



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

إعداد

عاطف محمد شلبي عصفور

إشراف

أ.د/ أسماء الهادي
أستاذ أصول التربية
ومدير مركز تعليم الكبار ومحو الامية
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د / محمد حسنين العجمي
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية وعميد كلية
التربية سابقاً
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

عاطف محمد شلبي عصفور

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومن ثم معرفة معوقاتهما واقتراح الحلول المناسبة لمواجهتها، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عدد من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية وكن عددهم (٣٤٦) مدير ووكيل ومعلم، وانتهى البحث التي عدة مقترحات لمواجهة معوقات عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، ومنها:

أن تعمل الإدارة بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها، تمكين العاملين بالإدارة للحصول على المعرفة واستخدامها بسهولة، تأقلم الإدارة وتكيفها حسب ظروف العمل، دون التقييد بنظام روتيني جامد، سعى الإدارة في تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعليم المستمر وخلق معارف جديدة، إتاحة الإدارة لفرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة. توفر الإدارة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تملكها، توفر الإدارة نظم معلومات معتمده على الحاسب الآلي تضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية، ارتباط الأقسام والإدارات في شبكة اتصال داخلي، سعى الإدارة التعليمية بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها، إنجاز الإدارة لمعظم عملياتها الأساسية من خلال موقع دائم على شبكة الإنترنت، ارتباط نظام المكافأة والحوافز في الإدارة لمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الموظف في عمله.

Abstract:

The aim of the current research was to identify the reality of knowledge management processes to improve the organizational culture in public secondary education schools in Dakahlia Governorate and then to identify their obstacles and propose suitable solutions to confront them. The descriptive approach was used. The questionnaire was applied to a number of directors, agents and teachers of public secondary education schools in Dakahlia Governorate and their number was (346) directors, agents and teachers. The research concluded with several proposals to confront the obstacles of knowledge management processes to improve the organizational culture in public secondary education schools in Dakahlia Governorate, including:

The administration should work professionally and credibly with the information, knowledge and documents it obtains, enable the employees of the administration to obtain and use knowledge easily, adapt the administration according to working conditions without being bound by a rigid routine system. The administration sought to encourage individuals and motivate them to continue education and create new knowledge, providing the administration with opportunities for understanding, consultation and exchange of views with others in different situations. The administration provides an integrated database for all its

work, activities and information it owns. The administration provides computer-based information systems that ensure all administrative activities and operations, the administration and the departments are linked to an internal communication network. The Educational administration seeks to establish and provide knowledge stations to enhance communication with the audience of beneficiaries of its services. The administration accomplishes most of its basic operations through a permanent website. The reward and incentives system in the administration is linked to the level of creativity and knowledge innovation practiced by the employee.

المقدمة:

يُعد التعليم القوة المحركة لدوافع الشعوب والمجتمعات ، حيث يأخذ بعوامل ومظاهر التقدم العملي والتكنولوجي الذي يسود مجالات الحياة في عالم اليوم والغد ، وهو العقل المفكر للمجتمعات حتى تستطيع أن تجد لها مكاناً استراتيجياً على خريطة العولمة ، وهو القلب الذي ينبض بما يعيشه المجتمع وما يعانيه من مشكلات وما يطمح إليه من أهداف باعتباره الاستثمار الرئيسي للموارد البشرية .

ويعيش العالم منذ فترات طويلة في مجتمع المعلوماتية، والذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً هاماً وكبيراً في إنتاج المعرفة بكثافة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يعتمد على التكنولوجيا، ومن ثم أصبح العلم والتكنولوجيا هما أساس تطور أي مجتمع من المجتمعات، وبالتدرج تحول مجتمع المعلوماتية إلى مجتمع المعرفة، وأصبحت عملية إنتاج المعرفة هي معيار تصنيف المجتمعات سواء مجتمعات متخلفة أو مجتمعات متقدمة. (الحرون، ٢٠٢٠ : ٢٦٠)

حيث أصبحت إدارة المعرفة في ظل هذه التغيرات والتطورات أفضل المداخل لتحقيق ذلك فهي لم تعد علماً نظرياً يقوم على استقطاب المعلومات والمعارف وتقديمها مجردة وغير مقننة فحسب، وإنما تقوم على إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة من خلال التركيز على ثقافة المؤسسة فهي فلسفة ونهج وممارسة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. (عبدالرحمن، تادرس، ٢٠١٤: ٥٦٢)

فإذا كان نقص المعرفة يُولد الخوف، فإن البحث عنها يولد الشجاعة، ولذا، فمطلوب من المؤسسات التعليمية - خاصة مدارس التعليم الثانوي العام ليس فقط الارتقاء بالمعرفة، بل الإبحار فيها وتشكيلها، لتتواكب مع هدف التربية للألفية الثالثة لتوظف المكنون الفكري داخلياً، وخلق ظروف وإمكانات جديدة نحو اكتشاف المجهول والقدرة على ممارسة المعرفة انطلاقاً من الماضي وحسن استغلال المتاح والتوجه نحو المستقبل . (الهادي، ٢٠٢٠ : ١٢٠)

وتعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات التعليمية أو فشلها في تحقيق أهدافها ، حيث إن القيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسات من خلال العاملين بها ، هي التي ترسم الطريق وتحكم الأداء نحو تحقيق الأهداف.

فإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية تتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة فيها ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، وبذلك تمثل هذه الثقافة عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات ، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المؤسسة لإدارة المعرفة ، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً ، قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المؤسسة التعليمية (السلمي، ٢٠٠٢ : ١١٥) .

ولقد ظهرت العديد من الرؤى والبحوث التربوية ، التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وخاصة القيم التنظيمية التي تعد جوهرها وماهيتها ، إضافة إلى باقى مظاهر الثقافة المتمثلة في الطقوس والرموز والقيم والعادات والاتجاهات التي جعلت لكل مدرسة سمة شخصية خاصة بها (الليثى ، ٢٠٠٨ : ٩٨) . ومن ثم تتميز الإدارة المدرسية بالكفاءة والفاعلية ، أي الاستخدام الأمثل لكل الكفاءات الموجودة داخل المدرسة من كفاءات مادية وبشرية (بادى ، ٢٠١٥ : ٤٢) .

مشكلة البحث

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها ، أي تحقيق أهدافها واستقرارها ، وذلك في ضوء مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين العاملين بها بمختلف الطرق والوسائل .

وانطلاقاً من أن إدارة المعرفة تقوم على الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة في المؤسسة وتحويلها إلى معارف تستفيد منها في حل مشكلاتها وتطور جميع جوانبها ، وأن تطوير المدرسة الثانوية العامة تستلزم توافر بيانات ومعلومات يمكن الاستفادة منها وتوظيفها عن إجراء عملية التطوير ، لذا وجب على الإدارات التعليمية تطبيق مدخل إدارة المعرفة للتحسين من الأداء الخاص لتلك المدارس التعليمية وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتمليكيها وتطبيقها وتحويلها لمعارف يرجع لها القائمون على الإدارة عن صنع وإتخاذ القرار .

إن نتائج الدراسات أشارت لوجود عدة معوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالمدارس منها: ضعف تدريب العاملين بالمدارس على إنجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية ، ضعف البنية التحتية المطلوبة لإدارة المعرفة، أو ضعف استخدامها بالآلية المناسبة. الاعتقاد بأن الوصول إلى المعرفة وتدوينها هو الهدف، وليس استخدامها وتطبيقها. عدم وضوح مفهوم المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية، وتركيزهم على المعرفة الصريحة دون البحث عن المعرفة الضمنية، والتي تكون في معظم الأوقات هي الأهم والأكثر فاعلية. عدم وجود الدعم من الإدارة العليا والافتقار للكوادر البشرية (عبد المقصود، ٢٠٠٤ : ٥٠)

وحيث إن التعليم الثانوي العام من الأهمية بمكان في كونه المؤهل للتعليم الجامعي والمزود له بالموارد البشرية وأنهما كلا متصل وفي ظل اقتصار معظم الدراسات السابقة على تناول مفهوم الثقافة التنظيمية ومدخل إدارة المعرفة كمدخل إداري معاصر كانت هذه المحاولة البحثية سعياً للتعرف على واقع العمليات الإدارية لإدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومعرفة المعوقات التي تحد من تحسينها واستخدام مدخل إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بها.

وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي :

ما واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

ويتطلب الإجابة عن هذا التساؤل الرئيس ، الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار الفكري لمدخل إدارة المعرفة ؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ، والعوامل المؤثرة فيها ؟
- ٣- ما دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ؟

- ٤ - ما المعوقات التي تحد من استخدام عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟
- ٥ - ما أهم المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

هدف البحث

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف علي واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومن ثم معرفة معوقاتها واقتراح الحلول لمواجهتها ويمكن أن يتحقق هذا الهدف الرئيس من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي صيغت المشكلة من خلالها.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال الأمور التالية :

- ١ - تنمية قدرة مديري المدارس والوكلاء بمحافظة الدقهلية على الاتصال بكل جديد والوقوف عليه والاستفادة منه ، وذلك لمسايرة التغيرات والتطورات التي تحدث من خلال تكنولوجيا العصر ، وكذلك في تطوير عملية صنع القرارات .
- ٢ - تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمدخل إدارة المعرفة ، كأحد المداخل الإدارية المعاصرة في كونها مؤشرا لتطوير الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ، ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، وزيادة رضا العاملين وولائهم ، وتحسين الموقف التنافسي ، من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة ، التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية .
- ٣ - إثراء المكتبة التربوية من خلال إلقاء الضوء على موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بمدخل إدارة المعرفة ، وهو موضوع لم تنطرق إليه كثير من الدراسات السابقة ، وخاصة بما يتعلق بالإدارات المدرسية بمحافظة الدقهلية لذلك رأى الباحث ضرورة محاولة سد هذا الفراغ من خلال هذه الدراسة .

منهج البحث

نظراً لطبيعة البحث الحالي ، سوف يتم استخدام المنهج الوصفي ، وستوضح خطواته من خلال التنظير لمتغيرات الدراسة ، ومن خلال تصميم الأداة البحثية وتطبيقها علي عينة ممثلة من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ، والتحليل الاحصائي لنتائجه ، ثم صياغة النتائج ومناقشتها وتفسيرها ، ويتم ذلك بالوقوف على واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ولهذا يناسب انتهاج المنهج الوصفي منهج للبحث الراهن .

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على تطبيق استمارة استبانة علي بعض مديري ووكلاء المدارس الثانوي العام وذلك للوقوف على المعوقات التي تحول دون تحسين الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية ، بجانب ما يمكن أن يسهم فيه مدخل إدارة المعرفة من إثراء الثقافة التنظيمية بتلك المدارس بمحافظة الدقهلية وتحسينها.

مصطلحات الدراسة

١ - إدارة المعرفة: Knowledge Management

إدارة المعرفة مفهوم يتضمن " قيام المؤسسات بالعديد من العمليات بغرض الاستفادة من النظم والتطبيقات التكنولوجية المتاحة لها، فالمعرفة توجد من خلال الخبرات والأساليب التي تتوافر داخل المؤسسة وتتطلب إدارة المعرفة ضرورة تحقيق المشاركة المجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية فيها بغرض الوصول إلى أقصى قدر من الجودة الناتجة عن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا (السلمي: ٢٠٠٢، ٢٠٨) .

ويعرف مدخل إدارة المعرفة في البحث الراهن (إجرائياً) بأنه " مدخل إداري يقوم على تكوين قاعدة معرفية تهدف إلى إضافة قيمة للعمل، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في : تحديد واكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة وتحسين طرق بنائها بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية".

٢ - الثقافة التنظيمية: Organisational Culture

الثقافة التنظيمية " تعبير عن قيم الأفراد ذوى النفوذ في منظمة ما ، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المؤسسة وفي سلوك الأفراد ، كما تحدد الأسلوب الذى ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومؤسساتهم " (الببلاوى ، حسين، ٢٠٠٧: ١٣) . ويعرف البحث الراهن مفهوم الثقافة التنظيمية (إجرائياً) باعتبارها : " مجموع المبادئ والقيم الأساسية ، التي نشأت من قبل جماعة من العاملين داخل مدارس الثانوي العام أثناء وجود التحديات التي تواجههم للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي ، هذه المبادئ تحدد الأسلوب الذى تنتهجه تلك الجماعة في صنع قراراتهم ، وإدارة مؤسساتهم ، وتوجيه مروسيهم ، ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد "

٣-التعليم الثانوي العام

حدده القانون (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بأنه المرحلة التي تعقب مرحلة التعليم الأساسي ويهدف لإعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع اعدادهم للتعليم العالي أو الجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية السلوكية والقومية(قانون التعليم ١٣٩ وتعديلاته، ١٩٨١: ٢٣).

ويعرف التعليم الثانوي العام إجرائياً بأنه: المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الإعدادية وتمتد دراستها ثلاث سنوات، ويليه التعليم العالي، ويتم القبول به على أساس المفاضلة بين المتقدمين في مجموع درجاتهم في شهادة نجاح إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي.

الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تهتم بموضوعي إدارة المعرفة كمدخل إداري جديد ، والثقافة التنظيمية ، والعلاقة بينهما ، إلا أنها أولت الاهتمام بالمؤسسات الجامعية وهو ما يمكن الاستفادة منه في البحث الراهن ، وذلك لوحدة الهدف بين المؤسسات التعليمية الجامعية وقبل الجامعية في نشر المعرفة والتعليم ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث ومصنفة وفقاً للمحاور التالية :

المحور الأول : دراسات تناولت إدارة المعرفة :

المحور الثاني: دراسة تناولت الثقافة التنظيمية

المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

ويتناول الباحث هذه المحاور كالاتي:

المحور الأول: دراسات تناولت إدارة المعرفة : أولا الدراسات العربية:

١- **دراسة طاشكندی (٢٠٠٧)** بعنوان: إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة ومحافظة جدة. هدفت الدراسة إلى: توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي ، توضيح مفهوم إدارة المعرفة ، وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها . وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وإستبياناه كأداء لجمع المعلومات، وبلغ عدد أفراد مجتمع العينة ١٣٠ فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى: يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم ، أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطى الأولوية لإدارة المعرفة. وقد أوصت الدراسة: تبنى إدارة التربية والتعليم إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها ، نشر ثقافة المعرفة و غرس الرؤية المعرفية لدى الأفراد، وتوفير البنية المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

٢- **دراسة : مصطفى (٢٠١١)** بعنوان: تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة " (أميمة حلمي : ص ص ٣٦٩ – ٤٣٨) . هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، وذلك باستخدام مدخل إدارة المعرفة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة موضوع الدراسة ، وتفسير العلاقات المتبادلة بينها ، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس بالجامعة، وبالتالي يمكن أن تستفيد الجامعات المصرية من مدخل إدارة المعرفة بوصفه مدخلا تطويريا ، وتعتمد عليه في تطوير الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بها وتحسين إنتاجيتهم العلمية والبحثية ، وذلك من خلال اتباع الآليات والإجراءات الآتية :

- إنشاء مركز لإدارة المعرفة بكل جامعة يتولى مهمة الاتصال والتنسيق بين الأقسام والكليات داخلها .
- توفير قيادة جامعية واعية بأهمية إدارة المعرفة ودورها الفعال في تطوير الأداء ، بحيث تكون قيادة داعمة لممارسة عمليات إدارة المعرفة .

٣- **دراسة الحبسي (٢٠١٢)** بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. **هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان ومعرفة مواصفات القانون على إدارة المعرفة والوقوف مع أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية إضافة إلى الكشف عن متغيرات النوع، والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية للأفراد عينه الدراسة في دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية. وتحقيقاً لهذا الغرض:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت استبياناه طبقت على عينه عشوائية من (١٠٠) فرد.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم جاء بدرجة كبيرة جداً في جميع محاور الدراسة، جاءت مواصفات

القائمين على إدارة المعرفة بدرجة كبيرة والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة .

٣ - دراسة : سليمان ، طلعت عبد الحميد (٢٠١٣) بعنوان : الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات " هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات ، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، وكذلك استخدم الباحث قائمة استطلاع الرأي " الاستقصاء " كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة ، وأن الاهتمام بالترقيات والعلوات والأشكال الأخرى من التكريم ، من شأنه أن يشجع على المشاركة المعرفية والابتكار وخلق المعرفة ، وكذلك تشجيع الموظفين على نشر ثقافة البحث عن المعرفة ، وتوفير الوسائل الحديثة والمتطورة (شبكة الإنترنت والفيديو والبريد الإلكتروني ... وغيرها) لنشر المعرفة وذلك للاستفادة منها في إدارة الأزمات والعمل على منع وقوعها ، وأنه يمكن قياس مدى مساهمة إدارة المعرفة في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة ، وذلك من خلال تقارير شهرية تقيس تطبيق إدارة المعرفة داخلها .

٤ - التمام ، عبد الله بن علي بن سالم (٢٠١٦) : بعنوان " درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية . وتحقيقاً لهذا الغرض استخدم الباحث الاستبانة واستخدام المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع ، وبلغ عدد المدارس (١٧) مدرسة ، وعدد الوكلاء (٢٧) وكليلاً ، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة ، وطبقت أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع .

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة : ١- درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة ينبع كانت عالية وبمتوسط بلغ (٣.٨٨) ، كما حصلت فاعلية قادة المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية على درجة عالية بمتوسط حساب (٤.١٠)

٥ - دراسة سليمان (٢٠١٧) بعنوان: تطوير إدارة مدارس التعلم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. هدفت الدراسة إلى: تحديد كيفية تطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية: تحديد متطلبات تطبيق عمليات دور المعرفة بمدارس التعليم الأساسي، رصد الفرص المتاحة للتعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق إدارة المعرفة، تحديد جوانب القوة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق إدارة المعرفة.

وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل البنائي الرباعي Swot analysis، وطبقت الإستبانة على عينه حجمها (١٠٠) مدير ووكيل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية. وقد توصلت الدراسة إلى: وجود مجموعة من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات ذات تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

٦ - دراسة قرعان (٢٠٢٠) بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى: تعرف درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي واستخدمت الإستعانة كأداة للدراسة كونت من (٣٥) فقرة لإدارة المعرفة مقسمة على أربع مجالات (٣٢) فقرة لأداء قيادة التميز موزعه على أربعة مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى: درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. وقد اوصت الدراسة بالعمل على تشكيل فرق خاصة لإدارة المعرفة من مديري المدارس الحكومية، وإن يكون هناك متخصصين في حقل التربية خاص بإدارة المعرفة لإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية.

٧- دراسة كوثر (٢٠٢٠) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، معرفة المجالات التي تحدث حولها إدارة المعرفة ومجالات تطورها وتطبيقها على تنمية المورد البشري، معرفة تطور إدارة المعرفة بين الماضي والحاضر ومدى تأثيرها على الموارد البشرية.

وتحقيقاً لهذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تطوير قدراته الفكرية والعلمية عن طريق نقل ونشر وتخزين المعارف، ولكي تبقى المؤسسات في ظل المنازع عليها أن تفي المورد البشري بثقافة إدارة المعرفة، وأن تعزز الإهتمام بالعقول المميزه ذات المعرفة العالية والمتمثلة في الكفاءات في المؤسسة لأنها مورد من أثن الموارد القدرة على الإبداع

٨-دراسة نوال، ناصر (٢٠٢١) بعنوان: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الحديثة في سكرة وتحقيقاً لهذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي، تم تصميم إستبانته وزعت على عينه عشوائية من ٤٥ عاملاً من اطارات ولايه بسكره.

ووصلت الدراسة إلى أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث فسرت إدارة المعرفة نسبة (٣٢.٢%) من التباين في إدارة الموارد البشرية الحديثة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تعزيز المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

٩-دراسة عيسى (٢٠٢٢) بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء: دراسة تطبيقية على ديوان مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة، ليبيا. هدفت الدراسة لمعرفة علاقة إدارة المعرفة بتميز أداء في ديوان مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة في ليبيا. وتحقيقاً لهذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبيان من ٤ مجالات مكونه من ٢٨ فقرة وتكونت عينه الدراسة من ٦٩ فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز الأداء وإدارة المعرفة. وأظهرت نتائج الدراسة تحصيل مجالات الدراسة على نسب مرتفعة ومتقاربة في استجابات عينه الدراسة. أوصت الدراسة إلى ضرورة تقييم أداء الأفراد على أساس إسهاماتهم في تبنى إدارة المعرفة، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وتوفير البنية التحتية للإتصال والمعلومات. ثانياً الدراسات الأجنبية:

١٠- دراسة " كيدويل " (Kidwell , 2002) بعنوان : " تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على مؤسسات التعليم العالي " .

هدفت تلك الدراسة الي التركيز على إبراز حقيقة أن كلا من الكليات والجامعات ومؤسسات التعليم العالي لديها فرص عديدة ومواتية لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة بغرض مساندة وتدعيم كل جزء من أجزاء خططها ومهمتها الأكاديمية والبحثية والمهنية ، ولذلك حاولت الدراسة

إبراز السؤال التالي : هل من الممكن تطبيق المفاهيم المختلفة لإدارة المعرفة داخل الكليات والجامعات؟

وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي محاولة إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم المعرفة ، حيث حددت أن إدارة المعرفة هي عبارة عن " عملية نقل المعلومات ومراكز القوى الفكرية وتحويلها إلى قيم متواصلة تسهم في تقريب الأفراد ، وتعيدهم على استخدام واستغلال المعرفة المطلوبة في تنفيذ الفعاليات التي تمكنهم من الوصول إلى امتلاك القدرة التنافسية في مجال التعليم العالي " .

المحور الثاني: دراسة تناولت الثقافة التنظيمية :
أولاً الدراسات العربية:

١١ – دراسة " الليثي " (٢٠٠٨) بعنوان : " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة " .

وقد هدفت الدراسة ما يلي :

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائي بالعاصمة المقدسة .
- التعرف على مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .

وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها : إن درجة ممارسة الثقافة السائدة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة . إن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .

١٢ - دراسة شاوش (٢٠٢١) بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العالمي- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي. **وتحقيقاً لهذا الغرض** تم استخدام استبيان يحتوي على (٢٥) فقرة وزع على (٤٠) فرد من مختلف المستويات التنظيمية وتم الاعتماد على مخرجات spss. **وقد توصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي.**

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١٣ – دراسة لوند (2003) Lund : بعنوان : الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر توافر عناصر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، بالإضافة إلى دراسة ميدانية لتحقيق الهدف المرجو منها حيث بلغت حجم العينة ١٨٠٠ موظفاً ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- أن عناصر الثقافة السائدة كانت على التوالي (التعاطف الإنساني – الإنجاز – القوة – النظم – الأدوار) كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية .
- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتى (الإنجاز- التعاطف الإنساني) وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتى (النظم – القوة) .

١٤ – دراسة " لوك وكروفرد " (2004) Lok & Crawford بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر

الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا ، وتحقيقاً لهذا الغرض استخدم المنهج الوصفي ، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين ، وكانت من أهم هذه النتائج ما يلي :

- أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- أن " ثقافة الإنجاز " و " التعاطف الإنساني " هي السائدة في المنظمات الأسترالية .
- أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة " النظم " و " الأدوار " .

المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

١٥- دراسة " بلال، محمد إسماعيل " (٢٠٠٨) بعنوان: خصائص عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة. هدفت الدراسة بتحديد أثر خصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمة ومدى اختلاف هذا التأثير باختلاف كل من المستوي الإداري، والمدخل المستخدم في إدارة المعرفة ، وقطاعات الأنشطة النوعية في المنظمة. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وتعاملت الدراسة مع ثلاثة أنواع من المتغيرات هي (متغيرات مستقلة تتمثل في خصائص الثقافة التنظيمية ، ومتغيرات تابعة تتمثل في إدارة المعرفة في المنظمة ، ومتغيرات وسيطة تتمثل في المستوي الإداري ومداخل إدارة المعرفة وقطاعات النشاط النوعية في المنظمة).

وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: تؤثر خصائص الثقافة التنظيمية على عملية إدارة المعرفة ، كما يختلف التأثير النسبي من عنصر إلى آخر ، ويعتبر عنصر الحوار المتعدد الوجه أكثر العناصر تأثيراً. يختلف التأثير السلبي لعناصر الثقافة التنظيمية باختلاف كل من المستوي الإداري، والمدخل المستخدم في إدارة المعرفة والقطاع النوعي.

١٦- دراسة عوض، وفاء سماحة محمد رزق" (٢٠١١): بعنوان "الثقافة التنظيمية : متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة المنصورة " . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الجامعي لجامعة المنصورة في ضوء مدخل إدارة المعرفة وذلك لتحسين العملية التعليمية والعمل الإداري بالجامعة، ووضع تصور مقترح للثقافة التنظيمية. وتحقيقاً لهذا الغرض اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك لوصف واقع الثقافة التنظيمية بكليات جامعة المنصورة والقيام بتحليل هذا الواقع في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعلمن أبرزها: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعليم وإدارة المعرفة. أن التعليم الجامعي في جميع جوانبه تقريباً يعتمد على السرد والذي يعتمد بدوره على ثقافة الذاكرة دون اهتمام يذكر بجوانب عملية التفكير. أن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من قدرة الجامعة على تطبيق هذا المدخل الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١٧- دراسة الافي وآخرون Alavi and others (٢٠٠٥) بعنوان: "الفحص التطبيقي لتأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على مبادرات إدارة المعرفة باستخدام طريقة دراسة الحالة. وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن هذا التأثير. وقد كشفت هذه الدراسة عن عدد من العوامل الثقافية الحاسمة لمبادرات إدارة المعرفة ، ومن هذه العوامل (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية ، الحوافز) ، كما كشفت عن عدد من القيم السائدة في المؤسسة (قيم

التعاون والشراكة) والتي تؤثر في سلوكيات العاملين، وأسفرت النتائج أيضا عن الكشف عن الدور المهم للقادة والإدارة العليا في إرساء الثقافة التنظيمية المرجوة، ودورهم في ممارسة التغيير داخل المؤسسة ، باستخدام عمليات إدارة المعرفة ، وقدمت دليلاً على أهمية دور القادة وهو قدرتهم على منح الحوافز والمكافأة لمستخدمي عمليات إدارة المعرفة ، وذلك ضماناً لإتباع العاملين لهذه العمليات في المستقبل.

١٨- دراسة " شايك (٢٠١٠) Shaikh " بعنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة". هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي ، مستعينة بدراسة ميدانية طبقت على مؤسستين ماليتين كبيرتين.

وقد توصلت الدراسة بعد تقييم ثلاثة جوانب مختلفة من الثقافة التنظيمية ثقافة البناء ، وثقافة القدرة على التكيف ، وثقافة التنوع في الخدمات (إلى أن " ثقافة البناء" هي الأعلى في المؤسسة التي تستعين بتطبيق عمليات إدارة المعرفة على جميع فروعها للوصول إلى التميز والمنافسة ، كما أكدت على أن عمليات إدارة المعرفة يمكن أن تعزز إذا ما تم ربطها بمجموعة من عناصر الثقافة الداعمة ومنها "ثقافة البناء".

١٩- دراسة تشميلوسكا وسيتكو " Chmielewska and Sitko (٢٠١٣) : بعنوان "شروط الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة" : هدفت الدراسة إلى وصف عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة. وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن هذه العناصر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي عملية صعبة نظراً لتعقدها، كما توصلت إلى عدد من عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة ، ومن هذه العناصر ما يأتي : تعزيز التركيز على المستفيدين، خفض مستوى المركزية في الإدارة. التركيز على الإنجازات. التركيز على الابتكار، تأكيد العمل كفريق، الانفتاح على المجتمع الخارجي.

٢٠- دراسة رونيزي و موفاهدي Rouniasi & Movahedi (٢٠١٣): بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في همدان الجهاد الزراعي للتطبيق العلمي ، مركز التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مركز همدان الزراعي، واستخدمت المنهج الوصفي في الكشف عن هذه العلاقة .

وقد أظهرت النتائج أن ثقافة المهمة " هي أعلى درجات الثقافة ارتباطاً بعمليات إدارة المعرفة، وأن "ثقافة المشاركة" هي أقلها ارتباطاً، وأن من بين عمليات إدارة المعرفة تأتي عملية "تحديد المعرفة" من أهم العمليات عند التطبيق، وأن عملية قياس المعرفة" من أقلها أهمية . كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ثقافة" المهمة" و "الهدف من تطبيق عمليات إدارة المعرفة" ، وكذلك وجود علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين ثقافة القدرة على التكيف" و "عملية تطوير المعرفة".

إجراء البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعملياتها والثقافة التنظيمية
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعملياتها والثقافة التنظيمية

تعتبر إدارة التربية والتعليم من أهم وأعظم مجالات الإدارة حيث أنها ارتبطت ارتباطاً مباشراً بتربية النشئ وإعداد الأجيال في العالم المتغير، فهي الوسيلة الأولى لتنفيذ الأهداف والسياسات الكبرى للوطن والمستقبل وبالتالي تحقيق التنمية والتقدم في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية.

وفي هذا الصدد يؤكد العجمي أن الطريقة والأسلوب الذي يتبع لتسيير عملية التربية والتعليم والإدارة يعد أساساً مهماً لتحقيق أهداف وقيام إدارة التربية والتعليم بواجباتها ومسؤولياتها (العجمي، ٢٠٠٣: ١٥).

كما أن محبوب يوضح أنه أصبحت إدارة المعرفة (Knowledge Management) من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التوافق بين المفهوم العملي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفتها منظمات معرفية (محبوب، ٢٠٠٤: ١٨)

ويشير ياسين إلى أن أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية، والقيم، والمعتقدات، والمهارات، من أكثر العناصر فاعلية وتأثيراً وأهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تقديم خدماتها؛ إذ لم تعد المعرفة خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط، بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال ومؤسسات التعليم. كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة، أدت إلى ظهور بيئة جديدة، فرضت ظهور ما يسمى "بإدارة للمعرفة" (ياسين، ٢٠٠٥: ٢)

أولاً: إدارة المعرفة Knowledge Management

■ مفهوم ادارة المعرفة

تُعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاطم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال المؤسسات التعليمية، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المؤسسات، وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. إن إدارة المعرفة جذبت اهتمام عدد من المختصين في مجالات مختلفة، وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم، ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة؛ فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس، كما تناول بعضهم مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم ركز على مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٣٢).

ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي

- ١- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. (المنصوري، ١٩٩٧: ١٦٦)
- ٢- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي

- ٣- (السلمي ، ١٩٩٨ : ١٧). عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة ، وإدارة قاعدة المعرفة ، وتسهيل المشاركة فيها ، من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة (Quinn, 1992:37) ٤- عملية منتظمة وفاعلة لإدارة ، وتفعيل مخازن المعرفة في المؤسسة ، وتوظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة (أبو النصر ، ٢٠١٢ : ٧٨).
- ٥- تعريف Koeni: "عرفها على أنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها. (الدوري ، ٢٠٠٤ : ٩)
- ٦- المنهج والإستراتيجية التي تحول الرصيد الفكري - كل من المعلومات المسجلة ومواهب الأعضاء- لإنتاجية أفضل ، وقيم جديدة ، وميزه تنافسية متزايدة ، حيث تعمل على تدعيم التعاون بين المديرين والأفراد العاملين ، وتدعيم مهاراتهم وتحسينها (Barclay ، 2001: 343) ، ويشير هذا التعريف الأخير إلى أن إدارة المعرفة يجب أن تراعى الجوانب التنظيمية والإنسانية (النفسية ، والاجتماعية) ، والتكنولوجية لكي يتم توفير المساندة الإدارية الناجمة.
- ٧- إدارة تشاركه للمعلومات وتتم بطريقة متسقة ومنظمة ومستمرة ، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة ، ومنها الإبداع في تحقيق الهدف ، وعدم ازدواجية الجهود ، والميزة التنافسية للمؤسسة. (Andrew, 1994:: 56)
- ٨- أما " سكايرم Skyrme " فقد عرفها بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة ، والمرتبطة بها ، والخاصة باستخدامها ، وجمعها ، وتنظيمها ، ونشرها ، واستغلالها ، وهى تتطلب تحويل "المعرفة الشخصية" إلى "معرفة تعاونية" يمكن تقاسمها بشكل واضح ، من خلال المؤسسة (Skyrme,1999: 3)
- ٩- نظام متكامل من العمليات وامارسات واات اتساعد المديرات والمعلمات امدارس مشروع تطوير اإنتاج اعرفة وتوليدها والبحث عن مصادرها اختلفة ، لتوظيفها اقيق أهداف المدرسة ، وتوظيف اعرفة اتاحة لخدمة العملية التربوية (القطا ، ٢٠١٣ : ١٧).
- ١١- إدارة المعرفة هى إتجاه ومفهوم إدارى ، يستخدم من أجل الإستفادة من أشكال المعرفة ، باستخدام عمليات إدارة المعرفة ، وهى (تشخيص المعرفة ، وإكتساب المعرفة ، وتوليد المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، وتطبيق المعرفة). وتوظيف إدارة المعرفة فى عمليات الإدارة الأساسية والفرعية مثل التخطيط وإتخاذ القرار فى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط (الخبشبية، وآخرون ، ٢٠٢١ : ٧٧٣).
- وعلى هذا فإن هناك مصطلحات متعددة تنطرق لمفهوم إدارة المعرفة ، ولكن من زوايا مختلفة ، مما يؤدي إلى وجود خلط وعمومية في تناول هذا المفهوم هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يؤثر وضوح مفهوم "إدارة المعرفة" من عدمه في إنجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها ، خاصة في الوقت الحاضر. ان إدارة المعرفة هى الطريقة التى يتم بها توليد المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها فى الإدارات التعليمية ، وفي تفاعل تلك الإدارات مع المجتمع المحلى. ومن هنا يبرز أهمية التعرف على بعض الحقائق المستنتجة من "مفهوم إدارة المعرفة" ، لعل من أهمها (الفارس ، ٢٠١٠ : ٧٣):
- إدارة المعرفة عملية غير متناهية.
 - تكنولوجيا المعلومات جزء رئيس في إدارة المعرفة.
 - هناك توأمة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية المتطورة ، حيث إن تطبيق إدارة المعرفة في الثقافات الهيكلية والبيروقراطية أمر غاية في الصعوبة.

– ضرورة تطبيق الممارسات الجيدة في عملية اختيار الأفراد العاملين في مجال إدارة المعرفة.

■ أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمن بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ (Herschel,2000:73).

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً □ لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل (الزطمة، ٢٠١١: ٣٠-٣١).

هذا ويؤكد أنه تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً لإزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير، وتزيد من رضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها. ولعل من أهم مكونات هذه الموجودات غير الملموسة هو رأس المال المعرفي الذي يتكون من (رأس المال البشري والفكري والتنظيمي) (العلي وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٨).

وأخيراً تتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة لتحفيز المرؤوسين من خلال تشجيع القدرات الإبداعية والمهارية لديهم، وتسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأفضل الطرق والتقنيات (قرعان، ٢٠٢١: ١٦).

■ أهداف إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعد إحدى المداخل الإدارية التي تساعد في تحسين إنتاج المعرفة واستثمارها، ويمكن النظر إليها كنظام إداري يربط بين الطرق المنهجية من منظور إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة تكنولوجيا المعلومات وأن يقوم جميع العاملين على فهم ما يحيط بهم من ظروف وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم. وتظهر أهداف إدارة المعرفة من خلال (رميصاء؛ نرجس ٢٠١٣: ٢٠)

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها
- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين

● عمليات إدارة المعرفة

عرف البطاينة عمليات إدارة المعرفة بأنها العمليات النظامية التي تقوم بها الإدارة لزيادة الحصيلة المعرفية التي تشمل التشخيص والاكتساب والتوليد والتخزين والتطبيق والتوزيع لتصل المنظمة إلى تحقيق إدارة معرفية تنظيمية هادفة وناجحة. (البطاينة، ٢٠١٠: ٨٦)

وسوف يتناول الباحث عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

أ- العملية الأولى: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص

أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

و يعد تشخيص المعرفة المفتاح الرئيسي لمشروع إدارة المعرفة وعملية مهمة وأساسية تساهم في إطلاق وتحديد شكل وعمق العمليات الأخرى وتبدأ هذه العملية بتعريف وتوضيح المعرفة والبحث عن مكان وجودها هل هي موجودة في عقول العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، وتحديد الفجوة بين موجودات المعرفة الحالية والمعرفة المطلوب (القحطاني، ٢٠٠٩: ٦)

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين. (العمرى، ٢٠٠٤: ٨) :

الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

الثاني: التعرف عليها من مصادر خارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء

ب - العملية الثانية (اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition)

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعلاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي (المرسي، ٢٠٠٥: ٥٥١).

وتعتبر المعرفة والقدرة على اكتسابها وتطويرها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أن هناك رابط بين المعرفة والميزة التنافسية وهذا الرابط هو القدرة على اكتساب المعرفة كذلك قيادة تلك المعرفة إلى الإبداع الذي يقدم أسس الميزة التنافسية. ويقصد باكتساب المعرفة وتطويرها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة واقتناؤها من مصادر متعددة سواء كانت صريحة أو ضمنية (طاشكندي، ٢٠٠٧: ١٠٤-١٠٥).

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها (المركز اللبناني للدراسات، ٢٠٠٣: ٢٤)

ج- العملية الثالثة (توليد المعرفة Knowledge Creation)

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، وهذا ما أشار إليه "كوفي" عندما أكد على أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. ومن الممكن أن يتم توليد المعرفة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. (Coffee, 2000: 104)

ويوضح الكبيسي أن هناك أربعة مبادئ لتوليد المعرفة هي: تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات، والتغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات، والتحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية التي تسمح بوجود فرص متساوية أمام الجميع للتشارك بما يمتلكونه من معرفة، وتشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات (الكبيسي، ٢٠١١: ٧٠).

ويمكن لأي مؤسسة أن تكتسب الخبرات أو تخلق معارف جديدة من عدة مصادر وأنشطة (Morse, 2000: 426-429):

- التعلم لمعرفة المشكلة وسبل حلها.
- منهجية حل المشكلة التي تتطلب موقف وتفكير ونظام انضباطي لتفكير بسيط وشامل يهتم بالتفاصيل.
- الاستفادة من التجارب السابقة التي تُعرض فشل أو نجاح المؤسسات لاختيار أفضل الطرق التي سوف تجني منه المؤسسة أكبر قدر من الفائدة.

د- العملية الرابعة (تخزين المعرفة Knowledge Storage)

تخزين المعرفة Storage of knowledge: قد تواجه المؤسسات خطراً كبيراً نتيجة فقدان الكثير من المعارف والخبرات التي يمتلكها أفرادها الذين يغادرون تلك المؤسسات لأسباب عديدة، ويأخذون معرفتهم وخبرتهم الضمنية وغير الموثقة معهم، مخزن المعرفة يأتي للحفاظ على خبرات الأفراد من خلال تشجيعهم والمحافظة عليهم، وتحفيزهم، وأيضاً حفظ المعارف والمستندات في شكل إلكتروني رقمي، وتسهيل عليه إسترجاعها والإستفادة منها (عيسى، ٢٠٢٢: ١٨٠).

ويستنتج الغنيم أن عملية خزن المعرفة هي تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة ليسهل إسترجاعها واستخدامها من قبل العاملين وتتمثل هذه العملية في النشاطات التالية (الغنيم، ٢٠١٣: ٢٤):

- تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها .
- مراجعة جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار .
- تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها.
- تحويل الوثائق والمحفوظات الورقية إلى نظام الأرشفة الإلكترونية الذي يمكن من السرعة والدقة في خزن المعرفة واسترجاعها وتمكين العاملين من الدخول إلى النظام والاستفادة منه.
- ويمكن أن ترجع عملية تخزين المعرفة كما يوضحها العليّ إلى "الذاكرة التنظيمية Organization Memory" والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وتتراكم المعرفة التنظيمية مع مرور الزمن، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تقوم تكنولوجيا المعلومات بدور مهم في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (العلي، ٢٠٠٩: ٤٣).

هـ- العملية الخامسة (توزيع المعرفة ونشرها Knowledge Distribution)

يقصد بتوزيع المعرفة ونشرها، نقل المعرفة والمشاركة بها، ويعنى كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئاً ما يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد (ياسين، ٢٠٠٧: ١٠٨). وعلى الرغم من سهولة توزيع المعرفة من خلال الأدوات الإلكترونية إلا أنه من الصعوبة توزيع المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد، وهو ما يشكل تحدياً لإدارة المعرفة (عيسى، ٢٠٢٢: ١٨٦). ويتم التوزيع والتوصيل أما عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات والأدلة، أو عن طريق البث الإذاعي، والتلفزيوني ووسائل الاتصال

المسموعة والمرئية ، كتقديم المحاضرات وعقد الندوات وتوزيع الأشرطة والأفلام والحقائب التدريبية ، أو عن طريق بنوك المعلومات التي تقدم خدماتها عبر الإنترنت لجميع أقطار العالم. (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٤٩)

ويستنتج الغنيم أن عملية توزيع المعرفة هي نشر ونقل وإيصال المعرفة للموظفين في الوقت والمكان المناسب وتمثل هذه العملية في النشاطات التالية (الغنيم، ٢٠١٣: ٢٥) :

- تحفيز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- تنمية ثقافة المشاركة الطوعية في المعرفة بين الموظفين لتبادل الآراء والأفكار.
- التخلص من الطرق التقليدية في الرقابة والإشراف التي تحد حرية نقل المعرفة.

و- العملية السادسة (تطبيق المعرفة Knowledge Application)

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

تطبيق المعرفة تعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، وإستثمار فرص تواجدها، بحيث توظف في حل المشكلات التي توجه المؤسسة، فهمي شئ الإستكمال وإعادة الاستكمال والإستفسار والتطبيق، ومن أهم أساليب تطبيق المعرفة: الفرق الداخلية المتجددة والخبرات، ومبادرات العمل ، ومقترحات الخبير الداخلي، والتدريبية، المعرفي يقاس بمدى حجم المعرفة المطبقة (عيسى، ٢٠٢٢ : ١٨٧).

ويتطلب التطبيق المعرفة تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم) (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٨٣)

وبذلك يعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية ، مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة ، حيث أن المعرفة قوة إذا طبقت ؛ إذ يرى ذلك Zack أن من عوامل النجاح المهمة لإدارة المعرفة هو عملية التطبيق ، ويأتي بعدها عملية المشاركة والتوزيع ، ورأى أنه لا بد من المشاركة بالموارد المتاحة للمؤسسة مع التركيز على الجوانب الاجتماعية للمشاركة بالمعرفة ، مثل الاجتماعات وجهاً لوجه ، والاتصالات الشخصية وغيرها. (Zack, 1998: 125-140)

ي- العملية السابعة (تحسين طريقة بناء المعرفة Improving Knowledge Creation

(Process)

إن عملية التحسين والتطوير هي إصلاحات مستمرة لكافة الإجراءات والعمليات الأخرى ، وبالتالي تؤثر في انسيابية المعرفة في كل أنحاء المؤسسة ، إن النشاطات المرتبطة بالأداءات المختلفة التي يقوم بها الأفراد والمجموعات سوف تتحسن وتتنامى ، وهنا لا بد من التأكيد على أن عملية التحسين ينبغي أن تشمل على كل جوانب المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسة وجعلها ثقافة تنظيمية سائدة يتمتع بها كل أفرادها. (Sarrafzadeh, 2005: 2)

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

هذا وتعتبر الثقافة من المفاهيم الهامة لأي منظمة من المنظمات وقد بذل العلماء في الآونة الأخيرة وقتاً وجهداً كبيراً في الكشف عن مفهوم الثقافة في مجال الإدارة التربوية (Cameron &

Qinn , 2011:112) وبذلك فإن الثقافة هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم . وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه.

والإدارة التربوية تعطي اهتماما بالغا لبيئة العمل في المؤسسات التربوية ، ولثقافة العاملين فيها ، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسى للإنتاج ، ومن هنا لابد من اهتمام المؤسسات التعليمية بالثقافة التنظيمية ، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون فيها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية ، وذلك بما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله (ملحم ، ٢٠٠٣ : ٤٣) .

إن الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية ، وتشتمل على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر ، ولها دور كبير في التأثير على السلوك الإنساني ، سواء أكان الناس أفرادا ، أو جماعات ، وهى تكتسب بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد ، وتسهم في إعادتهم على التواصل فيما بينهم ، وتسهم في كيفية أدائهم لأدوارهم داخل المجتمع الكبير من جهة ، وداخل المؤسسات والمنظمات الصغيرة التي ينتمون إليها من جهة أخرى ، وبما أن للمنظمات بينتها المباشرة ضمن أطر مجتمعاتها الأشمل ، فإن ثقافة المنظمة تتأثر بثقافة المجتمع السائد ، وتؤثر بها عبر جميع العاملين في المنظمة لهذه الثقافة ، وانطلاقهم منها من عملية صناعة القرارات والأنماط السلوكية والاتجاهات لديهم (عبد اللطيف وجودة ، ٢٠١٠ : ٢٥٥) .

ويوضح Davies , Look أن الثقافة التنظيمية والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبيا في الفكر الإدارى والتنظيمى ، وتختلف الثقافة التنظيمية بين مؤسسة وأخرى ، وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل واقتصاد سوق اجتماعى ، حيث تعبر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وفق الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلاتهم بين بعضهم البعض والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات (الهاجرى ، ٢٠١٣ : ١٢٤) .

أهمية الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية لها أهمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني وتأثيرا على أنشطة المنظمات منها (الإبداع الإدارى) والذي يعد أحد الأساليب المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات ، الأمر الذى أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية هو أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة أثرت في التفاعل الاجتماعى والإبداعى والثقافى داخل المنظمات (الفالح ، ٢٠٠١ : ٤٥) .

هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية من كونها الإطار الفكرى والمرجعى لسلوك العاملين ، وتعد الثقافة التنظيمية موضوعا حيويا يتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، إذ تسهم هذه السمات في وضع أطر اتخاذ القرار في المنظمة والمساعدة في التنبؤ بالاستجابات السلوكية المتوقعة من الأفراد ، بناء عليه فقد أصبح من الضروري أن يدرك العاملون طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة التي يعملون فيها لى تكون مرشدا لهم في اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم ، ذلك لأن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا مهما في التأثير في سلوك العاملين الفردى وذلك من خلال تركيزها على قيم ، ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها لصالح العمل كاحترام الوقت والإخلاص في العمل ، وتوفير المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من

المنظمات الجديدة والتي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد (عبد اللطيف وجودة ، ٢٠١٠ : ١٢٩) .

(ب) مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها وابعادها ومعوقاتها.

١- مكونات الثقافة التنظيمية

يقصد بهذه المكونات مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية ، فثقافة المنظمة تحتوي على المكونات المادية والمكونات غير المادية ، والموروث الثقافي :

١ - **المكونات المادية** : وتتمثل في :

أ- الطقوس والعادات التنظيمية ، وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثالية الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسئول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي ، كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات ، وطريقة الكلام والكتابة وكيفية إجراء احتفال سنوي لتكريم المتقاعدين ، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعنى تثبيت الثقافة التنظيمية (السكارنة ، ٢٠٠٩ : ٣٧٣) .

ب- الرموز ، هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف (السالم ، ٢٠٠٤ : ٢٣٦) .

٢ - **المكونات غير المادية** : وتتمثل في :

أ- القيم التنظيمية : Organizational Values

هي التي مثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (بحر ، إيهاب ، ٢٠١٢ : ٢٩) .

ب- المعتقدات التنظيمية : Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (النصور ، ٢٠١٢ : ١٩٠) .

المحور الثاني : الإطار الميداني

يهدف الى التعرف علي واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومن ثم معرفة المعوقات التي تحول دون ذلك ثم اقتراح الحلول لاستخدام عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. ولتحقيق ذلك قام الباحث بالآتي:

١- **اعداد أداة البحث** : والتي تمثلت في استبانة ، حيث مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات التالية:

- الاطلاع علي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ، و ذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من محورين ، الأول وكانت الإجابة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (أوافق - غير متأكد- غير موافق)
- تم عرض الاستبانة علي السادة المحكمين -عدد (١٥)- من الخبراء والمتخصصين، ذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح عبارات

الاستبانة وسلامة صياغتها ، ومدى كفاية العبارات والاضافة اليها أو الحذف منها ، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين .

• تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو التالي:

- المحور الأول : معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام.

- المحور الثاني: متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام .

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة علي عينة من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ، قوامها (٣٤٦) مديراً ووكيلاً ومعلماً.

المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق نتائج الدراسة وهي

كالتالي :

١- حساب التكرارات والنسب المئوية كالتالي :

تم حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

الاستبيان باستخدام ما يلي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات لكل سؤال}}{\text{إجمالي عدد أفراد العينة}} \times 100\%$$

$$\text{النسبة المئوية} = 100 \times \frac{ت}{ن}$$

ب- حساب الاهمية النسبية للعبارات والبدائل كالتالي:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{مج (ت} \times \text{س)}}{ن}$$

ت: التكرار س: درجة أو وزن التكرار. ن: عدد أفراد العينة.

$$\text{ولذلك كان الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{\text{مجموع أفراد العينة}}$$

- التقدير الرقمي = ت موافق $\times 3$ + ت غير متأكد $\times 2$ + ت لا أوافق $\times 1$
ج - مقياس حسن المطابقة (كا^٢):

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج (ت ش - ت ق)}}{ت ق}$$

حيث (ت ش) : يدل على التكرار المشاهد (الملاحظ)

(ت ق) : يدل على التكرار النظري (المتوقع) .

٣- تحليل النتائج

نتائج المحور الأول: معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم

الثانوي العام، وكانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول التالي:

بالنسبة للمحور الأول أراد الباحث أن يتعرف علي المعوقات المعرفية لتطبيق ادارة

المعرفة بالإدارات التعليمية وذلك من خلال النظر إلي تكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي لكل

فقرة من فقرات المحور الفرعي الاول (اولا : المعوقات) ، والنظر إلي تكرارات استجابة الافراد في العينة الدراسية الكلية ، يلاحظ التالي

جدول (١)

قيمة كا ٢٤ والنسبة المئوية للمعوقات المعرفية وعباراته لدى عينه المديرين والوكلاء والمعلمين (ن = ٣٤٦) بالنسبة (للمعوقات المعرفية)

م	العبرة	البدائل						الوزن النسبي	الترتيب		
		أوافق		غير متأكد		لا أوافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	ضعف ادراك العاملين لمفهوم ودور ادارة المعرفة	٢٨٤	٨٢.١	٢٠	٥.٨	٤٢	١٢.١	٣٧٢.١	٠.٠١	٥	٢.٦٩٩
٢	الافتقار الي قاعدة بيانات لإدارة المعرفة بالإدارة	٣٠١	٨٧.٠	٧	٢.٠	٣٨	١١.٠	٤٥٢.٥	٠.٠١	٤	٢.٧٦٠
٣	سيطرة الثقافة التي تتبع التشارك في المعرفة	٢٥٦	٧٤.٠	٥٤	١٥.٦	٣٦	١٠.٤	٢٥٨.٨	٠.٠١	٦	٢.٦٣٦
٤	الافتقار الي فهم ادارة المعرفة بشكل صحيح بسبب قلة الاتصال.	٣٠٨	٨٩.٠	١٨	٥.٢	٢٠	٥.٨	٤٨٢.٨	٠.٠١	٣	٢.٨٣٢
٥	قلة حرص الادارة لنشر الدروس المستفادة من خبرات العاملين السابقين	٣١٠	٨٩.٦	٢٦	٧.٥	١٠	٢.٩	٤٩٤.٠	٠.٠١	٢	٢.٨٦٧
٦	قلة تشجيع الادارة للاستفادة من خبرات الحاليين للمعاش في تنمية معارف العاملين الجدد	٣٢٠	٩٢.٥	٢٠	٥.٨	٦	١.٧	٥٤٥.٧	٠.٠١	١	٢.٩٠٨

يتضح من استقراء نتائج جدول (١) ما يلي :

يلاحظ أن كل عبارات هذا المحور من (١-٢-٣-٤-٥-٦) قد نالت موافقة عالية تراوحت بين (٧٤ - ٩٢.٥%) . بينما عارضتها نسبة ضئيلة تتراوح بين (١.٧ - ١٢.١%) مما يعنى موافقة العينة بشكل كبير على معوقات المعرفة أن لها دور واضح في عرقلة تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة

يفسر ذلك الباحث بأن مديرين المدارس والوكلاء يدركون جيداً أن انتقال المعرفة وسرعتها أمر مرهون بالمخزون المعرفي المتواجد لديهم لذلك فهم متفقين لدرجة كبيرة ٩٢.٥% أن خبرة العاملين الحاليين على المعاش لها دور فعال في تنمية معارف العاملين الجدد.

ويتفق هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة مصطفى (٢٠١١) أن لا بد من توفير قيادة واعية بأهمية إدارة المعرفة ودورها الفعال في تطوير الأداء وداعمة لممارسة عمليات إدارة المعرفة.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات وبالنظر إلى تكرارات استجابات العينة يلاحظ أن العبارة الأخيرة رقم ٦ وهي (قلة تشجيع الإدارة للاستفادة من خبرات المحالين للمعاش في تنمية قدرات العاملين الجدد) قد احتلت الترتيب الأول بوزن نسبي لها (٢.٩٠٨) بنسبة تحقيق ٩٢.٥% لدى المديرين أي أنها أكبر تكرار وكانت ٢١ لهذه العبارة ٥٤٥.٧ وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠١) لصالح البديل أو افق هذا وكان من المتوقع بالنسبة للباحث أن تأتي العبارة رقم (١) وهي (ضعف إدارات العاملين لمفهوم ودور إدارة المعرفة) في الترتيب الأول ولكن جاءت في المركز الخامس بنسبة تحقيق ٨٢.١% وذلك لأن الباحث وجد قصوراً في مفهوم إدارة المعرفة لدى كثير من المديرين عند تطبيق أداة الاستبيان عليهم أثناء الحوار الشخصي مع المديرين وربما يرجع ذلك إلى أن المديرين يرون أن الاستفادة من خبرة المحالين على المعاش للعاملين الجدد أكثر فائدة من العمل على نشر مفهوم إدارة المعرفة بين العاملين.

بينما احتلت العبارة رقم (٣) وهي (سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة بالإدارة) الترتيب الأخير وكان الوزن النسبي لها (٢.٦٣٦) بنسبة تحقيق ٧٤% لدى المديرين وكانت ٢١ لهذه العبارة ٢٥٨.٨ وهي قيمة داله عند (٠.٠٠١) لصالح البديل أو افق وهذا يدل على أن استجابة أفراد العينة لهذه العبارة جاءت بالترتيب الأخير نتيجة للمركزيه في اتخاذ القرارات وبعض القوانين واللوائح الصارمة التي لا تتيح المجال لتبادل الراي وتبادل المعرفة أما فيما يخص المحور الفرعي الثاني وهو المعوقات الفنية التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة بالإدارات التعليمية يلاحظ التالي :

جدول (٢)

قيمة كا^٢ والنسب المئوية للمعوقات الفنية وعباراته لدى
عينه المديرين والوكلاء والمعلمين (ن = ٣٤٦)

م	العبارة	البديائل						الترتيب	الوزن النسبي		
		أوافق		غير متأكد		لا أوافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	ضعف ادراك العاملين لمفهوم ودور ادارة المعرفة	٢٨٤	٨٢.١	٢٠	٥.٨	٤٢	١٢.١	٣٧٢.١	٥	٠.٠١	٢.٦٩٩
٢	الافتقار إلى قاعدة بيانات لادارة المعرفة بالادارة	٣٠١	٨٧.٠	٧	٢.٠	٣٨	١١.٠	٤٥٢.٥	٤	٠.٠١	٢.٧٦٠
٣	سيطرة الثقافة التي تتبع التشارك في المعرفة	٢٥٦	٧٤.٠	٥٤	١٥.٦	٣٦	١٠.٤	٢٥٨.٨	٦	٠.٠١	٢.٦٣٦
٤	الافتقار إلى فهم ادارة المعرفة بشكل صحيح بسبب قلة الاتصال .	٣٠٨	٨٩.٠	١٨	٥.٢	٢٠	٥.٨	٤٨٢.٨	٣	٠.٠١	٢.٨٣٢
٥	قلة حرص الادارة لنشر الدروس المستفادة من خبرات العاملين السابقين	٣١٠	٨٩.٦	٢٦	٧.٥	١٠	٢.٩	٤٩٤.٠	٢	٠.٠١	٢.٨٦٧
٦	قلة تشجيع الادارة للاستفادة من خبرات الحالين للمعاش في تنمية معارف العاملين الجدد	٣٢٠	٩٢.٥	٢٠	٥.٨	٦	١.٧	٥٤٥.٧	١	٠.٠١	٢.٩٠٨

أما بالنسبة للمعوقات الفنية التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية العامة فيلاحظ أن كل عبارات هذا المحور الفرعى (المعوقات الفنية) قد نالت موافقة عالية ما بين (٩١.٣% - ٧٢.٣%)، بينما عارفتها نسبة ضئيلة تراوحت ما بين (٠.٩% - ١٢.١%)، مما يعنى ذلك موافقة أفراد العينة بشكل كبير على المعوقات الفنية.

ويفسر الباحث ذلك أن المعوقات الفنية الخاصة بالمهارة والكفاءة فى نشر ثقافة المعرفة وما يتطلب من إمكانات مادية مرتبطة بها أمر يخضع إلى التدريب والممارسة والإتقان فى العمل، حيث يوضح هذا المحور قصور التدريب للعاملين بالمدارس وكذلك قلة الموارد المادية المستخدمة لتحويل مشاريع إدارة المعرفة.

ويتفق هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة سليمان (٢٠١٣) بعنوان " **الدور الإستراتيجى لإدارة المعرفة فى إدارة الأزمات**"، حيث توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالترقيات والعلاقات والأشكال الأخرى من التكرير من شأنه أن يشجع المشاركة المعرفية والإبتكار وخلق المعرفة، ويشجع الموظفين على نشر ثقافة البحث بالتالى فإن ضعف مكافأة العاملين وتحفيزهم نحو الطوير، ونقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة بالإدارات أمور متفق عليها من الدراسات الأخرى فى إعاقه نشر ثقافة إدارة المعرفة فى الإدارات.

أما من حيث ترتيب العبارات، وبالنظر إلى تكرارات استجابات أفراد العينة، يلاحظ أن العبارة رقم (٦) وهى **(نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة بالإدارات التعليمية)** قد احتلت المركز الأول بوزن نسبى لها (٢.٩٧) بنسبة تحقق (٩٨.٣%) لدى المديرين، أى أنها أكبر تكراراً، وكانت كالأعباء هذه العبارة ٦٥٦.٥ وهى قيمة دالة عند مستوى (٠.٠١) لصالح البديل أوافق. وهذا يدل على أن التمويل والإتفاق على مشاريع إدارة المعرفة ذو أهمية كبيرة، ف شراء الأجهزة الإلكترونية ومتطلباتها أمر مكلف ويحتاج إلى موارد مالية كثيرة.

هذا ويلاحظ أن العبارة رقم (٤) وهى **(ضعف مكافأة العاملين وتحفيزهم نحو التطوير)** قد احتلت الترتيب السادس الأخير بوزن نسبى (٢.٥١) وبنسبة تحقق ٧٢.٣% لدى المديرين، أى أنها الأقل تكراراً مما يدل ذلك أن هناك مكافآت للعاملين ولكنها ليس بالدرجة المطلوبة ولذلك هى أحد العوائق التى تقف أمام إدارة المعرفة.

ويتفق هذا المحور مع دراسة سرحان (٢٠٢١) حيث كشفت النتائج عن بعض المعوقات فى تطبيق إدارة المعرفة منها إرتفاع تكاليف نظام إدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى وكذلك نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة وقلة وعى العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسى بمدخل إدارة المعرفة.

جدول (٣)
قيمة كاً والنسبة المئوية للمعوقات الإدارية وعباراته لدى عينه المديرين
والوكلاء والمعلمين (ن = ٣٤٦)

الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الدلالة	٢ك	البدائل						
				لا أوافق		غير متأكد		أوافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٢.٩٠٨	٢	٠.٠١	٥٦٦.٣	٢.٩	١٠	٣.٥	١٢	٩٣.٦	٣٢٤	١- الإفتقار الى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة
٢.٩١٣	١	٠.٠١	٦٠٠.٠	٤.٠	١٤	٠.٦	٢	٩٥.٤	٣٣٠	٢- ضعف حرص الإدارة على عقد لقاءات دورية لتبادل الفكر الإداري العاملين
٢.٧٢٣	٦	٠.٠١	٣٩٩.٣	١١.٦	٤٠	٤.٦	١٦	٨٣.٨	٢٩٠	٣- الإفتقار الى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام ادارة المعرفة
٢.٦٨٢	٧	٠.٠١	٣٥٤.٨	١٢.٧	٤٤	٦.٤	٢٢	٨٠.٩	٢٨٠	٤- الإفتقار الى وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي تعمل على الاشراف المباشر على إدارة المعرفة
٢.٨١٥	٥	٠.٠١	٤٥٨.١	٦.١	٢١	٦.٤	٢٢	٨٧.٦	٣٠٣	٥- قصور آليات نقل المعرفة بين العاملين بالإدارة .
٢.٨٨٤	٣	٠.٠١	٥٣٤.٣	٣.٥	١٢	٤.٦	١٦	٩١.٩	٣١٨	٦- غلبة أساليب الرقابة التقليدية بين الإدارات
٢.٨٧٣	٤	٠.٠١	٥٤٥.٢	٥.٢	١٨	٢.٣	٨	٩٢.٥	٣٢٠	٧- قلة سعي الإدارة لتوزيع مطبوعات بإنجازاتها على العاملين بها بصفه دوريه
٢.٨١٥	٥	٠.٠١	٤٥٣.٣	٥.٨	٢٠	٦.٩	٢٤	٨٧.٣	٣٠٢	٨- صعوبة ملائمة النظام الإلكتروني بالإدارة لمقتضيات إدارة المعرفة

بالنظر إلى المحور الفرعي المعوقات الإدارية وعباراته، يلاحظ أن كل عبارات المحور جاءت مرتفعه جداً وقد نالت موافقة عالية تراوحت ما بين (٩٥.٤ - ٨٠.٩)، بينما عارضتها نسبة ضئيلة (٢.٩% - ١٢.٧%) مما يعنى ذلك موافقة جميع أفراد العينة كلهم على جميع مفردات هذا المحور.

ويفسر الباحث ذلك أن المعوقات الإدارية ذات أهمية حيث أنها تحد إكساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها ، فقلة تدريب العاملين وقلة الدورات التدريبية واللقاءات المنتظمة مع العاملين أمر من شأنه إعاقة إدارة المعرفة من التطبيق في المدارس الثانوية العامة أما من حيث ترتيب العبارات، وبالنظر إلى تكرار إستجابات أفراد العينة، يلاحظ أن العبارة رقم (٢) وهى (ضعف فرص الإدارة على عقد لقاءات دوريه لتبادل الفكر الإداري بين العاملين) قد احتلت الترتيب الأول بوزن نسب (٢.٩١) بنسبة تحقق ٩٥.٤% لدى المديرين، أى أنها أكبر تكراراً، وكانت كاً (٦٠٠) وهى قيمة دالة عند مسوى (٠.٠١) لصالح البديل أوافق. وإذ دل ذلك فهو يوجه النظر إلى أن هناك قصور فى الإدارات التعليمية لعقد دورات دورية لتبادل الفكر الإداري بين العاملين وهذا ماحدده أفراد العينة. ومن هذا المنطلق يجب على الإدارات التعليمية عمل

ورش عمل وإجتماعات منظمة لمديري المدارس ومديري الإدارات لتبادل المعرفة والاستفادة العلمية.

ويلاحظ أن العبارة رقم (٤) وهي (الافتقار إلى وحدة إدارة ضمن الهيكل التنظيمي تعمل على الإشراف المباشر على إدارة المعرفة) قد احتلت الترتيب الأخير السابع بوزن نسبي ٢.٦٨ بنسبة تحقق ١٢.٧% لدى المديرين والوكلاء. ولعل هذه العبارة جاءت في الترتيب الأخير لأن من الصعب والمكلف إدارياً ومالياً إنشاء وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي المدارس الثانوية العامة تشرف على إدارة المعرفة خاصة في ظل العصر الحالي الذي يحاج إلى تعيين كوادر إدارية مؤهلة تأهيلاً صحيحاً.

المحور الثالث : أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية باستقصاء آراء عينة الدراسة من خلال سؤال مقترح حول مقترحاتهم لمواجهة معوقات عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- تعمل الإدارة بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها.
- تمكين العاملين بالإدارة للحصول على المعرفة وإستخدامها بسهولة.
- تأقلم الإدارة وتكيفها حسب ظروف العمل، دون التقييد بنظام روتيني جامد.
- سعى الإدارة في تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعليم المستمر وخلق معارف جديدة.
- توفير مستوى من الثقة في بنية العمل داخل المدرسة.
- إتاحة الإدارة لفرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة.
- سهولة التواصل بين القيادات والأفراد، وتتوفر فرص النقد البناء وأبداء وجهات النظر.
- إعتبار الإدارة قدوة للآخرين في الموضوعية والمهنية والتخصصية.
- إسهام الإدارة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق.
- تفويض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد، وتساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.
- مشاركة الإدارة الأفراد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحدي التوجيهات والخطط المستقبلية.
- سعى القيادة إلى توطيد العلاقة بين الموظفين من خلال تنظيم لقاءات جماعية تساهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية.
- ارتباط نظام المكافأة والحوافز في الإدارة لمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الموظف في عمله.
- اهتمام الإدارة براحة ورضا الموظف، وتوفير المتطلبات التي تساعده على إنجاز مهامه.
- تحتاج إدارة المعرفة إلى موظفين لديهم الاستعداد لتطبيق برامجها بكفاءة.
- استفادة الإدارة من المعارف وخبرات الموظفين الحاليين والموظفين المنتهية خدماتهم، وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى.
- سعى الإدارة من وراء إجراءات تنظيم العمل والترفيه إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات للموظفين.
- مشاركة وتبادل المعرفة مع الآخرين وعدم احتكارها كمصدر قوة.

- توفر الإدارة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت).
- التحول إلى النظم الإلكترونية بالإدارة والتخلي عن الأعمال الورقية.
- توفر الإدارة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تملكها.
- توفر الإدارة نظم معلومات معتمده على الحاسب الآلي تضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية.
- ارتباط الأقسام والإدارات في المحافظة شبكة اتصال داخلي.
- سعى الإدارة التعليمية بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها.
- إنجاز الإدارة لمعظم عملياتها الأساسية من خلال موقع دائم على شبكة الإنترنت.
- قدرة أي موظف للحصول على التكنولوجيا واستخدامها لتنمية وتطبيق المعرفة.

قائمة المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت (٢٠١٢) : الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
٢. الزطمة، نضال محمد (٢٠١١): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال
٣. السالم، رشاد ؛ حريم، حسن(٢٠٠٤) : دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المؤتمر العلمي الرابع جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
٤. العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر . العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة
٥. العلي، عيد الستار (٢٠٠٩): المدخل إلي إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، دار المسيرة ، عمان، الأردن
٦. الببلاوي ، حسن حسين و حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧) : إدارة المعرفة في التعليم دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية
٧. بحر ، يوسف عبد عطية والعاجز وإيهاب، فاروق مصباح (٢٠١٢) : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، فلسطين ، مج (٢٠) ، ع(٢) ، ص ٢٧ - ٨٢ .
٨. البطاينة، محمد تركي (٢٠١٠) :أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجاريةالأردنية. مجلة اربد للبحوث والنشر ، المجلد(١٤) ، العدد(١) ، جامعة أربد، الأردن.
٩. بلال ، محمد إسماعيل (٢٠٠٨) : خصائص عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للإدارة المعرفة في المنظمة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل مج(٢) ، ع(٢)، يونيو.
١٠. التمام ، عبد الله بن علي بن سالم (٢٠١٦) : بعنوان " درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية " مجلة كلية التربية، مجلد(٣٥)، عدد (١٦٩)، جزء(٣)، يوليو

١١. التمام، عبدالله بن علي (٢٠١٦): درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر - مج (٣٥)، ع (١٦٩)، يوليو.
١٢. الحبسي، رياء بنت حمد بن هلال (٢٠١٢): دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رساله ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية - جامعة نزوى.
١٣. الحرون، مني محمد (٢٠٢٠): تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية-مدينة السادات، ع ١، مارس.
١٤. الحنبشية، رقية بنت محمد بن عبد الله، الكيومية، أمل بنت راشد العتيقي، إبراهيم (٢٠٢١): البنية المنظمية ودورها في ممارسات إدارة المعرفة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٩، ع ٣، حزيران، ص ص ٧٦٦-٧٩٠.
١٥. الدوري، معتز سلمان عبد الرزاق (٢٠٠٤): تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة، ورقة بحثية غير منشورة، الجامعة المستحضرية، بغداد.
١٦. رميصاء، رزقان؛ نرجس، لقبيشي (٢٠١٣): إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء عقرت، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
١٧. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩): دراسات إدارية معاصرة، ط ١، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
١٨. السلمي، علي (١٩٩٨): الإدارة بالمعرفة، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر
١٩. السلمي، علي (٢٠٠٢): إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
٢٠. سليمان، حنان حسن (٢٠١٧): تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المور.
٢١. سليمان، طلعت عبد الحميد (٢٠١٣): الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بني سويف
٢٢. شاوش، مروى (٢٠٢١): أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
٢٣. طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري (٢٠٠٧): إدارة المعرفة أهميتها ومدى 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، جامعة أم القرى، السعودية.
٢٤. عبد الرحمن، إيمان جميل و تادرس، إبراهيم حربي (٢٠١٤): مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطي والعليا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٥، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، مارس.

٢٥. عبد اللطيف وجودة ، محفوظ (٢٠١٠) : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد (٢٦) ، عدد (٢) ، ص ص ١١٩ - ١٥٩
٢٦. عبد المقصود، سهير زكى (٢٠٠٤): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الإبتدائي - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رساله ماجستير ، كلية التربية، جامعة المنصورة.
٢٧. العمري ، غسان إبراهيم (٢٠٠٤) : الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رساله دكتوراه غير منشورة، جامعة الدراسات التطبيقية عمان، الأردن.
٢٨. عوض، وفاء سماحة محمد رزق (٢٠١١): الثقافة التنظيمية : متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة المنصورة . رساله ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة
٢٩. عيسى، عبد القادر صالح (٢٠٢٢): إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء ، دراسة تطبيقية على دور مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة - ليبيا. مجلة مؤشر للدراسات الإستطلاعية، مجلد ١، العدد ٤، ص ص ١٨١-٢٠٧.
٣٠. عيسى، عبد القادر صالح (٢٠٢٢): إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء ، دراسة تطبيقية على دور مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة - ليبيا. مجلة مؤشر للدراسات الإستطلاعية، مجلد ١، العدد ٤، ص ص ١٨١-٢٠٧.
٣١. الغنيم، سامي بن إبراهيم بن عبدالعزيز (٢٠١٣) : عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رساله ماجستير غير منشورة ،كلية للدراسات العليا قسم العلوم الإدارية،جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية.
٣٢. الفارس، سليمان (٢٠١٠): دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج(٢٦)، ع(٢).
٣٣. الفالح ، نايف سليمان (٢٠٠١) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرهن الوظيفي من الأجهزة الأمنية ، دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والرؤساء العام بمنطقة الرياض ومنطقة الشرقية ، رساله ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض
٣٤. قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته، الباب الثالث الفصل الأول، مادة ٢٢، ص ٢٣
٣٥. القحطاني، مر □ بنت محمد بن ظافر (٢٠١٣): واقع تطبيق إدارة المعرفة □ مدارس مشروع تطوير □ دينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، السعودية.
٣٦. قرعان ، هيفاء حسين (٢٠٢٠): إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمار من وجهة نظر المعلمين، رساله ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٣٧. الكبيسي، عامر (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الأسكندرية .
٣٨. كوثر، جريبي (٢٠٢٠): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، رساله ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ماي قالمه، الجزائر.

٣٩. الليثي، محمد بن علي بن حسن (٢٠٠٨) : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية .
٤٠. محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤): عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية . جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الأردن .
٤١. المرسي، إدريس (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية : الدار الجامعية .
٤٢. المركز اللبناني للدراسات (٢٠٠٣) : اللامركزية والديمقراطية والحكم المحلي في العالم العربي، بحث مقدم إلي منتدى الحكم المحلي للدول العربية، نوفمبر .
٤٣. مصطفى، أميمه حلمي (٢٠١١) : تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع (٤٤)، ج (١) .
٤٤. ملحم، أحمد عارف (٢٠٠٣) : الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
٤٥. المنصوري، احمد سعيد (١٩٩٧): مشكلات التفويض الإداري دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
٤٦. نوال، بوعلام وناصر، قرظ (٢٠٢١): علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مجلد ٤، عدد ٢، ص ص ٤١١ – ٤٢٩ .
٤٧. الهاجري، ناصر مفرج زيد (٢٠١٢) : الثقافة التنظيمية لمدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .
٤٨. الهادي، طاهر محمد (٢٠٢٠) : المنهج المتميز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد ١، عدد ١، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، أستونيا .
٤٩. هلال، محمود مصطفى (٢٠١٨) : متطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء بعض الخبرات العالمية دراسة حالة جامعة المنصورة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة .
٥٠. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة وشبكات القيمة، دراسة حالة شركة Quicken.com، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بعنوان: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المنعقد في الفترة من ٢٧- ٢٩ نيسان (إبريل) جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن
٥١. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٩): نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، .

ثانيا المراجع الإنجليزية

52. -Morse, R. (2000): Knowledge Management Systems: Using Technology To Enhance Organizational Learning . Information Resources Management Association (IRMA), International Conference. Anchorage, Alaska , May 21-24, pp.426- 429

-
53. Alavi, M., Kayworth, R. T. & Leidner, D. E. (2005): An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, *Journal of Management Information Systems*, Winter, Vol. 22, No. 3.
 54. Andrew, J. D.(1994) : *Applying Psychology*, No.1 : Prentice- Hall, Inc., 4th ed
 55. Barclay, R. & Murray, P.,(2001): What is knowledge Management , *Knowledge praxis*, Vol.7.p.343
 56. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
 57. Chmielewska,D. M. Sitko, A. L. (2013): *Organizational Culture Conditions Of Knowledge Management*, Zadar, Croatia International Conference "Active Citizenship By Knowledge And Innovation Knowledge, Management, And Learning Management", 19-21 June.
 58. Coffee, P.,(2000): What is knowledge Management, *Journal of knowledge Management*.Vol.17, Issue43, p.104
 59. Herschel, R.T (2000): "Chief Knowledge Officer Critical Success Faerors for Knowledge", *Information Strategy*, El, Vol,11 Issue 2
 60. Kidwell, J., (2002): *Appling Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education*, *Education Quarterly*, No.4.
 61. Lok, P. & Crawford, J.,(2004): *The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment*, *Journal of Management*
 62. Lund, B. D., (2003): *Organizational culture and Job satisfaction*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3.
 63. Quinn, J. (1992): *A Knowledge and Service Based paradigm for Industry*, New York, The Free press, p.37
 64. Rouniasi, M. R. and Movahedi, R. (2013): *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Hamedan's Jihad- Agriculture Applied-Scientific (HJAAS) Higher Education Center*, *International Journal of Agricultural*. Vol.3, No.1, March
 65. Sarrafzadeh, M.(2005): *The Implication Of Knowledge Management For The Library And Information Professions . Act KM Online Journal Of Knowledge Management*. Vol.2, Issue 1. (Available at [http:// www.actkm.com](http://www.actkm.com).)
 66. Shaikh, Sh. (2010): *The Study on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*, *Journal of Money, Investment and Banking*, Issue 19.

-
67. Skyrme, D. J. (1999): Knowledge Management : Making sense of an oxymoron . Management Insight. 2nd series No. 2 (Available at [http : // www skyrme.com](http://www.skyrme.com) . in sights 22 Kmhtml
68. Zack , M. H. (1998): Developing A Knowledge Strategy . California Management Review, Vol.41, No.3. pp. 125 – 140