارات انإذة
					تلبي احتياجات العاملين الاقتصادية.	28	سائية
					تحقق الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.	29	
					تشجع سلوك العاملين الإيجابي.	30	
					تشجع على الحوار البناء بين العاملين.	31	
					تساعد العاملين على تبادل المهارات والخبرات فيما بينهم.	32	
					تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات بالمنظمة .	33	
		•••••			جوانب أخرى تذكر:		

	٩	المعبارات	أوا فق بشدة	أوافق	أوا فق إلى	لا أوا ف ق	لا أوافق على
					حد ما		الإطلاق
	34	تساعد على الإحساس بالمشكلات التي تواجه					
		المنظمة.					
	35	توفر بدائل مختلفة ومتعددة لحل المشكلات					
	36	تساعد على تكوين رؤية متكاملة لدى العاملين عن					
		المنظمة التعليمية .					
	37	تستثمر الأفكار المتولدة من العاملين.					
العنصر الثالث: المهارات الفكرية	38	تساعد المسوول على إدراك الموقف الإداري كوحدة متكاملة.					
: :	39	تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية.					
لمها	40	تساعد على المواءمة بين أهداف المنظمة					
, 可 与		والإجراءات المتبعة لتحقيقها.					
فكرية	41	المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية.					
••	42	تنمي الحلول الابتكارية لدى العاملين في المنظمة					
		التعليمية.					
	43	تنظم الأفكار وعرضها بطريقة علمية دقيقة.					
	44	توجد ثقافة تنظيمية تسهل نشر المعرفة بين العاملين					
	45	تستثمر الأفكار المرتدة من المسؤولين.					
		جوانب أخرى تذكر:					
			••••••	••••••		••••••	

المحو	ر الثاني: يتصف القائمون على المعرفة بالسمات الآتية:					
م	العبارات	أوا فق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوا ف ق	لا أوافق على الإطلاق
1	امتلاك نظرة شمولية لجميع الجوانب التنظيمية و التكنولوجية والإستراتيجية.					
2	الانفتاح و سرعة الابتكار في توظيف المعرفة.					
3	لديهم رؤية واضحة عن إدارة المعرفة.					
4	يدركون قيمة إدارة المعرفة .					
5	إجادة مهارات التعامل مع تقنية المعلومات ومهارات الحاسب الآلي و تطبيقاتها في مجال العمل.					
6	إتقان مهارات الاتصال اللفظية.					
7	استخدام مهارات الاتصال الافتراضية (خدمات الويب2، الويب3).					
8	إجادة مهارات الاتصال الكتابية.					
9	المشاركة والتعاون و الشفافية في مجال العمل.					
10	القدرة على التقاط المعلومات و تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.					
11	يعملون على تحقيق أفضل استفادة من المهارات والخبرات و التقنيات المتاحة في المديريات .					
12	الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل.					
13	المرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات.					
14	تفضيل التحديات وخوض التجارب.					
	جوانب أخرى تذكر :	••••••	••••••	•••••		

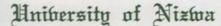
المحور	ر الثالث: الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة					
م	العبارات	أوا فق بشدة	أو افق	أوافق إلى حد ما	لا أوا ف ق	لا أوافق على الإطلاق
1	قلة الدراسات ومصادر المعلومات في مجال إدارة المعرفة.					
2	ضعف ثقافة العاملين بالمديريات الداعمة إلى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة.					
3	غياب اللوائح التنظيمية و الإدارية المبينة والمحددة لإدارة المعرفة.					
4	ندرة قواعد البيانات و المعلومات التي تساعد على انجاز العمل واتخاذ القرار.					
5	انخفاض تقافة العمل بأسلوب الفريق .					
6	تدني الاهتمام بأسلوب إدارة المعرفة لدى العاملين .					
7	غياب الإطار العلمي المنهجي الواضح لمضمون إدارة المعرفة.					
8	انخفاض توظيف التقنيات الحديثة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة .					
9	قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة.					
10	انخفاض الاهتمام بتبادل الخبرات و المعارف في مجال العمل.					
11	انخفاض المشاركة والتعاون و الشفافية لدى العاملين.					
12	قلة خبرات العاملين في مجال تطبيق إدارة المعرفة.					
	جوانب أخرى تذكر :	•••••	•••••	•••••		
						•••••••••••••••••••••••••••••••••••••••

أسماء المحكّمين ملحق (5)

المؤهل وجمة العمل	اسم المحكّم	٢
دكتوراه في التربية تخصص أصول وإدارة تربوية - استشاري زائر جامعة السلطان قابوس	هيثم محمد اسهاعيل الطوخي	.1
دكتوراه في التربية ماجستير في الإدارة التربوية ودكتوراه في التقويم التربوي -كلية العلوم التطبيقية بصور	أحمد بن علي بن عبدالله العلوي	.2
دكتوارة في التربية إدارة تربوية-كلية العلوم التطبيقية بصور	سعید بن ناصر الفارس	.3
دكتوارة في التربية تخصص إدارة تربوية - جامعة نزوى	عبدالعزيز أحمد دواد	.4
دكتوارة في التربية تخصص إدارة تربوية- جامعة نزوى	محمد سليان الجرايدة	.5
دكتوراه في التربية تخصص إدارة والتخطيط التربوي - مدير مكتب متابعة وتقييم الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم	رجب بن علي العويسي	.6
دكتوراه في فلسفة التربية تخصص إدارة تربوية - مدير دائرة تنمية الموارد البشرية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية شهال	علي بن محمد بن علي العامري	.7
دكتوراه في التربية تخصص مناهج تدريس - جامعة السلطان قابوس	أحمد شهاب	.8
دكتوراه في التربية تخصص مناهج وطرق تدريس العلوم- جامعة السلطان قابوس	محمد أحمد سليم	.9
دكتوراه في التربية تخصص مناهج وإشراف تربوي – المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة	سالم بن حمود بن ناصر الجابري	.10
دكتوراه في التربية تخصص تكنولوجيا تعليم - جامعة السلطان قابوس	ياسر سيد الجبرتي	.11
دكتوراه في التربية تخصص تكنولوجيا تعليم -كلية العلوم التطبيقية بنزوى	سالم بن عبدالله الناعبي	.12
دكتوراه في التربية تخصص تربية مقارنة- جامعة السلطان قابوس	حمود بن خلفان الحارثي	.13
دكتوراه في علم المعلومات- جامعة السلطان قابوس/ قسم دراسات المعلومات	عبد الجيد صالح بوعزة	.14
دكتوراه في علم المعلومات و المكتبات - جامعة السلطان قابوس/ قسم دراسات المعلومات	علي بن سيف العوفي	.15
دكتوراه في علم المعلومات - جامعة السلطان قابوس/ قسم دراسات المعلومات	صباح محمدكلو	.16
دكتواره في علم الاجتماع - جامعة نزوى	حسين بن سعيد الحارثي	.17
دكتوراه في العلوم التاريخية - نائب مدير معهد الإدارة العامة	أمة اللطيف بنت شرف بن محسن شيبان	.18
ماجستير في الإشراف التربوي بكالوريوس لغة عربية - رئيسة مركز التدريب بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية شهال	يسرى بنت محمد بن سليم المغيري	.19

ملحق(6)

نماذج رسائل ومخاطبات



College of Arts & Sciences Bean's Office



خَنْ الْمُعَامِّ الْمُنْ الْمُعَالِمُ الْمُنْ الْمُنْ الْمُنْ الْمُنْ الْمُنْ الْمُنْ الْمِيد

التاريخ: 11 مايو 2011

لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تقوم الطالبة/ ريا بنت حمد بن هلال الحبسي، الرقم الجامعي (09031305) ؛ تخصص ماجستير تربية في الإدارة التعليمية بإعداد مشروع الرسالة بعنوان:

"دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالمديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، وتحتاج لاستكمال بحثها تطبيق أدوات القياس التي أعدتها؛ والحصول على مايخص الموضوع من بيانات، لذا نرجو تسهيل مهمته البحثية.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فانق التقدير والاحترام،،،

محمد عبد المنعم إسماعيل

د حسين بن سعيد الحارثي

والأداب عميد كلية العلوم والأداب

رنيس قسم التربية والدراسات الإنسانية بالوكالة

Initial Campus at Birkat Al Mouz, P.O. Box 33, Postal Code 616,

Nizwa, Sultanate of Oman.

Tel.: 25446216-25446319, Fax: 25443400

Email address: uofnizwa@omantel.net.om Website : www.unizwa.edu.om الحرم البدئي ص.ب : ۲۲ ، الرمز البريدي : ۲۱٦ بركة الوز .مدينة نزوى سلطنة عمان هانف : ۲۵۱۲۲۲۹ - ۲۵۱۲۲۲۹ ، فاكس : ۲۵۱۲۲۲۰۰ الرف مي ٢٤ من ٢٤ /٥٠١١ التاريخ مد الموافق / ١١٩ / / / C. الم



كِ طَلَبْ عُكُ أَن وَرْا فِي العَرْسَةِ وَالسَّعَامِمِ المكتب الفني للدراسات والتطوير

الفاضل مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة المحترم المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ، ، ،

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

أود إفادتكم بأن الفاضلة / ريا بنت حمد بن هلال الحبسية، طالبة دراسات عليا (ماجستير) بجامعة نزوى، تخصص إدارة تربوية ، تقوم بإجراء دراسة حول (دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على الإداريين بمختلف مستوياتهم (مدير عام، مدراء دوائر، نواب مدراء دوائر، رؤساء أقسام) بمديريتكم.

عليه المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة وذلك وفق الإجراءات المعمول بها لديكم، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحثة مباشرة على ها تفرقم (٩٩٤٤٠٨٣٨).

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

جنيتو بنت محمد اللمكية مستشارة معالي الوزير لتطوير البرامج التعليمية المكلفة بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير

Sultanate of Oman Ministry of Education Directorate General of Education Al- Dakhiliyah Region

> التابع:.... لولفي: ١٩١٦/١١٠٥٩



للرَبِيِّتِهِ الْخَامِينِ لِلزُّبِيِّينَ وَالْتَعْلَمُ لِ بالمنطقة الداخت لتنا

دائرة تنمية الموارد البشرية

المحترم المحترم المحترمون

الفاضل/المدير العام الفاضل/نائب المدرر العام الأفاضل/مديرو دوائر المديرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

بالإشارة إلى رسالة المكتب الفنى للدراسات والتطوير برسالته رقم (١١٠٥٩٣٣٤) بتاريخ ١١/٦/١٩ ٢م، حول الموضوع أعلاه، نود إفادتكم بأن الفاضلة / رما بنت حمد بن هلال الحبسية ، تقوم بإجراء دراسة تحت عنوان (دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان) ، وترغب المذكورة في تطبيق أدوات دراستها على:-

١- المدير العام + نائبه ٢ - مديرو الدوائر ونوابهم. ٣- رؤساء أقسام الدوائر عليه يرجى التكرم نحو تسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات دراستها . . شاكرين حسن تعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

ناصربن على بن سليم الخياري مدىر دائرة تنمية الموارد البشرية

Nasser-kayari@moe.om

ص.ب: ۲۱ - الرمز البريدي : ۲۱۱ - هاتف : ۲۰ ۲۰ ۲۰ ۲۰ د هاتف : ۲۰ ۴۳۱ ، ۳۰ - فاکس : ۲۰ ۴۳۱ ، ۳۰ - ۲۰ ۹. ۲۰ ۲۰ ۲۰ P.O.Box : 26 - Postal Code : 611 - Tej . : 25431031- Tej : 25431035 - Fax موقع المديرية : Website : www.moe-nizwa.net موقع الوزارة : Website : www.moe

الرئت. ۱۱/۷/۱۱ التاسيخ : ۱۹/۷/۷/۱۸ العملین: ۲۶/۲/۱/۱۰

المحترمين

الأفاضل/مديروالدوائر بالمديرية العامة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد

الموضوع ﴿ تسهيل مهمة باحثة ﴾

حول الموضوع أعلاه نرجو شاكرين تسهيل مهمة الفاضلة /ريا بنت حمد بن هلال الحبسية طالبة دراسات عليا ماجستير بجامعة السلطان قابوس تخصص إدارة تربوية حيث تقوم المذكورة بإجراء دراسة حول (دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم يسلطنة عمان) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها (مدير عام، مدراءدوائر، نواب مدراءدوائر، رؤساء أقسام).

عليه نرجو التكرم بتسهيل مهمتها

وتفضلوا نقبول فائق الإحترام

نسخة إلى

الباحث التربوي
 الملف

Abstract

The Role of Knowledge Management in the Development of Administrative Skills among Staff in Directorates-General of Education in the Sultanate of Oman

RAYA Hamed Hilal Al-Habsi.

Supervision: Abdulaziz Maaytah

The current study aims to identify the role of knowledge management in the development of administrative skills of the staff in the Directorate General of Education in the Sultanate of Oman (D.G.E). It also aims to know the characteristics of people in charge of knowledge management, identify the main problems that face the knowledge management and unveil the influence of variables, qualification as well as work experience of study samples on the role of knowledge management .

The study is based on the descriptive method as a reliable questionnaire was conducted on 100 persons chosen at random as study samples. In addition, I used the following statistical methods:-

- Mean value
- Standard Deviation
- Alpha- Chropach's Calculation of the Reliability of the Tool ,Test (t-test)
- And Analysis of variance

The study has showed the following results:-

- The role knowledge management in the development of administrative skills among the staff of the D.G.E is quite obvious all through the study
- The characteristics of people in charge of knowledge management is significantly clear.
- The difficulties that face the knowledge management in developing of administrative skills are outstanding according to the study samples.
- There are no statistically significant differences in the role of knowledge management in developing the administrative skills of the study samples due to variables, qualification and work experience.
- Upon the results of study recommendations were proposed.