جامعة سوهاج

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

# تصور مقترح لتطوير عملية تطبيق إدارة المعرفة في مدارس إدارة تعليم منطقة جازان

# A proposed vision for the application of knowledge management in the schools of the Jazan Region Education Department

**إعداد**

أ/ / هادي أحمد مساوى مباركي

**باحث دكتوراه بقسم الادارة والإشراف التربوي**

**كلية التربية – جامعة الملك خالد**

**تاريخ استلام البحث : ٥ مايو ٢٠٢٣م – تاريخ قبول النشر: ٢٣ مايو ٢٠٢٣م**

**DOI: ١٠.٢١٦٠٨/JYSE. ٢٠٢٣.**

مستخلص البحث

**سعى البحث الى التعرف على واقع تطبيق ادارة المعرفة بإدارة التعليم بمنطقة جازان ووضع تصور مقترح لتطوير عملية تطبيق ادارة المعرفة ، حيث قام الباحث بدراسة وصفية تحليلية بالرجوع الى الدراسات السابقة واعداد اطار نظري عن عملية ادارة المعرفة ثم ادارة المعرفة في مدارس التعليم وكيفية تنفيذها بما يسهم بالارتقاء بالمدارس ، حيث تم رصد واقع تطبيق ادارة المعرفة بمنطقة جازان وفى ضوء ذلك تم اعداد تصور مقترح مكون من ٦ أهداف رئيسة للتصور وعدد ٨ متطلبات تنفيذية وعدد كبير من الآليات التنفيذية لتطوير نظم ادارة المعرفة تنفيذية لتطبيق التصور المقترح لرفع مستوى تطبيق عملية ادارة المعرفة بإدارة تعليم جازان بالمملكة العربية السعودية .**

**الكلمات المفتاحية : نظم إدارة المعرفة**

## Abstract

**The research sought to identify the reality of the application of knowledge management in the education administration in Jazan region and to develop a proposed vision for the development of the knowledge management application process. In schools, where the reality of the application of knowledge management in the Jazan region was monitored, and in light of this, a proposed concept was prepared consisting of ٦ main goals for the concept, ٨ implementation requirements, and a large number of executive mechanisms for the development of knowledge management systems. in the Kingdom of Saudi Arabia .**

**Keywords: Knowledge management systems**.

المقدمة

**يشهد العالم في الوقت الحاضر ثورة هائلة في تقنية المعلومات، فأصبح العصر عصر المعرفة، لدرجة أنه يقاس تقدم الدول بما تمتلكه من معرفة متجددة وقدرتها على إدارتها بفعالية واستثمارها بكفاءة وابتكار المزيد منها، وتسعى المؤسسات إلى الاستفادة من التطورات المستمرة في إدارة المعرفة وادخالها لتحقيق أهدافها، لتكون دائما أكثر قدرة على التحديث والمنافسة(الحربي,٢٠١٤).**

**هناك تطورات سريعة في السياسات الأهداف والرؤى وتعتبر هذه التطورات والتحولات إلى مجتمع المعرفة عملية اجتماعية أكثر من كونها اقتصادية ؛إذ أنها تمس حياة الفرد وتؤثر في القرارات التي يتخذها فيما يتعلق بتعلمه وتعليمه وأسلوب العمل الذي يعد نفسه له وأن عملية التحول الاجتماعي تتزامن مع التحول الاقتصادي والصناعي التي أدت بدورها إلى حدوث تغيرات علمية واسعة (عبدالله,٢٠١٧).**

**نرى المجتمع المعاصر في ظل الثورة التقنية والمعلوماتية يواجه موجة غير مسبوقة من التطور والتغير تمتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية ، وقد ترتب على هذه الثورة تضاعف المعرفة العلمية فمهدت هذه الثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة(الخزاعي ,٢٠١٨).**

**ومجتمع المعرفة هو الذي يهتم بدورة المعرفة ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها و زيادة عطائها، بما في ذلك البيئة التقنية الحديثة، والتي تساهم في تطوير إمكانات القوى البشرية وتعزيز التنمية لبناء حياة كريمة للمجتمع(عليان,٢٠٠٨).**

**وتعد المعرفة في ظل ما يشهده العالم الآن من تحولات أحد المتغيرات الأساسية التي سوف تؤثر على التقدم العلمي والتكنولوجي، والذي أصبح أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى بدلاً الصراع على الموارد المادية والمعادن ، وتشير المعرفة إلى تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة (الخزاعي ,٢٠١٨).**

**إن إدارة المعرفة في العالم المعاصر تعد من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح المؤسسات والأعمال، وانطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري, وإن إدارة المعرفة تؤسس**

**على فكرة أن المنظمات والمؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله, وذلك لإحداث التغيير الذي يقود للتطوير(الصباغ,٢٠٠٥).**

**وقد بدأ الاهتمام بدور إدارة المعرفة المدارس التي تتولى مهمة التربية والتعليم، حيث أن التربويين أدركوا أن التقدم والتفوق يبدأ من المدرسة، وأن مفتاح التقدم هو المعلم الذي يسعى لتكوين طلابه مهارات التفكير الناقد، وتنمية الإبداع لديهم؛ لذلك اتجهت أنظار التربويين إلى مدرسة المستقبل كطريق للوصول إلى مجتمع المعرفة . (شحاته,٢٠٠٤).**

**إن تطبيق المعرفة هو الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة أن هذا التطبيق يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المدرسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام بحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها. (الكبيسي,٢٠١١).**

**ومن هنا تظهر أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمدارس وذلك للدور الفعال الذي تقدمه في الرقي بعطاء بالمعلم والطالب؛ وحيث أن إدارة المعرفة تسهم في ذلك بشكل كبير جاءت هذه الدراسة لتقف على عملية تطبيق إدارة المعرفة ووفي الوقت نفسه تسعى لتطويرها .**

## مشكلة البحث

**على الرغم من اهتمام الدول المتقدمة ومنظماتها بإدارة المعرفة نظريا وتطبيقيا إلا أن اهتمام المملكة العربية السعودية لا يزال محدود، و وضح أن إدارة المعرفة في مراحلها المبكرة في معظم الدول النامية، وأن الحديث عن المعرفة وإداراتها في العمل الإداري يعد ترفيهي وأكاديمي .(الحربي,٢٠١٤) .**

**تواجه المدارس اليوم جملة من التحديات التي أفرزتها سرعة التغيرات وثورة المعلومات التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة، إذ أنه أصبحت المدارس تواجه سيلاً من المعارف والمعلومات التي يمكنها الاستفادة منها إذا أحسنت التعامل معها وأدارتها إدارة تساعد على توظيفها توظيفًا يسهم في تحقيق أهدافها (السبيعي,٢٠١٨).**

**تؤكد بعض الدراسات مثل دراسة ( التمام ،٢٠١٦ )عدم توافر المعلومات اللازمة للمدارس لإدارة المعرفة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب , ويمثل ذلك أحد المعوقات التي تواجه القيادات التعليمية في اتخاذ القرارات الرشيدة , وإدارة المعرفة ضرورتها الآن أكثر من أي وقت مضى للوصول لقرارات تربوية صائبة وفاعلة, فعن طريق المعرفة تتخذ القرارات التي تحقق أهداف المدرسة ، ودراسة ( الغامدى ،٢٠٢١ ) والتى توصلت الى ضعف تطبيق ادارة المعرفة في الاشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير .**

**وفي ضوء ما يتضح وجود ضعف في تطبيق نظم ادارة المعرفة بالمدارس مما يستلزم وضع تصور مقترح لتطوير تطبيق ادارة المعرفة وهو ما تسعى الدراسة الى تطبيقه بمدارس منطقة تعليم جازان بالمملكة العربية السعودية .**

## أسئلة البحث

**حاول البحث الاجابة عن الأسئلة التالية :**

**١ – ما الإطار النظرى لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .**

**٢ – ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس تعليم جازان .**

**٣ – ما التصور المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس تعليم جازان؟**

## أهداف البحث

**سعى البحث الحالي الى :**

**١ – التعرق على الاطار النظري لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة**

**٢– التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس تعليم جازان .**

**٣– التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس تعليم جازان.**

## أهمية البحث

**قد يفيد البحث في :**

**١ – معرفة مديري المدارس لأهمية تطبيق نظم ادارة المعرفة في مدارسهم .**

**٢ – الاستفادة من التصور المقترح في تحسين نظم ادارى المعرفة بمنطقة تعليم جازان .**

**٣ – المساعدة في استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمدارس في تطبيق نظم ادارة المعرفة .**

## مصطلحات البحث

**المعرفة: يعرفها ( نجم، ٢٠٠٨) بأنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو معلومات مفهومة ومحللة ومطبقة".**

**إدارة المعرفة: يعرفها حجازي ( ٢٠٠٤ ) بأنها: عملية تحليل وتركيب وتقويم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية منظمة من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية .**

**تطبيق إدارة المعرفة: مدى قدرة المدرسة على استعمال المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العلمي ومن خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى خدمات وعمليات (محمد,٢٠١٧).**

## حدود البحث

**الحدود المكانية: مدارس إدارة تعليم منطقة جازان.**

**الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ**

**الحدود الموضوعية: تطوير عملية تطبيق إدارة المعرفة لدى قائدي المدارس بإدارة تعليم منطقة جازان.**

**الحدود البشرية: المشرفون والقادة والمعلمون بمنطقة تعليم جازان .**

## خطوات السير في البحث :

**١ – الرجوع الى الدراسات والبحوث السابقة التى عالجت موضوع تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العام .**

**٢ – تحديد عناصر تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية للاستفادة منها في وضع التصور المقترح .**

**٣ – رصد واقع تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية من خلال المقابلات الشخصية مع قيادات المؤسسات التعليمية الاكاديمية والادارية ورصد نقاط الضعف فيها .**

**٤ – وضع تطور مقترح لتطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية بمنطقة جازان .**

**٥ – عرض التصور المقترح لتطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية بمنطقة جازان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في ذلك .**

**٦ – تقديم التوصيات والمقترحات لتطبيق النموذج المقترح لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم.**

## ثانيا : الإطار النظري للبحث

**وسيت تناول محورين بالاطار النظري للبحث هما :**

### المحور الأول : مفهوم المعرفة:

**هناك العديم من التعريفات لمفهوم المعرفة ومنها :**

**عرفها الكبيسي (٢٠١١ ( بأنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة".**

**كما عرفها العلي وآخرون(٢٠٠٦) بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الأساسية المتراكمة لدى العاملين والمنظمة، وهي أنواع تشمل المعرفة الضمنية والواضحة".**

**وضح الملكاوي (٢٠٠٧) مفهوم المعرفة بأنها "حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم داخل عقل الفرد لتنتج بعده المع رفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة".**

**ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات ا ونما هي خليط من البيانات والمعلومات والاتجاهات والحقائق والخبرات العلمية، حيث أن البيانات إذا وضعت في نص تصبح معلومات، ثم توضع في معى لشرحها وتفسيرها فتتكون المعرفة، فهي تشمل المعرفة الظاهرة، والمعرفة الضمنية، والتفاعل بينهما، لتسهم في رفعة قدرات العاملين على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة**

### ٢ - مفهوم إدارة المعرفة

**تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة وجعل أعمالها قائمة على المعرفة، واتجهت الشركات صوب إفراد المعرفة الذين يعتبرون الأساس والعامل الأهم في تحقيق التنافسية العالية.**

**من خلال الأدبيات العلمية لإدارة المعرفة هناك مفاهيم متعددة تطرقت لها، ولا يوجد اتفاق لتعريف محدد لإدارة المعرفة.**

**فيعرف دياب وجمال الدين( ٢٠٠٧) إدارة المعرفة بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرات والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، للوصول إلى النتائج والقرارات، أو استخلاص مفاهيم جديدة أو ترسيخ مفاهيم سابقة.**

**ويشير اللحياني ( ١٤٣١ ) : ( أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتمثلة في تحديد واقتناء وتطوير ونقل واستخدام وتخزين المعرفة، والتي تسهى المنظمات بكافة أنواعها لإدارتها بشكل فعال من خلال إحداث تغيرات جذرية في ثقافتها التنظيمية، هياكلها التنظيمية، ونظم وإجراءات العمل بها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة مستمرة التغير.**

**وأشار البيلاوي وحسين(٢٠٠٧) بأنها: استراتيجية تحول الرصيد الفكري من المعلومات المسجلة ومواهب الأعضاء لإنتاجية أفضل، وقيم جديدة، وميزة تنافسية متزايدة، حيث تعمل على تدعيم التعاون بين القادة والأفراد العاملين، وتدعيم مهاراتهم وتحسينها بصورة جماعية ".**

**وتعرف إجرائيا: بأنها: عمليات منظمة ومتكاملة مع بعضها لإيجاد المعرفة وتخزينها وتبادلها والمشاركة فيها وتطبيقها لإضافة القيمة في جميع مراحل التعليم العام لتحسين الممارسات الإدارية ودمج التقنيات والمنظمات الداعمة.**

## ٣- أهمية إدارة المعرفة:

**تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة، ومع ظهور التقنيات الحديثة، واتساع شبكة المعلوماتية، فهي تشكل إضافة قيمة للمنظمات التربوية، حيث ساهمت في تطور المعرفة ورفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.**

**وقد أشار (االكبيسي،٢٠١١) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في:**

**١- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وتوليد الإيرادات الجديدة.**

**٢- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.**

**٣- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.**

**٤- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.**

**٥- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.**

**ويستخلص الباحث أن تطبيق المعرفة هي ما تهدف إليه إدارة المعرفة، وأنه كلما زادت كمية المعرفة المطبقة في أي منظمة كلما زاد نجاحها في إدارة المعرفة، حيث تتلاشى الفجوة بين المعرفة الموجودة لديها وبين ما تم تطبيقه منها.**

٣ - أهداف إدارة المعرفة:

**تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها ما يلي:**

- **جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.**
- **جذب رأسمال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.**
- **خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوي معرفة الآخرين .**
- **تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.**
- **إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها .**
- **بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري**
- **التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.**
- **تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة ) وتعمل كشبكة للأنشطة نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية .**
- **تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر الممارسات إلى الداخل.**

**( الخزاعي، ٢٠١٨)**

**كما أورد الملكاوي (٢٠٠٧) بعضا من الأهداف منها :**

**١-التوصل للمعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.**

**٢-نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.**

**٣-العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.**

**٤–السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.**

**٥– حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.**

**٦–تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.**

**٧– تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.**

٤ - متطلبات إدارة المعرفة:

**إن تحول المنظمات التربوية للاهتمام بإدارة المعرفة يحتاج له توفير أرض خصبة وصالحة لتطبيقها وجني الثمار منها؛ فلابد من توضيح متطلبات لإدارة المعرفة، حيث أشار ياسين(٢٠٠٥) أن المعرفة لم تعد خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط، بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو المدارس، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية والتنمية والتقدم، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة.**

**كما يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمدرسة والتي يلخصها المكاوي(٢٠٠٧) فيما يلي:**

١ -توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة:

**وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة، وهي تشير إلى تقنية وأنظمة المعلومات.**

٢- توفير الموارد البشرية اللازمة:

**وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم أفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.**

٣- الهيكل التنظيمي:

**يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين؛ فلابد من المرونة ليستطيع**

**أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لتوليد المعرفة، فتتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها وتعزيزها وتطبيقها وإعادة استخدامها.**

**٤ – العامل الثقافي:**

**يتطلب تطبيق إدارة المعرفة إنتاج ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة؛ فالثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في ذلك، وإن قسماً كبيرا من المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد العاملين في المنظمة فهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون إيجاد الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحذ هممهم.**

**ونستخلص من الخطوات السابقة أنه لابد من معرفة مدى توفر هذه المتطلبات في ينبع، فهي تعمل على تهيئة وتحسين البيئة المدرسية للاستفادة القصوى من المعرفة؛ فهي تسهل وتشجع على إدارة المعرفة بشكل فعال، وذلك بتوفير دعم للمدرسة من التقنيات الحديثة،**

**والتشجيع على نشر ثقافة المعرفة، وتدريب العاملين القائمين بمجال المعرفة، وتوفير الصلاحيات الكاملة للعاملين في المدرسة للعمل على توليد والتشارك وتنظيم وتخزين وتطبيق المعرفة.**

**والعمل على ضمان تحقيق إدارة المعرفة لأهدافها من خلال مهام مسؤولياته، فيجب أن توفر المقومات الرئيسية لإدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في ينبع، والقيادات المتفاعلة والتي تتبنى تطبيقها، وتوفر التدريب والثقافة الداعمة، وتحسين أساليب الاتصال داخل المؤسسات التربوية، فيؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة المعرفة؛ أما التمسك بالروتين وجمود المعرفة وقصور فهم العاملين والقيادات للمعرفة وأهمية توليدها ونشرها، هي عوامل تفشل عمليات تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة تربوية.**

## ٥ معوقات إدارة المعرفة

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

**١ – الموظفين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.**

**الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.**

**٢–نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.**

**٣–عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.**

**٤ – نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.**

**٥–نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.**

**٦–نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.**

**كما أورد السعيد (٢٠٠٩) بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة المعرفة كما يلي:**

**١–المعوقات الشخصية: وهي المعوقات والعقبات التي تأتي من الأشخاص أنفسهم مثل الإحباط وفقدان الدافعية وبشكل عام ضعف الرضا الوظيفي لدى الشخص الموكل إليه الإشراف على تطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة.**

**٢–المعوقات والعقبات التنظيمية: وهى العقبات الناشئة عن قواعد العمل وتشريعاته وطبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، هذه العقبات تتكامل مع المعوقات الشخصية فتجعل وفاء المختص بتطبيق المعرفة بأدواره عملية شاقة أو صعبة المنال.**

**ويرى الباحث أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ولاسيما التعليمية وخاصة المدارس هي عدم توافر بنية تكنولوجية مناسبة، والنقص في مهارات استخدام أساليب إدارة المعرفة، وعدم توافر الوقت الكافي لتبادل المعارف بين لعاملين بسبب ضغوط العمل وأعباء الإعمال الكتابية وغيرها، إضافة إلى عدم التزام القيادات الإدارية العليا على مستوى الوزارات بتطبيق أنشطة وأساليب وعمليات إدارة المعرفة في المدارس والمؤسسات التعليمية.**

## المحور الثاني : إدارة المعرفة في المدارس

١- تعريف إدارة المعرفة في المدارس

**إدارة المعرفة في المدارس يعرفها اللحياني(١٤٣١): هي مجموعة من العمليات المتمثلة في توليد ونشر وتخزين وتطبيق المعرفة بشكل فعال بهدف إحداث تغيرات جذرية في ثقافتها التنظيمية، والرقي بمنسوبيها، ونظم إجراءات العمل بها بالشكل الذي يضمن لها التطور والنماء في بيئة مستمرة التغير.**

٢- أهمية إدارة المعرفة في المدارس

**أشار حسين(٢٠٠٦) إلى دور إدارة المعرفة في المدرسة وهو زيادة المقدرة على الإبداع وحل المشكلات المدرسية المتعلقة بالطالب والمعلم، مثل نسبة الغياب بين المعلمين والطلاب أو ما يتعلق ببيئة المدرسة، كما تسهم في وضع برامج التنمية المهنية في المدرسة.**

**إن التخطيط السليم والتنظيم المناسب يسهل ويوفر الكثير من الجهد والمال للوصول للهدف الرئيسي لإدارة المعرفة، وهو توفر وتجدد المعرفة المنظمة باستمرار وتحولها إلى سلوك عملي يُدم المنظمة ويحقق أهدافها, ولابد من توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة(الحربي, ٢٠١٤).**

٣- أهداف إدارة المعرفة بالمدارس

**هناك العديد من الاهداف الى يحققها تطبيق ادارة المعرفة بالمدارس ومنها :**

**١- المساعدة على النمو المهني لمنسوبي المدرسة .**

**٢- دعم عمليات التطوير والتغيير الإيجابي الذي تهدف إليه المدرسة.**

**٣- الإسهام في حفظ البيانات والمعلومات وتخزينها واستعمالها.**

**٤- تسهيل عملية التواصل عن بعد بين المدرسة والأسرة.**

**٥- تمكين القيادات التربوية من الحصول على المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة .**

**٦- تساعد على تبادل المعرفة ومشاركتها .**

**٧- تمكن الأجهزة الإشرافية من قياس المؤشرات والتحقق جودة الأداء .**

**٨- تسهل على منسوبي المدرسة الحصول على المعلومة بسهولة ويسر. ( الديحانى ، ٢٠٢٣ )**

٤- تطبيق إدارة المعرفة في المدارس السعودية:

**يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويرى ( الكبيسي، ٢٠١١) إن هذا التطبيق يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المدرسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام بحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها.**

**ويرى البيلاوي وحسين(٢٠٠٧) إن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس يتطلب التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، وكذلك التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة، وبناءً على ذلك يمكن تحديد أربع خطوات تستطيع المدارس أن تتبعها لتطبيق النموذج البيئي في إدارة المعرفة، ويهدف إلى تحديد ومساعدة المدارس على كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة، فتلك العملية تسمح للمدارس بالتطور التلقائي، وتشمل تلك الخطوات على:**

**١–تقييم المعلومات المتاحة حاليا: تحتاج كل من المفاهيم الخاصة بالعمليات الإدارية المرتبطة بالبيئة التنظيمية والوظائف أو البناء التنظيمي للمؤسسات وقضايا الموارد البشرية إلى مزيد من القيم خصوصاً فيما يتعلق بقضايا مطالب المعلومات وذلك يشمل على تقييم شامل لفلسفات وأهداف المدارس والافتراضات الثقافية والقيادية، بالإضافة إلى عمليات التواصل والاتصال بين الأفراد في المدارس.**

**١– تحديد المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار: إن المؤسسات المدرسية لابد أن تحدد أي نوعين المعلومات والبيانات المطلوبة لتدعيم عملية صنع القرارات التعليمية والسياسية التي تتبناها المدرسة في تحقيق أهدافها ومهامها، وان جمع المعلومات والبيانات تحتاج إلى مرونة لمواكبة الأهداف الخاصة للمدارس والمجتمع الخارجي؛ فلابد من وجود بنك معلوماتي للتعاون والإدارة والتوزيع.**

**٢– العمل داخل بيئة تحث على التقدم المدرسي والتعليمي: يجب على المدارس وإدارتها أن تبني تطبيق واستخدام نظم المعلومات المتركزة حول المعارف، التي تعتبر من عمليات إدارة المعرفة، ويعتقد أن المدارس التي تقودها المعرفة لن تتطور إلا إذا أصبحت جميع أدوات المعلومات متاحة في المدارس، وأظهروا قدراتهم للمديرين القائمين على أمر التعليم في المنطقة التعليمية التابعة لهم.**

**٣– تقييم ثقافات المدارس وسياستها تجاه عملية جمع المعلومات والبيانات**

**يجب أن تقوم جميع المؤسسات التعليمية بتقييم ثقافتها المعلوماتية؛ بغرض الإجابة على جميع الأسئلة المتعلقة بالسياسات المعلوماتية، وعلى سبيل المثال كيف يمكن تقسيم المعرفة ومن يقوم بتلك العملية؟ ومن الذي يقوم بتزويد المدارس بالمعلومات؟ ومن الذي يقوم بتفسيرها؟ ومن الذي يباشر عملية التحكم في المعلومات؟ ولماذا يقوم بها؟ وكيف تساهم المعلومات في احتواء الصراعات؟ وهل يتم مكافئة المساهمين والمشاركين في المعلومات؟ وهل يتم استخدام المعلومات في عملية صنع القرار؟**

٥- مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المدارس .

**هنالك العديد من المراحل لتطبيق ادارة المعرفة بالمدارس ومنها :**

- **إنشاء وتهيئة البني التحتية لإدارة المعرفة.**
- **تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.**
- **قياس إدارة المعرفة.**
- **التطوير والفحص المستمر للمعرفة . ( العتيبي، ٢٠١١)**

**ويرى طيب(٢٠١٢) أن المدارس تعاني كثيراً في مجال التطبيق، ويعود ذلك إلي أسباب وعوامل كثيرة، من أبرزها:**

- **غياب الرؤية الواضحة والأهداف والغايات المحددة.**
- **غياب المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي والجماعي.**
- **ضعف الرقابة الداخلية والخارجية.**
- **نقص مهارات العاملين.**
- **ضعف معارات القيادات الإدارية في المدارس.**

**ولذلك نري أنه لتطبيق المعرفة في المدارس فلا بد من تلافي كل الأسباب السابقة والحد منها وتبني ثقافة وقيم عمل بناءة مشجعة علي الأداء المتميز والفعال والمبتكر ولن يتم ذلك ما لم تكن هناك بيئة محفزة للعمل والإبداع في المدارس.**

٦- تحديات تواجه إدارة المعرفة في المدارس:

- **قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها**
- **الثقافة المؤسسية لا تشجع على المشاركة في المعرفة**
- **عدم توفر الوقت لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها**

**– الثقافة التنظيمية لا تتشكل من القيم الداعمة للإبداع والابتكار(التهامي,٢٠١٠).**

**فى ضوء ما سبق من الاطار النظري للبحث عن ادارة المعرفة وتطبيقاتها وصعوبات تطبيقها بالمدارس والمشكلات والعقبات التي ذكرها الكثير من الباحثين حول ذلك يمكن وضع تصور مقترح لتطوير ادارة المعرفة بمنطقة تعليم جازان .**

## ثالثا منهجية البحث

**بعد التعرف على نظم تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم بشكل عام قام الباحث بعقد مجموعة من اللقاءات الفردية مع عدد ٨١٤ من قيادات المؤسسات التعليمية من المديرين والمعلمين والمشرفين بمنطقة تعليم جازان لرصد واقع ادارة المعرفة بها وتم تسجيل تلك المقابلات للتعرف على واقع التطبيق ورصده من خلال المنهج الوصفي التحليلي وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وتبعها تحليل تلك المقابلات وتفسيرها لتحديد نقاط الضعف في نظم ادارة المعرفة بمنطقة تعليم جازان .**

## نتائج البحث

**اولا : واقع تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية بمنطقة تعليم جازان :**

**من خلال المقابلات الفردية التي تمت تم رصد نقاط الضعف في تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية بمنطقة تعليم جازان وشملت ما يلى :**

**١– اتباع الانماط التقليدية في اختيار مديري المدارس بمنطقة تعليم جازان .**

**٢– ضعف الوعى بإدارة المعرفة لدى القيادات و المشرفين والمعلمين بمنطقة تعليم جازان .**

**٣– عدم وجود اليات لتطبيق نظم ادارة المعرفة لدى ادارة تعليم جازان .**

**٤– عدم وجود آليات إجرائية للتطوير والتحسين المستمر للأداء فى ضوء نظم ادارة المعرفة بمنطقة تعليم جازان .**

**٥– ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل إدارة المدارس العامة في منطقة جازان.**

**٥ – ضعف أداء مديري المدارس العامة في منطقة جازان وعدم استخدامهم لتفويض السلطات.**

**وفى ضوء تلك النقاط السابق ذكرها والتي تم التوصل اليها تم وضع تصور مقترح لتطبيق المعرفة بالمؤسسات التعليمية بمنطقة تعليم جازان وتم عرضة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتوصل الى الصورة النهائية للتصور المقترح .**

ثانيا : التصور المقترح لتطوير نظم ادارة المعرفة بمنطقة تعليم جازان

**ترجع أهمية هذا التصور إلى حتمية تطوير إدارة المدارس العامة في منطقة جازان، حيث لا يمكن إصلاح وتطوير المدارس العامة في منطقة جازان دون إصلاح إدارتها، بالإضافة إلى أن هناك العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تفرض نفسها على المدارس العامة في منطقة جازان مما يتطلب تغييرًا جوهريًا في بنيتها، وفي هذا السياق يتم تقديم تصور مقترح لعملية تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المدارس بمنطقة جازان.**

أهداف التصور

**يهدف التصور المقترح لعملية تطبيق ادارة المعرفة إلى التالي:**

١- **وضع خطوات عملية لتطبيقها في المدارس وهو يعد صورة اخرى من التوصيات التي يقدمها الباحث في هذه الدراسة للاستفادة منها في التخطيط المستقبلي للمدارس.**

٢- **تزويد قدرة إدارة المدارس العامة في منطقة جازان على توظيف المعرفة في تطوير أدائها ونظمها واستراتيجياتها، حتى تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.**

٣- **تطوير أداء مديري المدارس العامة في منطقة جازان، وتفويضهم من الصلاحيات والسلطات ما يضمن مواكبتهم لكل ما هو جديد في مجال المعرفة، والعمل على توظيفها.**

٤- **تطوير نظم اختيار مديري المدارس العامة في منطقة جازان وأساليب تقويمهم، بما يضمن تولي هذه المسئولية لمن لديه الرغبة في التطوير والتحديث والقدرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة.**

٥- **الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل إدارة المدارس العامة في منطقة جازان، والتي بدورها يجعلها قادرة على استيعاب الانفجار والتدفق السريع للمعرفة.**

٦- **البحث عن سبل لإيجاد معرفة حقيقة لتطوير أداء المدارس العامة في منطقة جازان، وتحسين مستوى جودة مخرجاتها.**

منطلقات التصور المقترح:

**ويقصد بها مجموعة القناعات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور وهي:**

**١- أصبح رأس المال الفكري أقوى عناصر الانتاج أهمية وتأثير في توليد وتطوير واستثمار المعرفة.**

**٢- إن المعرفة مصدر القوة الحقيقية في أي مجتمع الأمر الذي يتطلب اعداد الفرد اعداداً متكاملاً ليستطيع توظيف المعرفة في مجالات الحياة المختلفة.**

**٣- المعرفة أصبحت تجارة لها عائدها ومردودها العالي، وتتحدد الميزة التنافسية للمدرسة بمقدار ما تملكه من معرفة، لذا يتطلب من المدارس العامة في منطقة جازان تطوير آليات وسبل الاستفادة من المعرفة المتراكمة لديها.**

**٤- التوجه العالمي نحو مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة وأهمية بناء انظمة تعليمية قادرة على توليد وتوظيف المعرفة للرقي برفاه الانسان**

**٥- الاستثمار في المعرفة مرهون بقدرة المدرسة على توجيه المعرفة المناسبة إلى الأفراد المناسبين والمحتاجين إليها في الوقت المناسب.**

**٦- ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي اسهمت في توفير ونشر المعرفة وتخزينها وتوظيفها بشكل لم يسبق له مثيل.**

**٧- إدراك المسؤولين والمهتمين في المدارس العامة في منطقة جازان لأهمية تطبيق ادارة المعرفة كمنهجية ملائمة لمواكبة التحولات المعاصرة.**

**٨- أن التكنولوجيا أداة مساعدة لتحسين التعلم المدرسي وإدارة المعرفة.**

## متطلبات تطبيق التصور المقترح

**١- تعتمد إدارة المعرفة في جوهرها على إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وكذلك امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**

**٢- تطوير الثقافة التنظيمية بإدارة المدارس العامة في منطقة جازان بحيث تلاءم تطبيق مدخل إدارة المعرفة.**

**٣- تطوير الهيكل التنظيمي للمدارس العامة بحيث يكون أكثر ملائمة لمدخل إدارة المعرفة.**

**٤- إتاحة المعلومات لجميع العاملين بالمدارس العامة في منطقة جازان في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.**

**٥- توفير قنوات الاتصال والتواصل بين جميع العاملين بالمدارس العامة في منطقة جازان على كافة المستويات.**

**٦- تشجيع الإبداع والابتكار بين جميع العاملين بالمدارس العامة في منطقة جازان بشكل مستمر، وتشجعي العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.**

**٧- الاستفادة من الخبرات المتخصصة داخل المدارس العامة في منطقة جازان في إنتاج المعرفة الجديدة، وكذلك الاستفادة من مصادر المعرفة المختلفة بحيث تكون في متناول جميع العاملين بهذه المدارس.**

**٨- توفير القيادات الواعية والداعمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة، ومنحهم صلاحيات وتفويض أكبر للسلطات الإدارية والمالية.**

## آليات تطبيق التصور المقترح

**هناك مجموعة من الآليات الخاصة بتطبيق كل عملية إدارة المعرفة في إدارة المدارس العامة في منطقة جازان، يمكن إيجازها فيما يلي:**

**١- آليات تساعد على تطبيق المعرفة بإدارة المدارس العامة في منطقة جازان وهي:**

**٢- وضع استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة من قبل المتخصصين في هذا المجال.**

**٣- الاستعانة بهيئات استشارية لدعم وضع الاستراتيجية وخطط العلم بها.**

**٤- نشر الاستراتيجية بين جميع العاملين بالمدارس.**

**٥- إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات .**

**٦- التشارك في المعرفة واستخدامها.**

**٧- نقل الأفكار والمعارف والخبرات وتحويلها إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي.**

**٨- شيوع الذاكرة التنظيمية (قاعدة البيانات).**

**٩- عمل دليل يحتوي على توصيف كيفية تطبيق المعرفة.**

**١٠- تشكيل فريق عمل متخصص لتطبيق إدارة المعرفة.**

**١١- توفير بنية تحتية تكنولوجية جيدة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.**

**١٢- تحليل إدارة المدارس للمعرفة المتوفرة لديها ليسهل تطبيقها.**

**١٣- تشجيع القيادات العليا في المدارس على ممارسة إدارة المعرفة.**

**١٤- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإعداد وتهيئة المدرسة لتطبيق إدارة المعرفة في جميع النواحي البشرية والإدارية والأكاديمية والمالية والمادية مع وضع المعايير المناسبة للشفافية والمساءلة.**

**١٥- تنظيم برامج تدريبية للعاملين في المدارس تتواءم مع الاتجاه نحو تطبيق إدارة المعرفة.**

**١٦- توفير المتطلبات الأساسية للبدء في ممارسة إدارة المعرفة.**

**١٧- البحث عن التجارب المتعلقة بممارسة إدارة المعرفة في المدارس العامة .**

**١٨- العمل على الحد من معوقات تطبيق إدارة المعرفة**

**١٩- وضع خطة زمنية واضحة المعالم لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة.**

**٢٠- تفعيل الدور الرقابي والعمل على تعدد مستوياته لضمان متابعة تخطي هذه المعوقات.**

**٢١- الإعلان رسميا عن الانتقال إلى ممارسة إدارة المعرفة.**

**وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذى نص على : ما التصور المقترح لتطوير نظم ادارة المعرفة بمنطقة تعليم جازان ؟ .**

## توصيات البحث

**في ضوء نتائج البحث يمكن التوصية بما يلى :**

**١ – نشر الوعى بأهمية نظم ادارة المعرفة بالمدارس في تحسين جودة التعليم .**

**٢ – التدريب المستمر للقيادات التربوية على تطبيق نظم ادارة المعرفة .**

**٣ – توفير الامكانات المادية والتقنية والبشرية اللازمة لإحداث وتطبيق نظم ادارة المعرفة .**

**٤ – بناء هياكل تنظيمية للإشراف التربوي تساعد علي الوصول الى ادارة فاعلة للمعرفة .**

## المراجع

أبو خضير ، ايمان مسعود ( ٢٠٠٩ ) ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، بحث منشور بالمؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، معهد الادارة العامة ، السعودية ١–٤ اكتوبر.

البيلاوى ، حسن حسين و حسين ، سلامة عبدالعظيم ( ٢٠٠٧ ) . ادارة المعرفة في التعليم ، القاهرة : دار الوفاء للطباعة والنشر .

التمام، عبدالله. علي. سالم. (٢٠١٦). درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية. مجلة التربية: جامعة الأزهر – كلية التربية، ع١٦٩, ج٣ ، ١٩٢ – ٢٦٩.

التهامي، مصطفى. (٢٠١٠). تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي. التنمية الإدارية: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة، س ٢٨, ع ١٢٨ ، ٥٢ – ٥٦.

الحربي، أنور. أحمد.، و زين العابدين، م. ش. ا. (٢٠١٤). واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بينبع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طيبة، المدينة المنورة.

الخزاعي، دانيا. ناصر. عبدالله. (٢٠١٨). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء للعاملين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع١٣, ج٢ ، ١ – ٥٨.

دياب ، مهري أمين وجمال الدين ، نجوى يوسف ( ٢٠٠٧ ) ، الجامعة ومجتمع المعرفة ، ورقة عمل بمؤتمر مستقبل التعليم الجامعى العربي ، جامعة عين شمس ، مصر .

السبيعى، عبيد. عبدالله. (٢٠١٨). دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين – كلية التربية، مج١٩, ع١ ، ٤٣٧ – ٤٧٨.

السودای، علي. محمد. (٢٠١٥). الاحتياجات التدريبية لمديرى مدارس التعليم العام بمحافظة الليث السعودية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س١٦, ع٥٠ ، ١ – ٤٥.

شحاتة ، فراس خضر ، ( ٢٠٠٦ ) ، ادارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر .

الشهري، سعيد. غازي. أبودية. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محايل من وجهة نظر الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية: جامعة بنها – كلية التربية، مج٢٦, ع١٠١ ، ١٩٩ – ٢٣٦.

الصباغ ، عماد عبدالوهاب .( ٢٠٠٢) . ادارة المعرفة ودورها في ارساء اسس مجتمع المعلومات العربي ،تونس : المجلة العربية للمعلومات ، مجلد ٢٣ ، ص ٣٧–٥٣ .

العتيبي ، ياسر بن تركى ( ٢٠١١ ) ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية علي جامعة ام القري ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة ام القري .

عليان ، ربحي مصطفي ( ٢٠٠٨ ) . اقتصاد المعرفة . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

الغامدى ، عزة أحمد . ٢٠٢١) . واقع تطبيق ادارة المعرفة في الاشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الثاني والثلاثون ، يونيو ٢٠٢١ ص ص ٢٥١–٣٠٤ .

الكبيسي ، صلاح الدين ( ٢٠١١) . ادارة المعرفة . القاهرة : منشورات المنظمة العربية .

الليحيانى ، مريم مشخص (١٤٣١ ) . ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ١٤٣١ ( ٢٠١٠ ) جامعو ام القري .

الملكاوى ، ابراهيم الخلوف ، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم : وزارة الثقافة ، ٢٠٠٧ .

موسي ، بسمة محمود .(٢٠١٢ ) . درجة تطبيق ادارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٢ .

نجم ، نجم عبود ( ٢٠٠٨ ) ، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط ٢ ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

ياسين ، سعد غالب ، (٢٠٠٥ ) ، ادارة المعرفة : المفاهيم والنظم والتقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .