" إدارة المعرفة مدخل لمعالجة بعض مشكلات التعليم بمصر " الدروس الخصوصية نموذجاً"

د. هبه إبراهيم جوده إبراهيم
مدرس أصول التربية للإعلام التربوي
كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة

تمهيد

في السنوات القليلة الماضية انتشر استخدام مصطلح إدارة المعرفة حيث أخذ ينخرط في عدة مجالات، لتضم كافة وسائل الإعلام، والسياسات العامة والتعليم، والصحة، وعلم الحاسوب ،و انبثق عنها العديد من المناقشات ذات العلاقة بالعمل والتعلم الرسمي والتدريب المهني، وبرامج التوجيه، ومع تقدم الزمن وتطور التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين ارتفعت نسبة استخدام الأجهزة الحاسوبية لتواكب التكنولوجيات كالنظم الخبيرة، والقواعد المعرفية ونظم دعم القرار. وقد شجع رواد علم الإدارة على تطوير مفهوم إدارة المعرفة، حيث أكد البعض على مدى أهمية المعلومة والمعرفة الصريحة بما تمتلكه المنشأة من موارد تنظيميه تشمل كافة محركات البحث، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، وذلك لغايات توظيف مدخل إدارة المعرفة في عدة مجالات منها: التخطيط ،وصناعة القرار، وتطوير الإنتاج، وتخفيض التكلفة وحل المشكلات (عبد العزيز العلي ،٢٠٠٥، ٥٦) (١) التي تواجه القطاعات المختلفة والتي من بينها قطاع التعليم الذي يعاني من عدة مشكلات لعل من بينها مشكلة الدروس الخصوصية وما لها من سلبيات تؤثر على العديد من الأسر المصرية .

لذلك تتلخص مشكلة البحث في طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام مدخل إدارة المعرفة للحد من انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بالمجتمع المصري؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

١- ما مفهوم إدارة المعرفة ، وما أهميتها وأهدافها؟
٢- ما عناصر إدارة المعرفة؟ وما متطلبات تطبيقها فى مجال التعليم؟
٣- ما مفهوم الدروس الخصوصية؟ وما إيجابياته وسلبياته؟
٤- ما التصور المقترح لكيفية الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية من خلال توظيف عناصر إدارة المعرفة؟

أهمية البحث وهدفه:

تكمن أهمية البحث في أنه قد يقدم مقترحات يمكن الاستفادة منها في علاج مشكلة الدروس الخصوصية، ووضع بعض الإجراءات التي يمكن أن تحد من انتشارها وذلك فى ضوء الاستعانة بمدخل إدارة المعرفة بعد أن نادى باستخدامه العديد من الدول فى السنوات القليلة الماضية ، ويهدف البحث إلى إيجاد بعض الحلول لمعالجة ظاهرة الدروس الخصوصية من خلال توظيف عناصر إدارة المعرفة وتوفير متطلباتها فى العملية التعليمية.

مجتمع البحث وعينته وأدواته وحدوده:

يتمثل مجتمع البحث فى طلاب التعليم قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية حيث سيتم الاستعانة باستمارة استبيان تطبق على ٢٥٠ مبحوث من طلاب المرحلة الابتدائية ، فضلا عن مقابلات شخصية مع مجموعة من الخبراء والمختصين بمجالي التربية وعلم النفس.

تتمثل الحدود المكانية فى مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظات (القاهرة- الجيزة- الشرقية) ، وذلك لقرب المنطقة الجغرافية، ويفترض أن يتم التطبيق من شهر إبريل إلى شهر مايو ٢٠١٧.

الإطار النظرى للبحث:

يتناول الإطار النظرى للبحث مجموعة من المحاور وهى كالتالي:

١- مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأهدافها .

٢- عناصر إدارة المعرفة ومتطلباتها.

٣- مفهوم الدروس الخصوصية ومميزاتها وعيوبها.

وفيما يلى عرض موجز لتلك المحاور:

١- مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأهدافها :

يقصد بأدارة المعرفة جميع التقنيات، والأدوات، والأساليب، والموارد البشريّة المسخّرة لغايات استقطاب المعرفة وإدارتها ونشرها واستثمارها داخل نطاق المؤسّسة (Quinn, James,1992,37) [٢] ، كما تعرف على أنها" إحكام السيطرة على كلّ ما يمتلكه الأفراد من خبرات ومهارات تعتمد على المعرفة بشكلٍ أساسيّ وإدارتها، ويكون ذلك على ما يوثّق في مستنداتِ المنشأة"، وبالتالي الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار الصائب بعد اختياره من بين مجموعة من القرارات البديلة في المؤسّسات حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في نقل وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، ويظهر ذلك بما توفرّه من آليات تتفاوت بين رسمية، وغير رسمية، فتشمل الرسمية التقارير، والأدلة العملية، والتدريب، أمّا غير الرسمية فتشمل: الندوات، والحلقات النقاشية وغيرها، حسناء محجوب [٤٥,٢٠٠٥] [٣].

. تكمن أهمية مدخل إدارة المعرفة في أنه يتيح الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. فضلا عن أنها تبني وتنمي قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها، إضافةً إلى إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الانتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات، و تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها، فضلاً عن تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات [علاء أحمد،٢٠٠٥، ٤٦٨]، وتوفير المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمنظمة حسب مواردها الاستراتيجة،كما أنها أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة. فضلا عن تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، كما أن إدارة المعرفة ستكون المهيمن على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات، فضلاً عن أن إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة..كما أنها تحفز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية . [علي السلمي،١٩٩٨،١٧] [٥] ويهدف استخدام مدخل إدارة المعرفة إلى تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد "اقتصاد المعرفة"، وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية، و التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، وإعادة استخدام المعرفة وتعظيمها، فضلاً عن توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.(Barnes, Stuart , 2002, 84) [٦]

٢ـ عناصر إدارة المعرفة ومتطلباتها:

هناك مجموعة من العناصر لإدارة المعرفة لعل من أهمها :المعلومات وهى عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار.(Barnes, Stuart ,2008, 112) [٧]

ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، أو محادثة مع طرف آخر، فضلا عن قدرات العاملين الين يقومون بصناعة معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منه ،و يتم ذلك من خلال أفراد معينين لديهم القدرة على التفكير بطريقة إبداعية، قادرين على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوفر من معلومات. [(Liebowitz, Jay,2000,45) [٨] إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور

الأساسية للمعرفة مفقودة، إضافة إلي توظيف التكنولوجيا :فالمعرفة وثيقة الصلة بالتقنيات التكنولوجية التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف بسرعة وبدقة . لذا يشكل عنصر التكنولوجيا عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة .[٩] المرسى إدريس، ٢٠٠٥، ١٥١

ومن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين. كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية تناسب تطبيق إدارة المعرفة تنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الأخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية.إلى جانب ما سبق يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات وهذا من شأنه أن يجذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، ويخلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين .[١٠] (McDermott & O'Dell,2001, 78)

٣ـ مفهوم الدروس الخصوصية ومميزاتها وعيوبها:

تمثل الدروس الخصوصية أحد القنوات الحديثة لاستنزاف دخل الأسرة المصرية ،فهي تعتبر عامل ضغط إضافي على دخل الأسرة. فمنذ أطلقت الدولة يد القطاع الخاص في التعليم من الحضانة إلى الجامعة اصبح لدينا ازدواجية في النظام التعليمي بجانب أن المقررات تعتمد على التلقين والحفظ ، فضلاً عن تدهور المستوى المادي للمعلمين مما دفعهم إلى تعويض فارق الدخل من خلال الدروس الخصوصية التى تمثل مظهر من مظاهر خلل نظام التعليم المصري. وبدلاً من علاج الظاهرة يقترح البعض تقنينها والتعامل معها كأمر واقع. وتعد الدروس الخصوصية أحد أهم المشكلات التي تواجه العملية التعليمية في مصر والتي يطلق عليها البعض التعليم في السوق الموازية، وتشكل هذه الظاهرة خطورة كبيرة فهي لا تتيح للطلاب الفرص المتكافئة من الناحية التحصيلية، وتؤثر على سلوكهم حيث تبعدهم عن المشاركة الجماعية بداخل الفصل، وبالتالي تؤثر على التكيف الاجتماعي لديهم مع المعلم أثناء التدريس الأمر الذى يؤدي إلي فقدان ثقتهم في المدرسة كمؤسسة لها أهداف تربوية واجتماعية .(سمير محمد، ٢٠٠٩، ٩٠)[١١]

يقصد بالدروس الخصوصية كل جهد تعليمي مكرر يحصل عليه الطالب، وتكمن مميزاتها فى أنها أكثر تنظيماً فالمعلم يوفر أماكن جيدة للطلاب وفقاً لما يحبونه كي تجذبهم فلا يملّوا منها، وبالتالي الطلاب يستجيبون لأنهم يريدون الدراسة في مكان أفضل، كما أن المعلم يبذل أقصي جهد ممكن كي يشعر الطالب بأنه يستفيد من كل دقيقة يقضيها، فضلاً عن أن المعلم يسعي إلي إثارة فضول الطلاب وتحميسهم وذلك عبر طرح أسئلة تثير فضولهم المعرفي. كما أنها أكثر فاعلية حيث تجد الطلاب يتنافسون خلال انتظامهم حضور الدروس الخصوصية وتجدهم يبادرون على المشاركة في إجابة الأسئلة، وخوض امتحانات للتقوية، وهذا العامل يعدّ حافزاً للطلاب ما قد يدفعهم لحُب الدراسة أكثر وخلق التنافس مع الطلاب الآخرين.(2007,116, Anurag Saxena)[١٢]

أما عن عيوب الدروس الخصوصية فتتمثل فى أنها ترهق الطالب جسمانياً حيث يتلقى الطالب دروساً فى كل المواد تقريباً، فضلاً عن الوقت الذى يتم إهداره فى الانتقال من مكان درس إلى أخر، إضافةً إلي أنها باتت سبباً مقنعًا يتخذه الطالب لتبرير عدم ذهابه إلى المدرسة. وينظر والدا الطالب إلى كم ما يُصرف على إبنهما، فسرعان ما يتقبلا الوضع، بالتالي تأثرت المدرسة وتأثر دورها الاجتماعي أو يمكننا القول إن المفهوم الخاص بالمدرسة اهتز لدي الطلاب، وهذا يهدد الأجيال القادمة عندما يصبح هؤلاء الطلبة آباءً. كما أن إنخفاض جودة التعليم تعد أحد أهم سلبيات الدروس الخصوصية حيث أصبحت الدروس الخصوصية تُدر مالًا أكثر مما تُدره المدرسة على المعلم، فقد اتجه مُعظم المعلمين إلى امتهان الدروس الخصوصية وسرعان ما التحق بهم خريجو كليات التربية وغيرهم، ما أثر بشكل كبير على أداء وجودة التعليم داخل المدارس وهو ما قد يُعرف بظاهرة تسرب المعلمين على غرار ظاهرة تسرب الطلاب. [راشد عبد الجليل،٢٠٠٦،٧٥] [١٣] فضلاً عن انخفاض معدل الإبداع والابتكار لدى الطلاب فتجد المعلم يعيد ويكرر لطلابه ويجعلهم يحفظون دون تفكير منطقي حيث باتت الدروس الخصوصية لا تسمح لإمكانات الإبداع والمهارات التي يمتلكها الطالب أن تنمو أو تتقدم، بل إنها تقف عائقًا أمام تقدم الطالب لمستويات أعلى من التفكير والابتكار، وينتج ذلك من خلال الطريقة التي يتبعها مُعظم معلمي تلك الدروس في الحفظ والتلقين وخصوصًا المواد المعرفية. [سعيد لوصيف،٢٠٠٨،٨٢] [١٤]

نتائج البحث المتوقعة

يتوقع أن يقوم التصور على أساس التحليل الرباعي لإدارة المعرفة للحد من ظاهرة الدروس الخصوصية على أساس ما يلي :

أولاً: تحديد نقاط القوة للظاهرة

المتمثلة فى : توفير البنية التحتية التكنولوجية مثل توفر شبكة الانترنت ، ونظم المعلومات المحوسبة قابلة التحديث والتطوير، وموقع الوزارة الإلكتروني، فضلاً عن توفر أصول معرفية صريحة كالقوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات التي تكفل سهولة السيطرة على تلك الظاهرة إذا طبقت بحزم، إضافة إلى توفر نظام إدارة الجودة ، والشراكات بين الوزارة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، فضلاً عن توفر برامج التدريب المهني للمعلمين لتحسين كفاءتهم ، والإحلال الوظيفي.

ثانياً: تحديد نقاط الضعف

والمتمثلة في: هجرة الكفاءات التربوية للعمل فى الخارج نظراً لتدني الأجور، وغموض بعض النقاط بالمقررات المدرسية مما يجعل الطالب يلجأ للدروس لخصوصية، فضلا عن انخفاض مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة وببعض الأنظمة والصلاحيات لدى بعض القيادات مما يعيقهم عن الحد من تلك الظاهرة، إضافة إلى انخفاض مستوس تحديث وتطوير اليات الحصول على المعرفة ونشرها.

ثالثاً: الفرص

١ـ مبادرة الحكومة الإلكترونية والاحتذاء بها لتطبيقها فى وزارة التربية والتعليم.
٢ـ الشركات الخارجية بالتعاون مع الوزارة الداعمة لتدريب المعلمين والموظفين لتحسين مستواهم المعرفي والتقنى.
٣ـ تخصيص جوائز للمعلم المتميز والطالب المثالي .
٤ـ الاطلاع على تجارب ومؤسسات وزارات الدولة التى طبقت استراتيجية إدارة المعرفة لمعالجة مشكلاتهم.
٥ـ تنفيذ مبادرات لدعم الابتكار والإبداع فى التدريس لتجنب مخاطر ظاهرة الدروس الخصوصية.

رابعاً: التهديدات:

١ـ التحديات المعرفية الناشئة عن التغيرات السياسية والاقتصادية الخارجية .
٢ـ التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وارتفاع تكاليف الانظمة الإلكترونية .
٣ـ محدودية موازنة الوزارة وتخفيض المخصصات المالية.
٤ـ مقاومة التغيير لدى بعض القيادات بالوزارة وبالمدارس.
٥ـ نقص أعداد المعلمين بتخصصات اللغات الأجنبية وضعف برامج تدريبهم وتأهيلهم بعد التخرج.

تصور مقترح لكيفية توظيف عناصر وأهداف إدارة المعرفة للحد من ظاهرة الدروس الخصوصية:

أولا: تفعيل عناصر إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

١ـ العاملون: لابد من تحسين مستوى خبرات المعلمين وسلوكياتهم ومهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة، وحثهم على العمل بروح الفريق لتحقيق مزيد من الإبدع والابتكار وبث ذلك بنفوس الطلاب بدلاً من دعوتهم إلى الدروس الخصوصية .
٢ـ العمليات : تحديد مهام جميع القائمين على العملية التعليمية من قبل الوزارة ووضع إجراءات صارمة لتحقيق ذلك.
٣ـ التكنولوجيا: ضرورة إدخال التكنولوجيا بكل مفرداتها على العملية التعيمية وخاصة المقررات وإتاحتها أون لاين عبر شبكة المعلومات الداخلية والخارجية في محاولة للإستغناء عن الكتاب المدرسى لتخزين المعلومات ونقل المعرفة وتبادلها بما يتوافق مع متطلبات العصر.

٤- إتاحة فرصة التعليم المستمر للطلاب وتعزيز الابتكار، مع ضرورة توفير الفرص للطلاب وللمعلمين للمشاركة فى الحوار والبحث والنقاش، وتأسيس أنظمة إلكترونية تساعد الطلاب فى المشاركة بالعملية التعليمية بشكل أكثر إثراءً وجذباً يشجعهم على الابتعاد عن اللجوء للدروس الخصوصية ، وتكون رؤية جماعية لديهم.

٥- تحديد مجموعة من المعلمين المتميزين تكنولوجياً ومعرفياً ليكونوا بمثابة قادة فى كل مدرسة يدعمون التعلم النشط والتعلم الذاتي ليرسخوا الفكرة لدى الطلاب والمعلمين المقاومين للتغيير، مع ضرورة التركيز على تدفق المعلومات أكثر من تخزينها.

ثانياً: توظيف أهداف ادارة المعرفة للحد من ظاهرة الدروس الخصوصية:

١- تشكيل لجنة لإجراء تحليل swot لإدارة المعرفة في بيئة وزارة التربية والتعليم من خلال عقد جلسات عصف ذهني يشارك فيها أعضاء اللجنة لتحديد مواطن القوة والضعف للظاهرة، والقيام بصياغة أهداف معتمدة على هذا التحليل.

٢- ضرورة الربط بين الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية التى وضعتها الوزارة للقضاء على الظاهرة.

٣- قياس مدى فعالية تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وكفاءتها للحد من الظاهرة من خلال تعميم تلك الاستراتيجية على إدارات ومراكز الوزارة ومديريات التربية والتعليم والمدارس لأخذ التغذية الرجعة.

٤- مراجعة الاستراتيجية بناء على التغذية الرجعة ثم قياس مدى تحقق أهداف إدارة المعرفة للحد من ظاهرة الدروس الخصوصية.

لضمان نجاح التصور:

١- الالتزام من القيادات بوزارة التعليم باستخدام مفهوم إدارة المعرفة للحد من المشكلات.
٢- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة وضمان مشاركة جميع العاملين بالقطاع التعليمي والتزامهم بأدارة المعرفة.
٣- تشجيع المعلمين والطلاب على تبادل المعرفة وإعادة استخدامها .
٤- تحديد الاحتياجات المعرفية الداخلية والخارجية للوزارة ، وتحديد التهديدات ووضع اليات لتقليلها
٥- الاستفادة من المقترحات البناءة التى تصدر عن كافة عناصر العملية التعليمة للحد من المشكلة
٦- ضمان حفظ المعلومات والبيانات بالوزارة بشكل أمن .
٧- سهولة ضمان وصول الطالب لأى معلومة متعلقة بالمقررات الدراسية.
٨- تطوير مراجعة استراتيجية إدارة المعرفة بالوزارة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس مدى نجاح إدارة المعرفة للحد من ظاهرة الدروس الخصوصية .
٩- تقييم نتائج تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في الوزارة وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

الهوامش

١. عبد العزيز العلى: المدخل إلى إدارة المعرفة، مركز دراسات الوحدة العربية،الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٥٦.

٢. Quinn, James: Intelligent Knowledge. New York : The Free Press, 1992, P. 37.

٣. حسناء محجوب : الطريق إلى مجتمع المعلومات ، قضايا ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، العدد ٥ ، السنة الأولى ، مايو ٢٠٠٥ ، ص ص ٤٥ – ٤٦

٤. علاء أحمد: القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٨ .

٥. علي السلمي : الإدارة بالمعرفة ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر ،١٩٩٨،ص١٧

٦. Barnes, Stuart : Knowledge Management Systems : Theory & Practice, London: Thomson Learning, 2002, P. 84

٧. Mahdi: Shehabat ; E-Learning as a Knowledge Management Approach for Intellectual Capital Utilization, Journal of Knowledge Management, May,2008, p.p 112

٨. Liebowitz, Jay : Knowledge Management Handbook, Washington, CRC Press,2000,p.45.

٩. المرسى إدريس ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥١ .

١٠. McDermott & O'Dell: " Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge " . The Journal of Knowledge Management, January, 2001 5 PP. 76 – 78

١١. سمير محمد عبد الوهاب ، التحديات المعاصرة للتعليم ، مجلة شؤن عربية ،العدد ١٠٦، يونيو٢٠٠٩ ـ ،٨٢ـ ٩٠

١٢. Saxena ،Anurag :Knowledge & Its Applications in Distance Education Online Submission، Turkish Online, Journal of Distance Education, Oct 2007, 116

١٣. راشد عبد الجليل ، سياسات إدارة مشكلات التعليم الحالية والمتوقعة في البيئة المصرية : دراسة تحليلية تطبيقية استرشادية ، مجلة البحوث التربوية ، السنة الرابعة عشر ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٦، ص ص ٧٥ – ٨٢ .

١٤. سعيد لوصيف،أنماط حل المشكلات الدراسية في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية ،مجلة الإدارى ،السنة السادسة عشر، العدد رقم ٥١، سبتمبر ٢٠٠٨،ص٨٢

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. المرسى إدريس ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥١ .

٢. حسناء محجوب : الطريق إلى مجتمع المعلومات ، قضايا ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، العدد ٥ ، السنة الأولى ، مايو ٢٠٠٥ ، ص ص ٤٥ – ٤٦

٣. راشد عبد الجليل ، سياسات إدارة مشكلات التعليم الحالية والمتوقعة في البيئة المصرية : دراسة تحليلية تطبيقية استرشادية ، مجلة البحوث التربوية ، السنة الرابعة عشر ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٦، ص ص ٧٥ – ٨٢ .

٤. سمير محمد عبد الوهاب ، التحديات المعاصرة للتعليم ، مجلة شؤن عربية ،العدد ١٠٦، يونيو٢٠٠٩ ـ ،٨٢ـ ٩٠

٥. سعيد لوصيف،أنماط حل المشكلات الدراسية في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية ،مجلة الإدارى ،السنة السادسة عشر، العدد رقم ٥١، سبتمبر ٢٠٠٨،ص٨٢

٦. عبد العزيز العلى: المدخل إلى إدارة المعرفة، مركز دراسات الوحدة العربية،الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٥٦.

٧. علاء أحمد: القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٨ .

٨. علي السلمي : الإدارة بالمعرفة ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر ،١٩٩٨،ص١٧

ثانياً: المراجع الأجنبية:

9. Quinn, James: Intelligent Knowledge. New York : The Free Press, 1992, Pp. 37. □
10. Barnes, Stuart : Knowledge Management Systems : Theory & Practice, London: Thomson Learning, 2002, Pp. 84□
11. Shehabat,; Mahdi: E-Learning as a Knowledge Management Approach for Intellectual Capital Utilization, Journal of Knowledge Management, May,2008, p.p 112□
12. Liebowitz, Jay : Knowledge Management Handbook, Washington, CRC Press,2000,p.p.45□
13. McDermott & O'Dell: " Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge " . The Journal of Knowledge Management, January, 2001, PP. 76 – 78□
14. Saxena ,Anurag ,Knowledge & Its Applications in Distance Education :Online Submission ,Turkish Online, Journal of Distance Education, Oct 2007,p.p 116 □