

## تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام

بمصر

### في ضوء مدخل إدارة المعرفة

إعداد:

د. إيمان حمدي رجب زهران

كلية التربية - جامعة الفيوم

#### ملخص:

يعد مدير المدرسة المسؤول المباشر عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق جهود العاملين والمدرسين؛ فوظيفته إدارية وفنية يقوم بموجبها بتخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي وإداري يحدث داخل المدرسة، إضافة إلى اتصالاته بمؤسسات المجتمع المحلي، من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ولهذا فإن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة هي المكونات الأساسية لعمليات ووظائف الإدارة بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالممارسات الإدارية تتنوع من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتمثل للمدير أركاناً رئيسية للعملية الإدارية، كما أن فعالية الإدارة تتوقف على كفاءة هذه الأركان مجتمعة؛ حيث إنه يوجد تأثير متبادل وتفاعل قوي بين ممارسات الإدارة لوظائفها، كما تتأثر كفاءة وفعالية كل وظيفة بكفاءة وفعالية الوظائف الأخرى، وفي ظل ذلك تتزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري المدرسي، وضرورة الاعتماد على مداخل إدارية جديدة، مثل: مدخل إدارة المعرفة، لذا فإن مدارس التعليم الثانوي بحاجة ماسة إلى مواكبة التغيرات، والانخراط في مجتمع المعرفة والتوجه نحو تنظيم المعارف وإدارتها، فقد أدى التزايد الهائل في المعارف وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيمها وإدارتها، للاستفادة منها في تحقيق أهداف التعليم الثانوي ومساندة صناع القرار، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء

مدخل إدارة المعرفة؟ وترجع أهمية هذا البحث إلى أهمية مرحلة التعليم الثانوي باعتبارها الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، لذلك كان يستلزم تطويرها وتطوير قياداتها التربوية باستخدام بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل: إدارة المعرفة، والتي لم تنل الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات التعليمية والأجهزة ذات العلاقة على المستوى المحلي أو المستوى القومي، والتي تسعى إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، ورفع كفاءة المؤسسة، ويمكن تحديد أهداف البحث في أنه يسعى إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة المعرفة، من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين والوكلاء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ نظرا لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استنادا إلى الدراسات والأبحاث لوضع آليات مقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

---

---

## Activating the administrative practices of the headmasters of the general secondary schools in Egypt in the light of the approach of knowledge management

**Dr. Eman Hamdy Ragab Zahran**  
**Faculty of Education - Fayoum University**

The administrative practices of the school headmaster are the basic components of the administrative operations and functions in all their dimensions and levels. Administrative practices vary from planning, organizing, directing, and controlling. The headmaster is the main structure of the administrative process. The effectiveness of management depends on the efficiency of these pillars. The efficiency and effectiveness of each job is affected by the efficiency and effectiveness of other functions. In this context, the demand for administrative school reform increases and the need to rely on new administrative approaches such as the knowledge management. Secondary education schools are in dire need of keeping pace with changes and involvement in the knowledge society and towards the organization knowledge and its management. Therefore, the tremendous increase in knowledge and its accumulation have led to an urgent need to organize and manage it to achieve the objectives of secondary education and support decision-makers. The main question of this research is **how to activate the administrative practices of the headmasters of the secondary schools in Egypt in the light of the approach of knowledge management?** The importance of this research is due to the importance of the secondary education stage as the basic pillar of the educational process. Therefore, it was necessary to develop it and develop their educational leadership using some of the modern administrative trends such as knowledge management which did not receive enough attention from the educational institutions and related bodies at the local or national level, which seeks to optimize investment of intellectual capital and raise the efficiency of the institution. The study seeks to identify the reality of the administrative practices of

---

the headmasters of the secondary schools in light of the approach of knowledge management from the point of view of the study sample of headmasters and principals. The research was based on the descriptive approach because of monitoring the reality, and the subsequent analysis and interpretation of this reality, based on studies and research to develop proposals to activate the administrative practices of the headmasters of general secondary education schools in Egypt in light of the knowledge management approach.

---

## تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام

بمصر

### في ضوء مدخل إدارة المعرفة

إعداد:

د. إيمان حمدي رجب زهران

كلية التربية - جامعة الفيوم

#### مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة علمية وتكنولوجية هائلة، أدت إلى تطورات وتغيرات متسارعة في جميع المجالات؛ الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، والتي فرضت العديد من المتطلبات والأدوار على المؤسسات التعليمية، منها: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والتي تعمل على توفير الظروف والإمكانات اللازمة كافة، بهدف تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، فالتعليم إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المجتمعات لمواكبة متغيرات الحاضر وتحديات المستقبل، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، والاهتمام به أولى الخطوات على طريق إصلاح العملية التعليمية، لأن الاهتمام بمهنة التعليم في أي مجتمع، إنما ينطلق من البصمات التي يتركها على سلوكيات وأخلاقيات وعقول أفرادها.

وفي ظل المنافسة الشديدة والثورة المعرفية والتكنولوجية والعولمة في مجال المعرفة التي يشهدها العالم اليوم، بدأت حكومات العديد من الدول تعطي اهتماما كبيرا للمؤسسات التي لديها مستوى متميز في مجال كيفية اكتساب المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، بل أصبح نجاح المؤسسة يتوقف على مدى استغلالها لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية بها، وفي التكيف مع تحديات البيئة المحيطة، فالترديد الهائل للمعارف وتراكمها أدى إلى وجود حاجة ماسة لتنظيم وإدارة هذه المعارف، للاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات ومساعدتها في اتخاذ القرار. (ماهر أحمد حسن، ٢٠٠٩، ص ٢)

وتعد إدارة المعرفة من أهم الاتجاهات الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح المؤسسات المجتمعية، فهي تلقى اهتماما متزايدا في تطبيقها لما لها من أهمية كبيرة في تنظيم المعرفة وترتيبها؛ حيث إنها استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، خاصة المؤسسات التربوية، وقد تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة مع ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية في المؤسسات الكبرى، فهي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية كافة، بحيث يجري تحقيق أكبر قدر من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحفيز المؤسسات التربوية لتشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية كافة لخلق معرفة جيدة. ( Arora, E & Raosaheb, Sh, 2011, p.239 )

فإدارة المعرفة أحد المكونات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة واستمرارها في العمل، وذلك لأن المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، لذا فقد ازداد الاهتمام بدراسة طرق إدارتها بشكل أكثر فاعلية، وبالشكل الذي من الممكن أن ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة، وبالتالي على أداء المؤسسة ككل. (حسين وليد حسن، ٢٠١٦، ص ١٦٨٣)

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، حيث يتوجب على مديري المدارس إن أرادوا النهوض بمدارسهم أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد وتنظيم ونشر المعرفة، وامتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بأشكالها كافة، كما ينبغي عليهم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والتخطيط التربوي وتبادل المعلومات والخبرات، ليتم توظيفها في خدمة المدرسة، وبالتالي خدمة الفرد والمجتمع، فمدير المدرسة ومساعدوه يمثلون الجانب الإداري والذي يتطلب منهم أن تكون لهم القدرة على صنع القرار وإدارة الموارد المتاحة، والتعامل مع المشكلات المدرسية بأسلوب علمي، ومهارة الاتصال الفعال وإدارة الاجتماعات وإدارة الأزمات، والمعلمون يمثلون الجانب المهني الفني في التعليم،

والعاملون الآخرون يمثلون جانب الخدمات المساعدة، ولا بد من التكامل والتناغم بين هذه الجوانب، فالإدارة الناجحة تعمل على رفع مستوى الإنتاجية من خلال العمل الجماعي؛ لأنها تساعد كل فرد في المدرسة ليصبح أكثر فاعلية. (وليد شحادة، ٢٠٠٩، ص ٢٥)

ومما سبق يمكن القول بأن هناك حاجة ماسة وضرورية إلى تفعيل إدارة المعرفة في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، كاتجاه عالمي معاصر، وذلك من خلال توافر مجموعة من عناصر أساسية منها إعادة التفكير في الأنشطة والاستراتيجيات كافة، لتتناسب مع متطلبات عصر المعرفة والثورة العلمية التكنولوجية، والتي تتطلب إعداد جيل قادر على الوفاء بمتطلبات مجتمعه، وعلى التكيف مع البيئة المتغيرة، الأمر الذي يؤدي إلى إعادة النظر في وظيفة مدير المدرسة من كونه إدارياً يهتم فقط بالنواحي الإدارية والمالية، إلى الاهتمام بعمليات التعليم والتعلم داخل حجرات الدراسة، وذلك من أجل تحسينها وتوجيه العاملين نحو استثمار تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى المعرفة واكتشافها وتنظيمها وإدارتها، والاستفادة منها في تطوير أدائهم.

### مشكلة البحث

لقد نشأت إدارة المعرفة كمحصلة لمجموعة من الممارسات الإدارية، كإعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة المعلومات، فإدارة المعرفة من أهم الاتجاهات المستخدمة حديثاً في زيادة قدرة المؤسسات، خاصة التعليمية، في تطوير إمكانياتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، خاصة مع زيادة المهام التي تعتمد أساساً على المعرفة والمعلومات، وترجع أهمية إدارة المعرفة في أنها تعمل على إكساب المؤسسة التعليمية القدرة على وضع الأسس اللازمة لتيسير عملية التعلم، من خلال تطوير قدرات جميع أفراد المؤسسة والتطوير الذاتي والمستمر للمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تزويد قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية لتصبح أكثر فاعلية بين المؤسسات الأخرى. (بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٠، ص ٣٨٤)

وعلى الرغم من أهمية إدارة المعرفة فإن أغلب المؤسسات التعليمية لم تستخدمها بشكل صحيح أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون

الوصول إلى المعرفة والاستفادة منها، لذا سعت هذه المؤسسات إلى الاهتمام بها والعمل على تطبيقها، ومن ثم فقد بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها اتجاهاً حديثاً مهماً. (ماهر أحمد حسن، ٢٠٠٩، ص ٣)

وتعتبر الممارسات الإدارية The Administrative Practices هي المكونات الأساسية لعمليات ووظائف الإدارة بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالممارسات الإدارية تتنوع من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتمثل للمدير أركاناً رئيسية للعملية الإدارية، كما أن فعالية الإدارة تتوقف على كفاءة هذه الأركان مجتمعة، وأن ضعف أي ركن منها يمثل تهديداً حقيقياً لفعالية المدير والإدارة والمؤسسة ككل، حيث إنه يوجد تأثير متبادل وتفاعل قوي بين ممارسات الإدارة لوظائفها، كما تتأثر كفاءة وفعالية كل وظيفة بكفاءة وفعالية الوظائف الأخرى، فلا توجد فواصل زمنية أو مكانية بين هذه الوظائف عندما يمارسها المدير. (مصطفى أبو بكر، ٢٠١٥، ص ٤٤)

ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول والمباشر في زيادة فاعلية المدرسة وتوفير بيئة تعليمية مناسبة ومناخ مدرسي ملائم لها، من خلال ممارسات إدارية متنوعة تتسم ببعض الخصائص، منها: الرسمية، فهي تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن. والاستمرارية، فهي تتم بصفة مستمرة كما أنها تتميز بالتسلسل، فهي تتدرج بين عدة مستويات إدارية، كما أنها ترتبط بالتوجيه والقيادة والنصح والإرشاد وتنسيق جهود العاملين عن طريق تشخيص واقعهم ومعرفة نقاط قوتهم وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم، من أجل تحقيق أهداف المدرسة، فالممارسات الإدارية الناجحة لمدير المدرسة تساعد على تحقيق الأهداف ورفع الروح المعنوية وحل المشكلات، كما أن لها تأثيراً كبيراً على جوانب عديدة في نشاط العاملين في المدرسة، ونوع التعليم الذي يمر به الفرد والجهد الذي يبذله في العمل والطريقة التي يتعامل بها مع زملائه والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة، كما تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المؤسسة التعليمية وتدعيم وجودها ودفعها إلى التطوير، هذا بالإضافة إلى أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توفير إدارة فعالة تجمع بين الممارسة والتطبيق، ومدى استخدام



أساليب علمية في أداء الوظائف الإدارية المختلفة، والتي تسعى في تحقيق النمو والإبداع والتكيف مع البيئة، فالإدارة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين وطلابها، حيث إن العمل الإداري الناجح ينطوي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم. (مدحت محمود أبو النصر، ٢٠١٤، ص ٢٦)

وتكمن مشكلة البحث في أن العديد من مديري مدارس التعليم الثانوي العام لديهم ضعف في استغلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها، وذلك لاستخدامها في ممارساتهم الإدارية، والتي تتعلق باتخاذ القرار، ومن ثم تضعف قدرتهم على الإدارة والإشراف على فرق العمل داخل المدرسة، مما يؤدي إلى قصور في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مجموعة من القوى البشرية ذات الاتجاهات والاحتياجات المختلفة، بالإضافة إلى وجود ضعف في توافر الإمكانيات المادية اللازمة بمدارس التعليم الثانوي العام لتنفيذ إدارة المعرفة، وغياب دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، كذلك الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها بشكل صحيح ولفوائدها بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء، بالإضافة إلى الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة وإلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ إدارة المعرفة، كما أن بعض مديري المدارس لديهم الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والشعور بالخوف من مشاركة الآخرين، وذلك للمحافظة على المكاسب المادية والخوف من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، أو بمشاركة المعرفة الخطأ، مما يؤدي إلى تعريض المدرسة والآخرين للضرر. (أسامة محمد سيد، ٢٠١٣، ص ٢٤٧)

كما تعاني مدارس التعليم الثانوي في مصر من العديد من المشكلات، منها ما يلي:  
(محمد عبد الحميد، ٢٠١٣، ص ١٧٣)

▪ انشغال العديد من مدارس التعليم الثانوي بالعملية التدريسية، وذلك لأعداد كثيرة والتي تفوق طاقتها البشرية والمادية، والذي أثر بالسلب على إنتاج المعرفة ونشرها.

- غياب صور التعاون والمشاركة العلمية بين المدارس والمؤسسات التعليمية في إنتاج البحوث العلمية، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو القومي، مما يؤدي إلى صعوبة في اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها بين مديري المدارس والمدرسين وبين المؤسسات التعليمية، والتي تخدم المجتمع وترتبط بين الميدان والمعرفة.
  - غياب استراتيجية واضحة المعالم في المؤسسات التعليمية، وذلك للبحث العلمي، مما يؤدي إلى عشوائية في إنتاج المعرفة وهجرة المتفوقين إلى الدول المتقدمة.
  - قلة البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المعرفة ونشرها وقلة وجود وعي كافي بأهمية إدارة المعرفة لدى المديرين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية.
  - خوف الكثير من مديري المدارس من المشاركة في عمليات إدارة المعرفة، حيث إنهم يرون أنها قد تمثل عبئاً إضافياً عليهم بالإضافة إلى عدم توافر المناخ العلمي الملائم للابتكار والإبداع.
  - المركزية الشديدة في صنع القرارات وفي إدارة التعليم، والتي تؤثر على فاعلية الإدارة المدرسية وتحول دون إطلاق طاقتها الإبداعية، فهي لا تملك أي سلطة في اتخاذ قرار بشأنها، وهذا أدى إلى بطء الإجراءات وقصور في استخدام التقنية الإدارية، وخاصة في حفظ السجلات والوثائق مما يسبب إرباك العاملين وصعوبة استرجاع المعلومات المطلوبة وضياعتها، وارتفاع تكلفة تخزينها والاهتمام بالكم دون الكيف.
  - جمود المناهج الدراسية والخطط المدرسية والهياكل التنظيمية بها، وقلة الاعتماد على معايير التميز والكفاءة في اختيار مديري المدارس والمدرسين والافتقار الشديد في عمليات المتابعة الإدارية والتدريسية والتقييم المستمر.
- وتواجه عملية التنظيم في مدارس التعليم الثانوي العديد من المشكلات، منها:**  
(مصطفى أبو بكر، ٢٠١٥، ص ٦٤)

- قلة إدراك مديري المدارس أهمية إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.
- قلة مراعاة الأسس المهنية والأصول العلمية في إعداد الهياكل التنظيمية.

- قلة استخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة من حاسبات وبرمجيات في اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، لتحقيق التميز التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي.
  - التركيز على الشكل أكثر من المضمون.
  - ضعف الاستقرار في الهياكل التنظيمية.
- وتواجه عملية التوجيه في مدارس التعليم الثانوي العديد من المشكلات، منها:**
- (يحيى إسماعيل محمود، ٢٠١٥، ص ٢٨٥)
- قلة اهتمام عدد كبير من المديرين والمعلمين بحضور عدد من الدورات المتخصصة في التوجيه المدرسي، مما يؤثر بالسلب على أدائهم الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي.
  - غياب المنهج العلمي في اتخاذ القرارات والاعتماد على الرؤية الشخصية لمتخذي القرار.
  - ضعف وضوح قنوات الاتصال الإداري وممارسة أنماط قيادية لا تتناسب طبيعة عملية التوجيه.
  - قلة تفويض بعض مديري المدارس الثانوية السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في أثناء القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم.
- ومن المشكلات التي تواجه عملية الرقابة في مدارس التعليم الثانوي ما يلي:**
- (سامح عبد الرحيم، ٢٠٠٧، ص ٢٠٣)
- غياب معايير أو مستويات قياسية يعتمد عليها في التقييم والمراقبة المستمرة لأداء العاملين.
  - المظهرية والشكلية في إجراءات متابعة وقياس وتقييم الأداء والتركيز الجزئي في أعمال المتابعة والرقابة وغياب الأنظمة المتكاملة المترابطة.
  - الافتقار إلى المتابعة والرقابة الذاتية، والتركيز على الجوانب الرسمية الإجرائية في أعمال المتابعة وقياس الأداء.

▪ التركيز على الجوانب السطحية الروتينية، مثل: إعداد الجداول الدراسية وتوزيع الطلاب وتوزيع الكتب الدراسية وتحديد أوقات العمل وإعلان مواعيد الامتحانات. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:  
كيف يمكن تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

وينتفع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كما يلي:

١. ما الأسس النظرية لإدارة المعرفة ودورها في تفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس؟

٢. ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟

٣. ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين والوكلاء؟

٤. ما الآليات المقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

#### حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

١- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وأبريل ٢٠١٨.

٢- الحد الجغرافي: اقتصر البحث على ثلاث محافظات لتطبيق الدراسة الميدانية، هي محافظة دمياط كمحافظة ممثلة لمحافظات الوجه البحري، ومحافظة الفيوم باعتبارها محافظة ممثلة لمحافظات وسط مصر، وباعتبارها موطن الباحثة وبالتالي تيسر تطبيق الدراسة الميدانية، ومحافظة المنيا كمحافظة ممثلة لمحافظات الوجه القبلي.

٣- الحد الموضوعي: يتناول البحث ما يلي

أ- بالنسبة لإدارة المعرفة يقتصر البحث على:

١- اكتساب المعرفة.

٢- تخزين المعرفة.

٣- نقل المعرفة.

٤- تطبيق المعرفة.

ب- بالنسبة للممارسات الإدارية يتناول البحث ما يلي:

١- الممارسات المتعلقة بالتخطيط.

٢- الممارسات المتعلقة بالتنظيم.

٣- الممارسات المتعلقة بالتوجيه.

٤- الممارسات المتعلقة بالرقابة.

٤- الحد البشري: اقتصر البحث على عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم

الثانوي العام في محافظات الفيوم ودمياط والمنيا.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية مرحلة التعليم الثانوي باعتبارها الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، لذلك كان يستلزم تطويرها وتطوير قياداتها التربوية باستخدام بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- يتناول هذا البحث موضوع إدارة المعرفة والذي يعد من الموضوعات الحيوية التي لم تنل الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات التعليمية، والأجهزة ذات العلاقة على المستوى المحلي أو المستوى القومي.

- قد يفيد البحث صانعي القرار والسياسة التعليمية في كيفية تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي، لتحسين الأداء وتحقيق التميز في مجتمع المعرفة لمواجهة التغيرات العالمية في ظل اقتصاد المعرفة.
- أنه يلقي الضوء على الأسس الفكرية لإدارة المعرفة باعتبارها أحد التوجهات الحديثة في الإدارة، حيث تسعى إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، ورفع كفاءة المؤسسة التعليمية.
- قد يسهم في الكشف عن بعض المشكلات المرتبطة بالعملية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام، والتي قد تعوق تطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- نتائج هذا البحث يمكن أن تفيد المسؤولين في كيفية تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي، والاستفادة منه في تفعيل الممارسات الإدارية بها، وبما ينعكس على جودة العملية التعليمية.

#### أهداف البحث:

يمكن إبراز أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على الأساس النظري لإدارة المعرفة، وذلك من حيث (ماهية المعرفة وخصائصها ومصادرها، كذلك إدارة المعرفة، من حيث (المفهوم - الأهمية - الأهداف - العناصر - الأبعاد - العمليات - مبررات التحول لها ومراحل تطبيقها - متطلبات نجاحها ومعوقاتها).
- التعرف على الواقع النظري للممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وذلك من حيث (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة).
- الوقوف على واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين والوكلاء.
- صياغة آليات مقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

#### مصطلحات البحث:

١. **تفعيل Activation**: يقصد بتفعيل الشيء تنشيطه وتقويته ودفعه للأمام وفي الاتجاه الصحيح. (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٨، ص ٦٠٦)

٢. **إدارة المعرفة Knowledge Management**: توجد تعريفات متعددة لمفهوم إدارة المعرفة من بينها أنها مجموعة من الاستراتيجيات اللازمة والعمليات المنظمة، وذلك للقيام بعمليات التنظيم والتشارك في الممتلكات والأصول الفكرية للمؤسسة بهدف الاستفادة منها في تحسين أدائها وميزتها التنافسية، وتقوم على اكتساب المعرفة وتخزينها سواء كانت ضمنية أو صريحة، والعمل على نقلها ونشرها داخل المؤسسة (محمد عبد الحميد لاشين، ٢٠١٣، ص ١٢٢)، وتعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة تضم مجموعة من المعلومات والتوجيهات المرتبطة بالمؤسسة، والتي لها علاقة بخطوات سير العمل فيها، وكيفية إدارة العاملين والمعلومات والأساليب التكنولوجية بها (George, Okere, 2017, p.87) وعليه يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها ذات الجهد المنظم الواعي والموجه من قبل المؤسسة من أجل جمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كل أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول، والمشاركة بين أفرادها ووحداتها وذلك بتوظيف مختلف الطرق والأدوات لاستخلاص المعرفة الكامنة أو الضمنية وإتاحتها، وتحديد الاستراتيجية التي تعكس قدرة المؤسسة على المنافسة في مجال توليد المعرفة بما يدعم المستفيدين اقتصادياً ومعرفياً بغرض خلق قيمة مضافة، تسهم في التميز والإبداع المعرفي، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات.

٣. **الممارسات الإدارية The Administrative Practices**: توجد تعريفات متعددة لمفهوم الممارسات الإدارية، من بينها أنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة، وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (جودت عطوى، ٢٠١٤، ص ٩)، كما تعرف بأنها مجموعة متكاملة من الوظائف التي تهتم بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة، وتنظيم جهود جميع العاملين بها

باستخدام أسلوب فرق العمل الفعال، لاستثمار خبراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة في ضوء التقويم المستمر للأداء، لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة، وذلك في ضوء العلاقات الإنسانية الإيجابية (سمية منصور، ٢٠١١، ص ٢٠٨)، وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها مجموعة من الوظائف المتشابهة والتي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي يقوم بأدائها مدير المدرسة في أثناء قيامه بواجباته الرسمية اليومية داخل المدرسة في جميع المجالات الإدارية والمالية والفنية، وذلك من خلال أدائه للوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتي تعتبر ضرورية للقيام بالأنشطة الإدارية المختلفة في المدرسة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف المحددة بأفضل الأساليب الإدارية، وبأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة.

#### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية طبقاً للترتيب الزمني بدءاً من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولاً - الدراسات العربية:

١- دراسة موفق فتحي سعادات وحسن محمد تيم، بعنوان "درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم"، (٢٠١١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولإجراء الدراسة صمّم الباحثان استبانة مكونة من (٦١) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى أفراد العينة، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها ضرورة الاهتمام ببناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس، وأن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مناسبة لممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.



٢- دراسة سعاد خضر عباس، بعنوان "إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم" (٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس، تبعا لمتغير الجنس ومدة الخدمة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ضعف في امتلاك مديري ومديرات المدارس لمهارة إدارة المعرفة في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة حسب متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تبعا لمدة الخدمة لصالح أصحاب الخدمة الأكثر من ١٠ سنوات، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير موضوعية لاختيار مديري المدارس، تعتمد على الكفاءة والخبرة والتحصيل الدراسي، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل الدورات التدريبية في أثناء الخدمة لمديري المدارس وفق المستجدات التربوية والاتجاهات الإدارية الحديثة، وكذلك ضرورة الاستفادة من الخبرات المتميزة في المؤسسات التربوية.

٣- دراسة رهام إبراهيم محمد، بعنوان "رؤية نظرية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية" (٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لإدارة المعرفة، وكذلك التعرف على مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وعلاقة ذلك بالفاعلية التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عملية اكتساب المعرفة، وبين الفاعلية التنظيمية، وبين عملية تخزين المعرفة والفاعلية التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير البنية التحتية لنظم المعلومات والمعرفة من تكنولوجيا وموارد بشرية، والعمل على جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات وبشكل دائم في وقت الحاجة إليها.

٤- دراسة بندر مفرج المطيري، بعنوان "مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات الكويتية: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت" (٢٠١٤): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة الكويت، كذلك تحديد المعوقات التي تواجه جامعة الكويت عند تطبيق واستخدام عمليات إدارة المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: تدني التحصيل المعرفي للمستفيدين بالخدمات التعليمية، وانخفاض إنتاج المعرفة، وغياب القدرات التحليلية والابتكارية كمنتج للتعليم الجامعي، ضعف نشاط البحوث التطويرية في الجامعات العربية ومنها الكويت، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها وضع استراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها الكلية.

٥- دراسة محمد سليمان الجرايدة، حسناء محمد الحجري، بعنوان "تطوير أدوار مديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان (نموذج مقترح)"، (٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أدوار مديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن دور مديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان جاء متوسطاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، طبقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من هذا النموذج لتطوير أدوار مديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

٦- دراسة السعيد السيد بدير، بعنوان "تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية" (٢٠١٥): تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الإطار المفاهيمي المرتبط بمدخل إدارة المعرفة، والتعرف على متطلبات وآليات

تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، وآليات تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وذلك لتقديم إجراءات مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود قصور في إدارة التعليم الجامعي حيث يتسم واقع الإدارة الجامعية بضعف وقلة توافر أبعاد الإدارة الجيدة، وجمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير وتطبيق إدارة المعرفة وارتباطها بالمركزية الشديدة، بالإضافة إلى قصور الأداء في النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية والتربوية وحفظها واسترجاعها، وقد أوصت الدراسة بضرورة التطوير التقني لهياكل ووحدات وأقسام الإدارة الجامعية، كذلك تطوير الأنظمة والبنى المؤسسية لتناسب مع طبيعة العصر، ضرورة استخدام المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة التحديات، مثل إدارة المعرفة كمدخل للتطوير وتحقيق التميز الإداري.

٧- دراسة حسين وليد حسن وآخرون، بعنوان "تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة" (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود قصور واضح لدى المنظمة المبحوثة بالاهتمام بإدارة المعرفة في تحسين فاعلية التعلم التنظيمي، كذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة لدى المنظمة المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة أوجه الاستفادة من إدارة المعرفة وتوظيفها في تفعيل عملية التعلم التنظيمي لديها.

٨- دراسة إلهام نايف الراجحي، بعنوان "دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية لقيادات الإدارات بمؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح" (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمفاهيم إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كذلك التعرف على النماذج العالمية لتحقيق متطلبات إدارة المعرفة، وذلك لوضع

تصور مقترح لتنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء إدارة المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تعزيز الدعم المادي والتنظيمي لفرق العمل المكلفة بإنجاز مهام تتصف بال تخصص والمهنية، كذلك ضرورة تجهيز مواقع العمل حتى تكون حقولاً خصبة للتعلم، والتي من خلالها يمكن إتاحة الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات.

### ثانياً - الدراسات الأجنبية:

وتشمل:

١- دراسة Shang, L. Sh & et-al، بعنوان "آليات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في هونج كونج" (٢٠١٠): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق مدخل إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في مدارس هونج كونج، وكيف يمكن استخدام هذا المدخل في التعليم وأثاره على الطلاب والمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً أسلوب المقابلة لجمع البيانات لعينة من مديري ومعلمي وطلاب عشر مدارس، تم تطبيق إدارة المعرفة بها، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة أداة حيوية وفعالة في المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وخفض تكلفة الخدمات الإدارية والأكاديمية.

٢- دراسة Yilmaz, Y، بعنوان "إدارة المعرفة في ممارسات التعلم الإلكتروني" (٢٠١٢): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات نظم إدارة المعرفة في ممارسات التعليم الإلكتروني داخل المؤسسات التعليمية، خاصة بعد التقدم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي أثرت على برامج التعليم الأكاديمي والمهني على حد سواء، كذلك التعرف على مفاهيم كل من المعرفة وإدارة المعرفة والكيفية التي من خلالها يمكن دمج نظم التعلم الإلكتروني مع نظم إدارة المعرفة، كذلك معرفة مدى تلبية أنظمة التعلم الإلكتروني الحالية لمتطلبات إدارة المعرفة، ومدى الاستفادة من التسهيلات المقدمة من هذه الأنظمة في إدارة المعرفة بدقة، وذلك لتحديد متطلبات إدارة المعرفة، وقد استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق ذلك، وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: ضرورة إعادة تصميم برامج إعداد موظفي ومديري مؤسسات التعليم الإلكتروني، لتغطي موضوعات ذات أهمية لهم، مثل التكنولوجيا، ونظم إدارة المعرفة.

٣- دراسة **Thambi, M & O'Toole, P**، بعنوان "تصنيف وتطبيق إدارة المعرفة على المدارس الثانوية" (٢٠١٢): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ملاءمة المعرفة الموجودة بشركات العمل مع المعرفة الموجودة بالمدارس الثانوية، وذلك لمعرفة مدى ملاءمة مبادئ إدارة المعرفة في شركات العمل مع مبادئ إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، خاصة التعليم الثانوي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تباين بين المعرفة في سوق العمل والمعرفة الموجودة في المدارس الثانوية؛ الأمر الذي يتطلب إجراء العديد من الممارسات الخاصة في مجال المعرفة داخل المدارس الثانوية، بهدف تحسين الأداء المدرسي من خلال الإجراءات العملية.

٤- دراسة **Kimble, Ch**، بعنوان "إدارة المعرفة وتدوين المعرفة الضمنية" (٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظم إدارة المعرفة ودراساتها، وذلك من حيث المفهوم والتطور التاريخي لها، ومراحلها المختلفة وعملياتها، مثل الحفظ والنقل والتطبيق، كذلك التعرف على معوقات إدارة المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة، والتي منها أن نظم إدارة المعرفة تقوم في الأساس على المعرفة الضمنية، والتي يمكن تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها، وأن الفشل في نظم إدارة المعرفة قد ترجع أسبابه إلى الفشل في عملية التدوين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد تكاليف عمليات التدوين، وضرورة تحسين عمليات تدوين وحفظ المعرفة.

٥- دراسة **Harris, M. C**، بعنوان "عناصر إدارة المعرفة كدليل لمنظمات القطاع العام" (٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح مبادرات إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام الحكومية، كذلك التعرف على الدروس المستفادة من تطبيق

إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع الخاص، وكيف يمكن تطبيقها في مؤسسات التعلم التنظيمي بالقطاع العام، وذلك لتحسين مستوى التعلم التنظيمي بها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من عوامل نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية التنظيمية بالقطاع العام، والتي تتعلق بالاعتبارات الاجتماعية والتنظيمية والإدارية والتكنولوجية، والتي لها تأثير كبير على نجاح تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة، كما وجد أن معظم إرشادات تطبيق إدارة المعرفة مستمدة من القطاع الخاص، كما أن إدارة المعرفة تعتمد في تطبيقها على مجموعة من العمليات والممارسات، مثل التنظيم والمشاركة والتطبيق.

٦- دراسة **Khammar, Z**، بعنوان "أثر العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية (العادية والذكية)" (٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية، في كل من المدارس العادية والمدارس الذكية، لقياس معدل إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي لديهم، وذلك باستخدام استبانة معد لذلك للتعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على فاعلية أدائهم داخل المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء مديري المدارس ومعرفتهم بعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المدارس العامة والذكية، أي أن معدل التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية يزيد من خلال زيادة فهمهم لعمليات إدارة المعرفة، كما أن مديري المدارس الذين يعملون في المدارس الذكية أكثر فهما بعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، والذي ينعكس في أدائهم عن مديري المدارس الذين يعملون في المدارس العامة.

٧- دراسة **Yigit, Y & Dogan, S**، بعنوان "مواقف مديري المدارس والمعلمين العاملين في المدارس التركية تجاه إدارة المعرفة" (٢٠١٤): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مواقف مديري المدارس والمعلمين العاملين في المدارس التركية تجاه إدارة

المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتحليل المحتوى وأساليب المقارنة الثابتة، وقد تم عمل دراسة ميدانية بتصميم استبانة وتطبيقه على عينة عشوائية تتكون من ٣٣٦ مديرا ومعلما، يعملون في مقاطعة سيواس (سيفاس) بوسط تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن مديري المدارس والمعلمين العاملين في المدارس التركية لهم مواقف إيجابية تجاه إدارة المعرفة فيما يتعلق بالتنمية الذاتية، كذلك لهم مواقف سلبية تجاه التواصل والالتزام والتطوير الذاتي، كما أن أنشطة إدارة المعرفة التي تمت في مدارسهم لم تكن كافية بالدرجة المطلوبة، وقد تم اقتراح نموذج لإدارة المعرفة يتناسب مع السياق المدرسي التركي.

٨- دراسة **Tumtuma, Ch&et-al**، بعنوان "نموذج إدارة المعرفة الأكاديمية في المدارس الصغيرة بتايلاند" (٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نموذج إدارة المعرفة الأكاديمية في المدارس الصغيرة بتايلاند، وذلك من حيث طرق البحث والتطوير، وقد تم جمع بيانات كمية ونوعية عن طريق حلقات عمل تشاركية، وتشكيل فريق وفق الأسس المعرفية، ودراسة ميدانية لتبادل الأفكار ومناقشة جماعية، وعمليات العصف الذهني، وتنظيم معرض لعرض نتائج العمل، وإنشاء موقع على شبكة الإنترنت، وقد أظهرت النتائج أن الأشخاص الذين لديهم معلومات وفهم عن إدارة المعرفة أكثر قدرة على تحقيق تطبيق ناجح مرضي عنه لهذا النموذج، كذلك في الوصول إلى أعلى مستوى من المعرفة الأكاديمية.

٩- دراسة **Homsin, N&et-al**، بعنوان "نتيجة تنمية الوعي العام لدى طلاب المدارس الثانوية من خلال إدارة المعرفة العملية في تايلاند" (٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظم إدارة المعرفة العملية على تنمية الوعي العام لدى طلاب المدارس الثانوية بتايلاند، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات، وأيضا تم إجراء العديد من المقابلات وملاحظة ورش العمل التشاركية، وقد تم الاطلاع على إنجازات الطلاب بالمدارس الثانوية في تايلاند، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن نظم إدارة المعرفة والتي تشمل على ماهية المعرفة

وإنشائها والمحافظة عليها ومشاركتها وتطبيقها، لها أهمية كبيرة في التأثير على تنمية الوعي العام لدى طلاب المرحلة الثانوية؛ فهي تساعدهم على القيام بالعديد من أنشطة التعلم التشاركية.

١٠- دراسة **Memisoglu, Salih Pasa**، بعنوان "تصورات المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية حول كفاءة إدارة المعرفة" (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تصورات المعلمين والمديرين حول اختصاصات إدارة المعرفة داخل المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد أجريت الدراسة باستخدام نموذج الفرز، وكانت عينة الدراسة تتكون من ١٦٢ معلماً و٣٥ مشرفاً يعملون في ٨ مدارس ثانوية في تركيا، ولمعرفة مدى كفاءة إدارة المعرفة للمديرين، تم جمع معلومات حول كيفية اكتساب المعرفة واستخدامها وتخزينها، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بدرجة متوسطة في إدارة المعرفة وتخزينها، وأن مديري المدارس يرون أنفسهم مختصين بتحديد كيفية النقاط وتقاسم المعارف واستخدامها وتخزينها وإدارتها.

١١- دراسة **McGloughlin, D. M**، بعنوان "كيفية استخدام مديري الإدارات التعليمية إدارة المعرفة في التأثير على أداء مديري المدارس" (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام قادة الإدارات التعليمية، إدارة المعرفة للتأثير على أداء مديري المدارس الابتدائية العامة في أريزونا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم عمل دراسة ميدانية وإجراء العديد من المقابلات، وذلك على ١٤ مدرسة، و١٤ مديراً، و٤١٢ مدرساً في أريزونا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: تأثر القيادة الإدارية لقادة المناطق بإدارة المعرفة، قلة المشاركة الرئيسية لمديري المدارس في وضع المقررات الدراسية، وعدم وجود رؤية مشتركة لهم، مما أدى إلى قلة خلق معرفة جديدة وعدم وجود إدارة للمعرفة فعالة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعرف مديري المدارس على ثقافة المنظمة وهيكلها مما يساعدهم على تنظيم وتشارك عمليات خلق المعرفة.



١٢- دراسة Kai-wing Chu، بعنوان "إدارة المعرفة الرائدة في المدارس الثانوية" (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تنفيذ إدارة المعرفة بمدارسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اقترحت هذه الدراسة نموذجاً لمديري المدارس الثانوية لتطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم. كما ألفت الضوء على دور القيادة المدرسية في تطبيق إدارة المعرفة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة المدرسية ضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة من خلال تبادل المعلومات ورعاية ثقافة المشاركة والحوار بين مديري المدارس والعاملين بها من ناحية، والعاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى.

١٣- دراسة Volegzhanina, Irina S & et. a، بعنوان "إدارة المعرفة كمنهج لتعلم وتعليم طلاب الجامعات في مرحلة ما بعد التعليم المهني في روسيا الاتحادية" (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إدارة المعرفة كمنهج لتعلم وتعليم طلاب الجامعات في مرحلة ما بعد التعليم المهني في روسيا، وذلك للكشف عن طبيعة هذا المنهج ومقارنته مع نظام إدارة المعرفة السائد في التعليم الروسي، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المقارن والنظام الشامل، وذلك لتوضيح مزايا إدارة المعرفة للتعليم وتوضيح الإرشادات اللازمة للعاملين في التخصصات الاجتماعية المختلفة في الجامعات، وذلك للنهوض بأدائهم في العمل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الأشخاص الذين لديهم فهم عن إدارة المعرفة أكثر قدرة على تحقيق نجاح مرضي عنه وذلك على المستوى الأكاديمي، حيث إن إدارة المعرفة هي السبيل في حدوث التقدم في مجال الصناعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية في مؤسسات الجامعة، وذلك للنهوض بعمليات إدارة المعرفة.

١٤- دراسة Amin, Y & Mohamad, R، بعنوان "نموذج مقترح لنظم إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية" (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى وضع أسس لتقويم نظم إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وذلك من حيث المكونات والجانب التقني والتكنولوجي لمعرفة واختيار أكثر المكونات قابلية للتطبيق، وذلك لدعم الممارسات التي

تستخدم في تحديد الهوية الخاصة بها في مؤسسات التعلم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة، أهمها: وجود فجوة بين مكونات النظم الحالية في إدارة المعرفة والتي لم يتم ترتيبها وتصنيفها لاستخدامها بكفاءة عالية داخل المؤسسات التعليمية، وقد قدمت الدراسة تصورا مقترحا لنظم إدارة المعرفة معتمدا على تحديد مكونات النظم وعملياته وطرق الاستخدام، وذلك لضمان فعالية نظم إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

١٥- دراسة **Lehman, D, W**، بعنوان "نظرية الثقافة التنظيمية والبحث في نظم إدارة المعرفة" (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظم إدارة المعرفة بثقافة المنظمة، وذلك من حيث طرق الممارسة، والمعتقدات والقيم، والافتراضات الأساسية، كذلك التعرف على معوقات ومتطلبات إدارة المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: احتياج إحصائي إدارة الأبحاث إلى معرفة وفهم عملي لمجموعة من التخصصات، مثل: إدارة المشاريع، والتمويل، والأمور القانونية، والأخلاقيات، والاتصالات، ومهارات العمل المختلفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد سياسات وإجراءات العمل وطرق اكتساب وتخزين ونشر المعرفة، وضرورة وجود قادة للمعرفة على أن يكونوا قدوة للعاملين بالمؤسسة كافة، في التمسك بالمثل والمعتقدات وبمبادئ المهنة، وضرورة استخدام أنظمة من المعلومات الديناميكية، ووضع مقاييس لمبادرات إدارة المعرفة.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث الحالي، يمكن استخلاص مجموعة من المعطيات كالتالي:

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي؛ ففي الدراسات العربية نجد دراسة سعاد خضر عباس (٢٠١٣) دراسة ميدانية، ودراسة بندر مفرح المطيري (٢٠١٤) كانت دراسات تطبيقية، أما دراسة رهام إبراهيم محمد (٢٠١٣) كانت دراسة نظرية، ودراسة السعيد السيد بدير (٢٠١٥) كانت دراسة تحليلية، أما في الدراسات

الأجنبية فنجد معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بينما في دراسة Volegzhanina, Irina S & et. a (٢٠١٧) استخدم المنهج المقارن، وذلك لمعالجة إدارة المعرفة كمنهج لتعلم وتعليم طلاب الجامعات في مرحلة ما بعد التعليم المهني في روسيا، وذلك للكشف عن طبيعة هذا المنهج ومقارنته مع نظام إدارة المعرفة السائد في التعليم الروسي.

• تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استعانت بالمنهج الوصفي نظرا لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استنادا إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التي تناولته، فهذا المنهج يعتبر هو الأنسب في التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام، وواقع تطبيق الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك حتى يمكننا من وضع آليات مقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

• أن هناك اتفاقاً على الاهتمام بالأداء الإداري وتطويره ومحاولة التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجهه، ومن الدراسات التي أبرزت هذا، دراسة محمد سليمان الجرايدة (٢٠١٥)، كذلك توجد دراسات أكدت ضرورة استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير أداء الأفراد والمؤسسات، مثل دراسة موفق فتحي سعادات (٢٠١١)، ودراسة Dogan, S (٢٠١٤)، ودراسة Kai-wing Chu (٢٠١٦)، أما الدراسة الحالية فهي تنطلق من أن مديري مدارس التعليم الثانوي يتعرضون إلى العديد من العوامل التي تؤثر على أدائهم، لذلك تحاول هذه الدراسة التعرف إلى أهم هذه العوامل من أجل تفعيلها إذا كانت إيجابية، والتقليل من أثرها إذا كانت سلبية، وذلك لتطوير ممارساتهم الإدارية على ضوء مدخل إدارة المعرفة.

**ويمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:**

• إن نقطة انطلاق الدراسة الحالية يبررها كثير من توصيات الدراسات السابقة، فقد أوصت بعضها بضرورة تقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال

الوقوف على تحليل البيئة الداخلية لها لتحديد نواحي القوة والضعف بالنسبة لجودة الخدمة التي تقدمها، مقارنة بجودة خدمات المؤسسات التعليمية الأخرى، بما يساعدها على تطوير خدماتها وتحديثها وتحقيق ميزات التنافسية بما يتلاءم مع سوق العمل، مثل دراسة Volegzhanina (٢٠١٧)، ودراسة السعيد السيد بدير (٢٠١٥).

- أوضحت معظم الدراسات أن هناك اهتماماً عالمياً ومحتلياً بتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، وذلك لكونها تساعد على تحسين الأداء وزيادة فاعليته.
- أفادت بعض الدراسات السابقة الدراسة الحالية في توضيح أدبيات الدراسة، مثل دراسة رهام إبراهيم محمد (٢٠١٣)، ودراسة السعيد السيد بدير (٢٠١٥)، وهناك بعض الدراسات التي تم الاستناد إليها في بناء أداة الدراسة مثل دراسة إلهام الراجحي (٢٠١٧).
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وخاصة الدراسات الأجنبية، من خلال معرفة الإطار النظري لإدارة المعرفة، وكيفية تطبيقها ومبررات تطبيقها رغم اختلاف العينة والأهداف والأزمنة والأماكن التي أجريت فيها.

ومن خلال عرض الملاحظات على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها وأهم ما تميزت به، وجدت بعض الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة الحالية في أنها استهدفت التعرف على إدارة المعرفة والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، وذلك من حيث ماهية المعرفة وخصائصها ومصادرها، إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وذلك من حيث (المفهوم - الأهمية والأهداف - عناصر إدارة المعرفة وأبعادها - عمليات إدارة المعرفة - مبررات التحول لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية ومراحل تطبيقها - متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما)، التعرف على الإطار النظري للممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، كذلك التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام، واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة المعرفة، والتي من خلالها تم وضع آليات مقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

### منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، نظراً لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير للظاهرة، استناداً إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التي تناولته، كما تم إعداد استمارة تتضمن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام، كذلك واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وذلك من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

### محاور البحث:

#### يسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: إدارة المعرفة والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية - إطار نظري.

المحور الثاني: الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

المحور الرابع: آليات مقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. وسيتم تناول محاور البحث فيما يلي:

المحور الأول - إدارة المعرفة والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، إطار

#### نظري:

سوف يتناول هذا المحور إدارة المعرفة والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، وذلك من حيث ماهية المعرفة وخصائصها ومصادرها، إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وذلك من حيث (المفهوم - الأهمية والأهداف - عناصر إدارة المعرفة وأبعادها - عمليات إدارة المعرفة - مبررات التحول لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية ومراحل تطبيقها - متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها).

## أولاً - ماهية المعرفة وخصائصها ومصادرها:

### ١- ماهية المعرفة:

تعد المعرفة وسيلة يمكن للمؤسسات استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية في العديد من مجالات الأعمال، وفي تكوين رأس المال الفكري لأي منظمة مهما كان نشاطها، خصوصاً بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة، وفي هذا السياق تكتسب إدارة المعرفة أهمية كبيرة لجميع أنواع المؤسسات مع انتشار تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة التعليمية، حيث يمكن تنفيذ وإدارة هذه الأنشطة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، فالمعرفة هي الفهم والوعي المكتسب من خلال الملاحظة والتفسير والدراسة (Yilmaz, Y, 2012, P. 150)، كذلك تعرف المعرفة على أنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد في تطبيقات ومجالات مختلفة، بحيث تصبح ذات فائدة وفعالية لدى المستخدم، وعندما تكتسب هذه الأفكار عمقاً تاريخياً تصبح أكثر فاعلية وتأثيراً لاستكشاف المستقبل والتنبؤ به، والتي تؤدي إلى الأفعال والقرارات، وتوجد المعرفة في المؤسسات التي يوجد بها قواعد للمعرفة، كما توجد في عقول الأفراد، فهي تنتشر عبر منظمات المجتمع. (Laudon, K, 2007, p33)

والمعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً، بل هي أنواع مختلفة، والحقيقة أن كل هذه الأنواع تتفاعل مع بعضها البعض، وعلاقتها متداخلة، والبعض منها يتحول من نوع لآخر، وتعتمد إدارة المعرفة على التكامل بين أنواع المعرفة، ويوجد نوعان رئيسان من المعرفة، وهما:

أ- **المعرفة الظاهرة أو الصريحة:** وهي المعرفة الأكثر استخداماً وتداولاً رغم كونها محدودة، فهي معرفة محدودة المحتوى ويعبر عنها بالرسم والتحدث والكتابة، ومن ثم فمحتواها محدود والتعبير عنها ظاهر، كما أن البعض حصرها في المعلومات والحقائق والخبرات والتجارب الموجودة في أرشيف المؤسسة والكتب والوثائق سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة يمكن الحصول عليه ونشره والاستفادة منه. (نهال إسماعيل، ٢٠١٣، ص ١٠٩)

ب- **المعرفة الضمنية أو الكامنة:** وهي المعرفة الموجودة في عقول العاملين بالمؤسسة، والتي يمكن اكتسابها من خلال تراكم الخبرات السابقة، وتتأثر بالسمات الشخصية لهؤلاء العاملين مما يصعب الحصول عليها، ويمكن الحصول عليها من خلال الحوارات المباشرة داخل القاعات التدريسية، أو من خلال الاجتماعات داخل المجالس العلمية أو الأقسام الأكاديمية، وهي تعتمد على عناصر التحليل المنطقي للمعرفة، وعلى الافتراضات غير المبرهنة على صحتها، وغالبا ما تصدر دون وعي لكنها ذات أهمية حاسمة لاكتشاف المعرفة العلمية (محمد عبد الله المنيع، ٢٠١١، ص ٧٦)، ولكي يتم تحويل المعرفة الضمنية أو الكامنة إلى المعرفة الظاهرة أو الصريحة، فلا بد من الفهم الواعي لطبيعة المعرفة في أنها عملية ديناميكية تتطلب ممارسة فعالة في إدارتها في سياق متعدد الاختصاصات، فهي تتطلب توفير الجودة الشاملة في أساليب التعلم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حتى يمكن تخزين المعرفة بسهولة ونشرها واسترجاعها عند الحاجة. (Jaleel, S, 2015, p.8)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن المحصلة المعرفية لأي مجتمع إنساني لا تنشأ من فراغ ولا تنشأ فجأة، وإنما لها مصادرها المختلفة، فهي تمثل قوة الدفع التي من خلالها يمكن أن ينهض المجتمع، بل أصبح يقاس تقدمه بما ينتج من معرفة قابلة للتنفيذ في مجالات الحياة وما يترتب عليها من مكاسب.

## ٢- خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص، والتي تؤثر بشكل مباشر على أسلوب إدارتها، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

أ- الذاتية: فالمعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات، وبذلك فإنها تتأثر بخلفية الشخص الذي يتفاعل معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تبادل المعلومات.

ب- تقاسم المعرفة: فالمنظمات تحاول نشر المعرفة وتعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها وفروعها وأقسامها. (Vasso, S, 2016, p.1519)

ج- التجديد والاستمرارية: فالمعرفة يمكن أن تولد وهذا يعتمد على قدرة الأفراد على التجديد والاستقراء والتحليل والتركيب، فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة.

د- تخزين المعرفة: يمكن تخزين المعرفة في الوثائق، أو في وسائل التخزين الإلكترونية، مثل الأسطوانات المدمجة، حيث أسهمت الثورة المعلوماتية في خلق كثير من الوسائل لحفظ معارف كثيرة. (السعيد السيد بدير، ٢٠١٥، ص ٢٣١)

هـ- تنوع المعرفة: فهناك العديد من الأنواع للمعرفة؛ فهناك المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة، والمعرفة العملية، ومعرفة الأدلة.

و- المعرفة ممكن أن تموت: فالمعرفة موجودة في عقول الأفراد وإن لم يتم استغلالها ستموت بموتهم، وقد تتقادم المعارف فتأتي أخرى لتحل محلها، بمعنى أن يتم إحلال المعارف الجديدة مكان المعارف القديمة.

ز- إمكانية امتلاك المعرفة: المعرفة متاحة للجميع، فالمعرفة ليست مقتصرة على شخص معين أو جهة محددة، بل هي متاحة لكل فرد يريد أن يكتسب المعرفة، ومن الطرق الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ولا يمكن أن تكون مملوكة من قبل أي مؤسسة أو فرد، فالمؤسسات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى اختراعات ومن ثم تطبيقها.

ح- الشمولية: لا تسري شمولية المعرفة على الظاهرة التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس. (عبد الله حسن مسلم، ٢٠١٥، ص ٢٨)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن المعرفة هي عمل إنساني عقلي فكري، يمتاز بالرقى والسمو، فهي لا تنتهي بالاستعمال، كما أنها ليست ملكاً لفرد دون آخر، فالمعرفة يمكن أن تنتهي وتموت بعدم الاستعمال أو بموت من يمتلكها.

### ٣- مصادر المعرفة:

تنقسم مصادر المعرفة إلى نوعين، هما:



أ- **مصادر خارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة، مثل: المكتبات ومتابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، والتعاون مع المؤسسات التعليمية الأخرى، ومراكز البحوث، والمؤتمرات، والاجتماعات والتي تعقد خارج المؤسسة. (هيثم حجازي، ٢٠٠٥، ص ٦٣)

ب- **مصادر داخلية:** وهي مصادر معرفية داخل المؤسسة يمكن من خلالها الحصول على المعرفة، مثل: المؤتمرات الداخلية والخبرات المتراكمة للعاملين، والمهارات المختلفة في التعامل مع مواقف العمل المتنوعة، والتي تم اكتسابها من خلال عملهم. (أغادير العيدروس، ٢٠١٢، ص ١١)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المعرفة مورد حيوي لا ينشأ من فراغ، بل ينتج من مصادر معينة ينبغي الوصول إليها، والتي تمثل المصدر الأساسي لها، فهي متنوعة يمكن تصنيفها إلى مصادر داخلية والتي تتمثل في خبرات المؤسسة وقدراتها على توظيف تعلم الجماعات والأفراد، ومصادر خارجية متمثلة في المصادر الموجودة في البيئة المحيطة، والتي تتوقف على طبيعة العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت، حيث تعد البيئة الخارجية مصدرا للمعلومات حيث يعمل الأفراد على اكتساب البيانات منها، ومن خلال قدراتهم الإدراكية لها يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال استخدام خبراتهم وذكائهم يمكنهم تفسير هذه المعلومات ووضع مفهوم لها للتحويل إلى المعرفة.

ثانياً - إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية:

وتشمل:

### ١- مفهوم إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management:

شهدت السنوات الأخيرة تقدماً كبيراً في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك بهدف ترشيد الإدارة عند أدائها لوظائفها المختلفة في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة

إمام الإداريين بالأسس العلمية للعمل الإداري واللازمة لحل المشكلات الإدارية، فنجاح أي مؤسسة تعليمية يتوقف على أداء مديريها في ظل عصر المعرفة والعولمة. (محمود أبو سمرة وآخرون، ٢٠١٤، ص ٢٧٧)

ويعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ذات الأثر المهم الفعال في نجاح المؤسسة، والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، ولقد تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة، والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية في المجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها، من خلال الاهتمام ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات ومعالجة البيانات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (عبد اللطيف محمود مطر، ٢٠٠٧، ص ٢٣)، كما تعرف إدارة المعرفة على أنها ذات التجمع المنسق والمنظم من المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية المنظمة، والتي من خلالها يمكن استنتاج مؤشرات ودلالات يمكن استخدامها في توجيه العمليات في مؤسسات العمل، وذلك لتحقيق تحسن في الأداء والوصول إلى أعلى مستويات الإنجاز (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٠٨)، كذلك تعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها نظام إداري له مدخلات وعمليات ومخرجات يعمل من خلال الإطار البيئي المحيط به، ويمر بخطوات متتالية ومتشابهة، مثل اكتساب وجمع وحفظ ونقل المعرفة وتطبيقها، والهدف منها هو الاستفادة من المعرفة الموجودة واستغلالها الاستغلال الأمثل للحصول على أكبر فائدة للمؤسسة. (ماهر أحمد حسن، ٢٠٠٩، ص ٣)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مفهوم إدارة المعرفة يتضمن تحليل للموارد المعرفية، والتي تمتلكها المؤسسة، كما أنها تعمل على تحليل لكل العمليات المتعلقة بهذه الموارد من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتطوير، بما يسهم في تحقيق أهدافها المطلوبة، وزيادة الإنتاج، وهي بهذا المعنى لا تهتم فقط بإدارة هذه الموارد فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد من تطوير المعرفة، والحفاظ عليها،

واستخدامها، وتقاسمها، وإدارة المعرفة ما هي إلا نمط إداري شامل ومتكامل مسؤول عن توجيه المعرفة وفق أسس معينة، من خلال جمعها وتصنيفها وتنظيمها، ثم توليد وابتكار معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتطوير، كما أن لها دورا في تطوير وتنمية الموارد البشرية، والتي تمثل رأس المال الفكري لأي مجتمع، الأمر الذي يجعل المؤسسات التربوية أشد حاجة لها، نظرا لما تملكه من مخزون هائل من المعارف المتراكمة.

## ٢- أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وأهدافها:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

أ- تساهم إدارة المعرفة في توفير مناخ ملائم يشجع العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية للعاملين، وما يتبعها من صلاحيات ومزايا في ظل هيكل تنظيمي مرن وإدارة فعالة للمعرفة.

ب- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية للبقاء في السوق دون تكرار للجهود التي تبذل، فهي تعمل على تحسين الكفاءة. (Mecha, E&et-al, 2009, p.16)

ج- تحسين جودة المدخلات والمخرجات التعليمية: حيث تؤدي إدارة المعرفة إلى استغلال المعرفة المتاحة داخل المؤسسات التعليمية وخارجها بأحسن طريقة، من أجل تحسين العملية التعليمية.

د- تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين، من أجل التحسين والتطوير المستمر في الأداء التعليمي، وتشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها من خلال الانخراط في فرق عمل.

هـ- تساهم المعرفة في مرونة المنظمات، من خلال دفعها لاعتماد التنسيق والهيكلة، وتحويل المنظمة إلى مجتمع المعرفة، فهي تعمل على إحداث التغييرات الجذرية في المنظمة لمواجهة التغييرات المتسارعة. (صلاح الدين الكبسي، ٢٠٠٥، ص ١٤)

و - تحديد نوعيات المعرفة التنظيمية والمتاحة ومدى فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية ونظم العمل ومساعدتها على اختيار تقنيات الأداء لتفعيل ما بها من موارد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها تعد مدخلاً رئيساً من مداخل الإدارة الحديثة التي تهدف إلى توليد ونشر وإنتاج المعرفة الصريحة والضمنية، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات، وتساعد على اتخاذ القرارات الفعالة ووضع الخطط الاستراتيجية وحل المشكلات، وذلك لاستثمار رأس المال الفكري في عصر يسوده اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى نقل المعرفة داخل المؤسسة وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية، الأمر الذي يتطلب تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها من خلال الانخراط في فرق عمل على أن تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة.

أما من حيث أهداف إدارة المعرفة: فهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية، هي على النحو التالي:

- أ - بناء بيئة تنظيمية تشجع العاملين بالمؤسسة على المشاركة في عمليات اكتساب وتخزين المعرفة ونشرها وذلك لرفع المستوى المعرفي لديهم.
- ب - جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها، وتكوين مصدر موحد للمعرفة، والعمل على تجديدها وتطويرها بشكل مستمر.
- ج - تكوين مصدر موحد للمعرفة، والعمل على تجديدها وتطويرها بشكل مستمر، وتحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها.
- د - تطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة يساعد في تطوير الجوانب المهنية وتنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية.
- هـ - القيام بعمليات التطوير المعرفي اللازمة والعمل على تجديدها وتحديثها بين كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

و- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها، وتحسين وضعها في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها، مما يساهم في رفع أداء الموظفين. (إبراهيم الملكاوي، ٢٠٠٧، ص ٨١)

ز- تحديد نوعية رأس المال الفكري لدى المؤسسات التعليمية وتحديد كيفية تحسينه باستمرار.

ح- رفع قيمة أعمال المؤسسة من خلال التخطيط لهذه الأعمال وضمان الجودة في عملياتها والعمل على تقييمها باستمرار. (كامل محمد يوسف، ٢٠١٠، ص ٥)

ط- اكتشاف المعرفة اللازمة للقيام بعمليات التحويل المعرفي وعمليات النشر المعرفي بين كل الأطراف ذات العلاقة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن أهم أهداف إدارة المعرفة هو اكتساب وتوليد المعرفة التي تساعد المؤسسة التعليمية على أداء وظائفها بفعالية، وتشجيع العاملين بها على الإبداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم نشر وتوليد المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وبالتالي تعمل على نموها وتطويرها.

### ٣- عناصر إدارة المعرفة وأبعادها:

تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، مؤلفة نظاماً معرفياً يساهم في تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة وتطوير معرفتها، وتشتمل عناصر إدارة المعرفة على ما يلي:

أ- الاستراتيجية: هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات والفرص، والذي يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي والإلكتروني، وخرن وتخزين ونشر وإدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق، كما تقوم بدور فعال في توجه المؤسسة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، واختيار استراتيجية معينة تدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة، كما تسهم في تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة كما تحدد روابط المؤسسة لتطوير معرفتها.

**ب- الأشخاص:** تعد الموارد البشرية الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكونها الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وتلعب قيادة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وإعادة تنظيمها واستخدامها، والعمل على تدعيمهم معنوياً لأن العامل النفسي له دور كبير في إدارة المعرفة.

**ج- التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في توليد المعرفة واكتسابها ونشرها أو الاحتفاظ بها، فهي تدعم عملية القرار وتقلص مدته وتدعم عملية الإبداعات، وذلك بالتنسيق مع الموارد البشرية، وفي هذا المجال تتضح أهمية استخدام الأجهزة الإلكترونية والحاسب الآلي وشبكات الاتصال الإنترنت في عمليات إدارة المعرفة من تخزين وتنظيم ونشر.

**د- الممارسة العملية:** توفر الممارسة العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، فهي تشمل فهم السياق التنافسي وتقدير مدى الممارسة العملية، ويتم الحفاظ عليها من خلال المكانة التي حصلت عليها. (صلاح الدين الكبيسي، ٢٠١١، ص ص ٩٠ - ٩٦)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن عناصر إدارة المعرفة متداخلة مع بعضها البعض بشكل فعال، ولا يمكن لأي عنصر من العناصر السابقة أن يعمل بمفرده، فهي تشترك جميعها في تكوين المحصلة المعرفية لأي مؤسسة ومن ثم تطويرها، كما أن هذه العناصر إذا ما أحسن استخدامها بشكل إيجابي فإن هذا ينعكس على أداء المؤسسة في تقديم الخدمة التي تنتجها، كما أنها تجعلها تحافظ على مكانتها في السوق التنافسية مع المؤسسات المماثلة، وتعد الموارد البشرية المدربة هي العنصر الأساسي لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة، وذلك من خلال ما تمتلكه من إبداع ومعرفة ومهارة وخبرة، وبالتالي يؤثر على ما تحققه المؤسسة من أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة وأوجه ومجالات متباينة، جعلت منها حقلاً معرفياً متخصصاً، ويعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة على التكامل بين هذه الأبعاد، فلا غنى لأحدهما عن الآخر، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ- **البعد التكنولوجي:** ويعني استخدام التكنولوجيا في معالجة المشكلات، ويشمل هذا البعد محركات البحث، قواعد بيانات، إدارة رأس المال الفكري، فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات لدى المؤسسات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل المعلومات، يتيح للمستخدم الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب. (أسامة محمد سيد، ٢٠١٣، ص ١٨٣)

ب- **البعد الاستراتيجي:** حيث يمثل هذا البعد الموارد التنافسية والأصول غير المادية، لأنها صعبة في التجديد، فهي في أغلب الأحيان ضمنية مما يصعب تطويرها.

ج- **البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الإجراءات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة، وبناء بنية تنظيمية تكون مهامها حفظ ونشر المعرفة، كما يتعلق أيضاً بهوية المنظمة وخصائصها المتمثلة في القيم والممارسات الإدارية، وسلوكيات الأفراد، والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة.

د- **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء فرق عمل وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والمشاركة في الخبرات الشخصية، ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. (Camila, L, 2013, p.55)

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن أبعاد إدارة المعرفة والتي منها البعد التكنولوجي والبعد الاجتماعي والبعد التنظيمي والبعد الاستراتيجي، تؤثر في فاعلية المؤسسة والمنظمة، سواء من حيث قدرتها على تحقيق الأهداف أو كيفية استغلالها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة، بطريقة تحقق أفضل النتائج المطلوبة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو.

## ٤- عمليات إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة عمليات جوهرية تتمثل في اكتساب المعرفة وخصن المعرفة واسترجاعها ونقل وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، ومن هنا فإن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، فالمؤسسة التي تهتم بتحسين وتطوير خدماتها تحتاج للاهتمام بهذه العمليات لتحسين قدراتها التنظيمية، والتي تسير على النحو التالي:

أ- **اكتساب المعرفة:** تشمل هذه العملية الاستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة التي يستخدمها خبراء المعرفة لحل المشكلات الخاصة، ويقصد بها قيام المؤسسة بالبحث عن المعلومات التي تريدها سواء كانت داخلية أو خارجية، أو من خبراء خارج المؤسسة، أو المختصين في هذا المجال، والعمل على تشخيصها بهدف اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد مصادرها والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، ومن ثم تحديد الفجوة في المعرفة، وتحديد المعرفة الملائمة لوضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى. (علي محمد جبران، ٢٠١٥، ص ٨)

ب- **خصن المعرفة واسترجاعها:** وهي الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها باستمرار، وهذه المرحلة تلي مرحلة اكتساب المعرفة، وفيها تبذل المؤسسة جهوداً كبيرة لأن هذه المعارف التي تم الحصول عليها قد تكون وقتية معرضة للفقدان، سواء كان بالنسيان أو تعثر الوصول إليها، ومن هنا تنشأ حاجة المؤسسة إلى تخزين المعرفة وحمايتها. وإذا لم تجد عملية تخزين المعرفة اهتماماً من إدارة المؤسسة، فإن هذا قد يؤدي إلى فقدان خبراتها. وتوجد هذه العملية في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في النظم الخبيرة. (عبد الستار العلي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٤٣)

ج- **نقل وتوزيع المعرفة:** هي عملية نشر وتوزيع المعرفة بين أفراد المؤسسة وتشاركهم فيها من أجل القيام بمهام جوهرية، كما تعني إتاحة الفرصة للمشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام يسمح بتوزيعها على المعنيين بها كافة، وهذا يؤدي إلى استفادة أي شخص له علاقة بها أو بأي جزء منها وبالتالي تحقق أهداف المؤسسة،



وللحاسب الآلي دور أساسي في توزيع ونقل المعرفة، فهو ييسر وصول الفرد إلى المعرفة التي يحتاجها، ويساعد في تقديم الكثير من المعارف في وقت واحد، وعادة ما يتم توزيع المعرفة عن طريق أساليب عديدة؛ كالتدريب والحوار والممارسة اليومية في العمل، أو عن طريق نشرها في الوثائق والنشرات الداخلية.

**د - تطبيق المعرفة:** في هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة، فتطبيق إدارة المعرفة أهم من المعرفة ذاتها، وفي هذه المرحلة أيضا يتم الاستفادة من المعارف الموجودة بالمؤسسة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية، فإدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، بل يجب أن توجه لإحداث المزيد من عمليات التطوير والتغيير وتحسين الأداء عن طريق تطبيق المعارف الموجودة على المواقف المختلفة. (محمد عواد أحمد الزيادات، ٢٠٠٨، ص ١٠٣)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن عمليات إدارة المعرفة متداخلة مع بعضها البعض، فهي تبدأ من تحديد الأهداف وذلك من خلال اكتساب المعرفة سواء كانت خارجية أو داخلية، ثم بعد ذلك تخزينها والاحتفاظ بها وتنظيمها وحمايتها، ثم نقلها ونشرها وتوزيعها بين أفراد المؤسسة وتبادلها بين المؤسسة وأقرانها من المؤسسات الأخرى، وصولاً للتطبيق العملي للمعرفة بشكل يرفع من أداء المؤسسة، مما يجعلها تحقق من أهدافها والميزة التنافسية بالمخرجات نوعاً وكماً.

كما أن لإدارة المعرفة دوراً مهماً في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث تعدد وظائفها لتشمل توفير المتطلبات التي من شأنها أن تدعم المعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق، فهي تعمل على توفير السبل التي تؤدي إلى المعرفة، ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

**أ - الإدارة الاستراتيجية للمعرفة:** تبنى على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة وتوفير الكثير من أساليب الاتصال السهلة والسريعة، ودعم سياسة المشاركة والمرونة وتبني الممارسات الإبداعية، وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق استراتيجية

معرفية، تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

ب- تنظيم المعرفة: تعني تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخرن المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

ج- توليد المعرفة: تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج وتوليد المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة، باعتبارها النشاط الأساسي للمنظم للتوصل إلى معرفة ذات قيمة من مؤسسات خارجية.

د- بناء نظم المعرفة: ويقصد به الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة، لتطوير طرق استخدام المعرفة المتاحة في قواعد البيانات والوثائق والبرمجيات. (أسامة محمد سيد، ٢٠١٣، ص ١٦٣)

وبذلك يمكن القول بأن مهما تعددت وظائف إدارة المعرفة وتعددت أهميتها وأهدافها فستظل الوظيفة الأساسية لها، أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه هو تفعيل وتحسين وتطوير إجراءات العمل، وذلك لزيادة فاعلية المؤسسة حتى يمكنها في النهاية تقديم خدمات أفضل.

##### ٥- مبررات التحول لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية ومراحل تطبيقها:

إن تحول المؤسسات التعليمية إلى إدارة المعرفة لم يعد اتجاهاً فكرياً مجرداً، إنما جاء نتيجة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، منها:

أ- تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات: إذ يمكن اتخاذ القرارات بصورة أسرع على المستويات الإدارية كافة، وباستخدام إمكانيات وموارد أقل، وبصورة أفضل من قبل المستويات الإدارية العليا.

ب- تنفيذ القرارات بطريقة أفضل لأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر، مما ييسر عملية شرح كيفية تنفيذ القرارات.

ج- يصبح العاملون أكثر وعياً بعمليات التشغيل وبمحتوى الخدمات وباحتياجات العملاء، وسياسات وإجراءات العمل، وبالتالي يستطيعون إنجاز أعمالهم بصورة أفضل،

كما يصبحون أكثر وعياً وارتباطاً ببيئة العمل، فينتفهمون كل ما يحدث بشكل أفضل وتتخفص نسب غيابهم.

د- يصبح الموظفون أكثر تعاوناً في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يصبحون مدركين كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وقادرين على أداء وإنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون بصفة مستمرة على تصحيح الأخطاء دون الحاجة لتدخل المشرفين. (أسامة محمد سيد، ٢٠١٣، ص ١١٠)

هـ- تزايد عملية مشاركة المعرفة والتي يرجع السبب فيها إلى التقدم السريع الذي حصل في الموارد المعرفية، مما جعل عملية مشاركة المعرفة أكثر سهولة، إضافة إلى ربط العاملين بالمؤسسات بشبكات اتصالات وذلك لاكتساب المعرفة والمشاركة فيها.

و- توجه العديد من الدول إلى تقويم الموارد المعرفية وكيفية استخدامها وتوظيفها التوظيف الأمثل، وقد يرجع ذلك إلى التحول الاقتصادي للعديد من الدول، من الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى الاعتماد على الموارد المعرفية، ومنها رأس المال المعرفي الذكائي.

ز- سعي كثير من المؤسسات إلى إيجاد نظام يبحث عن المعرفة الجديدة، وتوظيفها في الزمان والمكان المناسبين. (محمد عبد الله المنيع، ٢٠١١، ص ٧٧)

ح- توجه العديد من الدول نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعرفة تشكل محورا مهماً ومدخلاً ضرورياً لا بد منه من مدخلات الإنتاج.

ط- التطور السريع في مجال تكنولوجيا الاتصالات، والذي يتطلب من المؤسسات التعليمية تبني واتخاذ أساليب إدارية في المؤسسات التعليمية، وذلك لتحقيق التميز والميزة التنافسية، والتي لا تتحقق إلا من خلال امتلاك المعرفة والتي يمكن تخزينها ونقلها من خلال الأساليب التكنولوجية. (محمد عبد الحميد لاشين، ٢٠١٣، ص ١٧٢)

مما سبق يمكن القول بأن مبررات التحول نحو إدارة المعرفة تدفعنا إلى اعتماد استراتيجيات وخطط واضحة، تمكننا من مواجهة التحديات والعقبات التي تواجه سياساتنا التعليمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة توجه المؤسسات التربوية نحو إعداد طلبة لديهم

القدرة على إنتاج وتوليد المعرفة لمواكبة التحديات والتغيرات المستمرة في متطلبات سوق العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة التغيير في المحتوى المعرفي للتعليم. وتعد إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة يتم تطبيقها في المؤسسات التعليمية من خلال عدة مراحل، تتمثل في المبادرة والنشر والتكامل الداخلي والخارجي، وفيما يلي دراسة لكل منها:

أ- **مرحلة المبادرة:** وهي مرحلة إدراك قيمة وأهمية إدارة المعرفة التنظيمية، فهذه المرحلة عبارة عن نشاط اجتماعي يتطلب مشاركة جميع العاملين في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، ونشرها عبر قنوات الاتصال المتاحة، كما أن هذه المرحلة تتطلب توفير الإمكانيات المادية من بنية تحتية وتكنولوجيا اتصالات، والإمكانيات غير المادية من علاقات ونظم للمكافآت ونظم لإدارة الثقافة التنظيمية. (حسن حسين البيلاوي، ٢٠٠٧، ص ١٢٩)

ب- **مرحلة النشر:** وهي تعني نشر ثقافة تطبيق مدخل إدارة المعرفة وتغيير الثقافات الموجودة، ويكون فيها التركيز على تبرير الأفكار، ووضع سياسات التبرير، وذلك لتيسير وتحفيز أنشطة وعمليات إدارة المعرفة من اكتسابها وتخزينها ونشرها وتطبيقها. (نعيمة حسن رزوقي، ٢٠٠٤، ص ٢٧٥-٢٧٦)

ج- **مرحلة التكامل الداخلي:** ويتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة للاستخدام، وذلك من خلال تمويلها، وهيكلتها ورسم خريطتها، واستخدام التكنولوجيا لقياس أداء المؤسسة، فينظر إلى عمليات المعرفة وأنشطتها على أنها أنشطة يومية لدى المؤسسة، ويركز العاملون في هذه المرحلة على وجود نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وأساليب تخزينها في منتجات معرفية.

د- **مرحلة التداخل أو التكامل الخارجي:** وهي المرحلة النهائية، وفيها يتم التكامل مع بعض الأفراد والعاملين الخارجيين. وتحاول المؤسسة خلالها توفير الموارد اللازمة والأنشطة والوقت لتحسين الأداء ومقارنته بأداء المؤسسات المنافسة، وذلك للتأكد من كفاءة إدارة المعرفة وتجهيزاتها والعمل على تأكيد مشاركتها من خلال المؤتمرات والبريد

الإلكتروني، حتى يتسنى الوصول للمعرفة المطلوبة التي تسهم في تطوير أداء المؤسسة.  
(خالد الخطيب، ٢٠٠٩، ص ٧٧)

مما سبق يمكن القول إن مراحل تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي متكاملة ومتشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض، فهي تبدأ بمرحلة المبادرة والتي فيها يتم مشاركة جميع العاملين في تحديد رؤية ورسالة المدرسة، ثم مرحلة نشر ثقافة إدارة المعرفة وفيها يتم وضع سياسات لتبرير تطبيق إدارة المعرفة، وذلك لتيسير وتحفيز أنشطة وعمليات إدارة المعرفة من اكتسابها وتخزينها ونشرها وتطبيقها، ثم مرحلة التكامل الداخلي والتي فيها يتم تأكيد وجود التكامل بين المعرفة الموزعة وأساليب تخزينها في منتجات معرفية، ثم مرحلة التكامل الخارجي والتي فيها يتم الاتصال ببعض المؤسسات الخارجية للاستفادة من خبراتهم في رفع أداء المدرسة، مما يجعلها تحقق من أهدافها والميزة التنافسية بالمنتجات نوعاً وكماً، لذلك فالمدارس التي تسعى لتحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى أدائها هي التي لديها القدرة على تحديد مصادر المعرفة المتاحة لديها، سواء كانت ممثلة في المعرفة التنظيمية أو موجودة في أذهان العاملين بها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال حسن اختيار الإدارات التعليمية لمن يشغل وظيفة مدير المدرسة، والذي يتسم بقدرة عالية على الرصد والتحليل والتنسيق والاتصال، وذلك في ضوء ما يتمتع به من خبرة كبيرة ومعرفة عميقة لتطبيق إدارة المعرفة بالمدرسة.

٦- متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها، هناك العديد من المتطلبات

اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، منها:

أ- القيادة التنظيمية: للقيادة دور جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة، مثل: القيادة الديمقراطية، والقيادة التشاركية، ونمط القيادة الداعمة للعاملين، والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وهناك أنماط لا تلائم تطبيقها، مثل: القيادة الديكتاتورية والمتساهلة، فالقيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخرين، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المؤسسة، والموضوعية في اتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية، فالقائد هو

المسؤول عن استمرارية نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وعن تصميم أساليب إدارة المعرفة فيها، وتحديد الدور لكل فرد بها فهو النموذج الذي يحتذى به. (السيد السيد النشار، ٢٠١٢، ص ٧٤)

ب- **الهيكل التنظيمية:** الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة، وبها نظم من الاتصالات الفعالة وتشجع على التعاون ومشاركة العاملين بها في عمليات تبادل ونشر المعرفة داخل المؤسسة. (أسامة محمد السيد علي، ٢٠١٣، ص ٢٢٣)

ج- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من المعتقدات والقيم والأحاسيس السائدة بين العاملين بالمؤسسة، مثل طريقة التعامل مع بعضهم البعض، وكيفية فهمهم لتصرفات الآخرين وتوقعات كل فرد من المؤسسة ومن الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار والقوة والمثل الأعلى. (إيناس أبو بكر، ٢٠١٨، ص ٦١)

د- **تكنولوجيا المعلومات:** يعتمد تطبيق إدارة المعرفة على وجود تكنولوجيا معلوماتية متطورة، مثل: شبكة المعلومات والشبكة الداخلية Internet وبرنامج التصفح Browsers ومخازن البيانات ومصفاة البيانات Data Filer وبرامج Soft ware المتنوعة، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، وذلك من حيث اكتساب واحتفاظ المعرفة ونقلها للآخرين، وهذا لا يتحقق إلا من خلال استخدام أساليب تكنولوجيا حديثة. (Barnes, 2002, p.84)

هـ - **التشريعات المنظمة للعمل:** وهي التي تتضمن إصدار قوانين وقرارات منظمة على المستويات الإدارية كافة، من قبل المؤسسات التعليمية والتي تحرص على جودته، والتي تضمن توفير الحرية الأكاديمية والاستقلال والتركيز على نوعية مديري المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، كما أنها تنظم سير عمل اللجان التعليمية والمجالس

والاجتماعات، وبهذا فإنها تنظم سير عمل إدارة المعرفة على المستوى القومي والمحلي. (محمد عبد الحميد لاشين، ٢٠١٣، ص ١٩١)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن هناك خمسة متطلبات رئيسية لتطبيق إدارة المعرفة لا بد وأن توجد في أي مؤسسة ترغب في تطبيقها، وهي: الهياكل التنظيمية الملائمة، والثقافة التنظيمية المدعمة، ووجود قيادة فعالة، وتكنولوجيا المعلومات، والتشريعات المنظمة للعمل، وهذه المتطلبات تكاد تكون أساسية لنجاح تطبيق أي مبادرة لإدارة المعرفة، والتي تشترط وجود هذه المتطلبات على أن يكون هناك تكامل بين بعضها البعض حتى يتم تطبيق إدارة المعرفة بنجاح.

ولم تعد مهمة المؤسسات التعليمية تقتصر على اقتناء المعرفة، بل تعدى ذلك ليشمل العمل على إنتاج المعرفة ونشرها وتطويرها وحفظها، ومن ثم العودة إليها باستمرار عند الحاجة إليها والسعي إلى تقويمها وتوظيفها، بما يحقق رغبات المستفيدين من خدماتها، وهذا فرض على المؤسسات التعليمية والإدارات المدرسية، ضرورة توفير المناخ الملائم لتيسير عمليات إدارة المعرفة، وتدعيم عمليات الاتصال، والتفاعل بين الأفراد والبيانات وإزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة. ومن هذه المعوقات:

أ- قلة دعم القيادة العليا لمديري المدارس في تطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة إلى نقص الإدراك الكافي لإدارة المعرفة وفوائدها، والافتقار إلى وجود تصور واضح لدى البعض لدور إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ب- جمود اللوائح والقوانين والتشريعات المدعمة لتطوير عمليات إدارة المعرفة ونشرها وتطبيقها، وارتباطها الشديد بالمركزية والبيروقراطية، وضعف قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة في المؤسسات وبين الأفراد وغياب المساءلة.

ج- ضعف قدرة مديري المدارس وأعضاء هيئة التدريس في التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة للقيام بمهام نظم إدارة المعرفة.

د- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في المؤسسات التعليمية والخوف منه والميل إلى الحفاظ على الوضع الحالي.

ه- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية في مؤسسات التعليم المختلفة، وضعف توافر الكادر البشري المؤهل بالقدر الكافي، والمتخصص والمدرّب للقيام بتقديم الدعم الفني للعاملين بها، مما يؤثر على عمليات إدارة المعرفة بالمدارس. (محمد عبد الحميد لاشين، ٢٠١٣، ص ١٩٥)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الصعوبات الإدارية والتنظيمية التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة غالباً ما تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري في جميع مراحلها، ويمكن التغلب عليها إذا ما تم النظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تهدف إلى بناء وتفعيل نظم المعرفة، ونظم العمل داخل هذه النظم المعرفية، الأمر الذي يتطلب تحديد نظم العمل ووضع رؤية واستراتيجية واضحة، تساعد في تحقيق الإجراءات والأنشطة المتمركزة حول المعرفة التنظيمية، وكذلك ضرورة أن تختار المؤسسة المعارف اللازمة لها، وأن تعمل على ترتيب أولوياتها، الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة النظم الإدارية في التعليم للتوافق مع مستحدثات إدارة المعرفة وما بعدها، ووجود آلية لاستمرار تدفق المعلومات بين الأفراد، مع الاهتمام بتوفير الأساليب التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة.

**المحور الثاني - الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة:**

سوف يتناول هذا المحور الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وذلك من حيث (الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط - الممارسات الإدارية المتعلقة بالتنظيم - الممارسات الإدارية المتعلقة بالتوجيه - الممارسات الإدارية المتعلقة بالرقابة)، كذلك واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.



**أولاً - الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط:** يعد التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تكفل تحقيق احتياجات المستقبل، وذلك برسم السياسة التي يتم اتباعها من قبل المسؤولين عند اتخاذهم للقرارات، فالتخطيط من العمليات الإدارية الأساسية والضرورية للإدارة، وهو أداة لتحسين وتغيير وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فالتخطيط يجعل العمل في المؤسسة التعليمية منظماً وغير عشوائي، حيث تتحدد بدقة الغايات والوسائل من أجل المواءمة بين تحقيق الأهداف المرسومة من جهة والمدخلات المتوفرة من جهة أخرى، ويتطلب التخطيط توفير البيانات والمعلومات الإحصائية الدقيقة وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة (رافدة الحريري، ٢٠١٣، ص ١٧٨)، ويحتاج التخطيط إلى مهارات وكفاءات عالية لدى الإداريين، تساعدهم على سرعة تحقيق الأهداف المرجوة، فهو عملية عقلية وحركية ومهارية تتطلب الفهم والتحليل والتطبيق والتقييم، إضافة إلى التخيل والإبداع واتخاذ القرارات المناسبة، من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المطلوبة والتي تراعي الموارد المتوفرة.

والتخطيط داخل المدرسة يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التعليمي، ويهدف إلى إنجاح العملية التعليمية ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المدرسة، وبالتالي فهو وسيلة لتحقيق هذه الأهداف بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد والمال، واستخدام ذلك جميعاً بفعالية، كما أن التخطيط داخل المدرسة يهدف إلى تغيير واقعها إلى الأفضل، فهو وسيلة للتقدم ورفع مستوى الأداء بها. (إبراهيم الزهيري، ٢٠٠٨، ص ١٧٩)

ويعد مدير المدرسة المسؤول المباشر عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق جهود العاملين والمدرسين، فوظيفته إدارية وفنية يقوم بموجبها بتخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي وإداري يحدث داخل المدرسة، إضافة إلى اتصالاته بمؤسسات المجتمع المحلي، من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وذلك بالتعاون مع المعلمين وتنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، وبينهم وبين بعضهم البعض، وبينهم وبين طلابهم. (طارق البديري، ٢٠٠٥، ص ٦٨)

ويعتمد تطوير أداء المدير على مدى استخدامه لإدارة المعرفة، حيث إن إدارة المعرفة تلعب دوراً جوهرياً في التخطيط المدرسي للتأكد من حسن أداء العاملين والتنبؤ بالمشكلات التي قد تواجهها المدرسة، وتشخيصها والعمل على تقديم الحلول الناجحة قبل حدوثها، فعملية التخطيط تعتمد على معلومات ومعارف سليمة ودقيقة، ليتمكن المخطط من إعداد خطط علمية سليمة تركز على معارف وحقائق، وهذا بدوره يعتمد على مدى تطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة.

**ثانياً - الممارسات الإدارية المتعلقة بالتنظيم:** يعد التنظيم الوظيفة الثانية للمديرين ضمن منظومة الوظائف الأساسية للإدارة بعد التخطيط، وهو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المخطط لها لممارسة الأعمال المختلفة في تحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات داخل المؤسسة، فهو عملية متشعبة الجوانب طويلة الإجراءات، تحتاج إلى توفير معلومات ونشر وتوزيع المعرفة في تحديد أدوار العاملين من قبل مدير المدرسة. (بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٠، ص ٥٣-٥٤)

وحيث إن مدير المدرسة لا يستطيع بمفرده تحقيق الأهداف المدرسية المرجوة، فمن الضروري تنظيم العمل المدرسي من خلال تفويض الصلاحيات وتوزيع الأدوار على العاملين بالمدرسة، وإعادة هيكلة التنظيم المدرسي، وهذا يتطلب من مدير المدرسة تحفيز العاملين معه وإثارة دافعتهم وتحسين سلوكهم (محسن عبد الستار عزب، ٢٠٠٩، ص ٦٩)، ولمدير المدرسة دور كبير في عملية التنظيم المدرسي، والذي يتطلب أن يكون ماهراً في أدائه والذي يشمل قيامه بالمهام التالية: (طارق الدليمي، ٢٠١٦، ص ١٤٨)

- تفويض السلطة والمسؤوليات للعاملين في المدرسة.
- مراقبة واكتشاف ومعالجة أي خلل في التنظيم المدرسي.
- مراقبة التنظيم المدرسي ومعرفة السلبيات والإيجابيات والتعامل والتصرف السليم معها.
- عمل الترتيبات التنظيمية التي تسهل تنفيذ خطة المدرسة التربوية.

- تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- تقدير فعالية أي جانب تنظيمي في إطار وعلى ضوء الأغراض التربوية.
- إعداد التقارير وتقديمها للإدارة التعليمية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التنظيم المدرسي يعد وسيلة لمدير المدرسة لتسيير تعامله مع مهام ومتطلبات دوره، وتفعيل مصادر المدرسة كافة، وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات وإقامة العلاقات بين الأعمال والقائمين عليها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تطبيق إدارة المعرفة اللازمة للقيام بخطوات التنظيم، حتى يسهل تصميم الهيكل التنظيمي على أسس علمية من خلال تحديد خطط الاتصال الإداري لتبادل البيانات والمعلومات عن الأداء والنتائج.

**ثالثاً - الممارسات الإدارية المتعلقة بالتوجيه:** يعتبر التوجيه أحد الأركان الرئيسية للوظائف الإدارية وباعتبار أن التسلسل المنطقي للوظائف الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه، فتعد عملية التوجيه بمثابة المحرك الذي ينقل كلا من الخطط والتنظيم، من حالة السكون إلى حالة الديناميكية والحركة، لتحديد الطريق الصحيح المتجه إلى الهدف مباشرة، وذلك عن طريق نقل الخبرات السابقة أو تصحيح بعض الأفكار لدى المرؤوسين بغية تحقيق ما هو مخطط له.

ويعرف التوجيه أيضا على أنه مجموعة خدمات تهدف إلى مساعدة الفرد على رسم الخطط التربوية التي تتلاءم مع قدراته الذهنية ومهاراته وإمكانياته وأهدافه، فهو عملية أعم وأشمل، وجزء من العملية التربوية يهتم بإشراك العاملين في صنع القرارات وبقبول الأوامر والتعليمات وتنفيذها من قبل العاملين، ويعنى بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (حمدي عبد العظيم، ٢٠١٣، ص ٣٨)

وللتوجيه أهمية كبيرة باعتباره إحدى الوظائف الإدارية لمدير المدرسة، فالمدير يتولى توجيه العاملين معه من مدرسين وموظفين وطلاب، بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، وتقديم كل المساعدات في مجال إعداد وتنفيذ البرامج الإرشادية والتوجيهية، وتوفير التسهيلات اللازمة، والعمل على تطوير عملية التوجيه داخل المدرسة،

بحيث تؤدي إلى تنمية مهارات الطلاب والعاملين بالمدرسة وذلك لوضع الحلول المثلى للمشكلات اليومية، بالإضافة إلى إجراء اتصالات مع المؤسسات التربوية والاجتماعية المهنية ذات علاقة ببرامج التوجيه والإرشاد المدرسي. (سوسن بدرخان، ٢٠٠٦، ص ١٥)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن التوجيه هو النشاط الرئيسي لمدير المدرسة وعمله اليومي، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف، ويتطلب ذلك توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين، كما أن نجاحه يعتمد على التعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات، من خلال تطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة، وكذلك على وجود قيادة تدعم عمليات الاتصال وفق قاعدة بيانات معرفية صحيحة.

**رابعا - الممارسات الإدارية المتعلقة بالرقابة:** هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الرئيسية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث تمثل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، فالعملية الإدارية تبدأ بوظيفة التخطيط وتنتهي بالرقابة، فهي جزء لا يتجزأ من العمل الإداري في المؤسسة، تستهدف إلى قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المخطط لها، لذا فإن الرقابة تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المقررة، وبالتالي معالجة أوجه القصور الموجود والانحرافات التي تنشأ في أثناء تنفيذ الخطة، وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجها (محسن عبد الستار عزب، ٢٠٠٩، ص ٨٣)، ويمكن تحديد أهمية الرقابة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام من خلال ما يلي: (ميسون الزعبي، ٢٠١١، ص ٢١٩)

• قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيقها.

• التأكد من أن المدرسة تسير على نحو جيد.

• التأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل واكتشاف الأخطاء فور حدوثها.
- وضع الحلول والإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات التي تكشف عنها الرقابة، ومعرفة أسباب تلك الانحرافات لتلافي حدوثها مستقبلاً.
- تحسين عمليات الاتصال داخل وخارج المدرسة، والتأكد من أن المستويات الإدارية العليا على علم بما تم تنفيذه من أعمال في المدرسة. وتتوقف تلك الأهمية السابقة للرقابة على مدخل إدارة المعرفة، حيث إن للمعرفة دورا كبيرا في تطوير الرقابة الإدارية بالمدارس، من خلال الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح أي مؤسسة تعليمية يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على التعامل مع التحديات التي تواجهها، من خلال ما يتاح لها من معرفة، يوظفها المديرون في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الإداري، وتوجيه العاملين، والرقابة على أدائهم لتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها.

#### واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر:

تعد مرحلة التعليم الثانوي في مصر هي المرحلة الأخيرة من التعليم المدرسي والتي تسبقها مرحلة التعليم الأساسي وتليها مرحلة التعليم العالي، فهي مرحلة قائمة بذاتها ومدتها ثلاث سنوات تؤهل الطالب للتقدم إلى الالتحاق بالتعليم الجامعي، أو بالتعليم ما بعد الثانوي ودون الجامعي (معاهد إعداد الفنيين)، تنتهي بشهادة إتمام المرحلة الثانوية، ومرحلة التعليم العالي، ونظرا لأهمية هذه المرحلة فإنها يتم تطويرها من حين إلى آخر بحيث يتوافق تطويرها مع المعايير العالمية، وبما يضمن استعداد خريجها للالتحاق بمرحلة التعليم العالي، ومن أهم الأهداف الاستراتيجية لمرحلة التعليم الثانوي ما يلي (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠١٧، التعليم المشروع القومي لمصر، ص ٧٦):

- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم على مستوى التعليم الثانوي، بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية وتقييم نماذج إبداعية، بمثابة أساس استمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.
- توفير البنية التكنولوجية والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية، وتطبيق المناهج وطرق التعليم والتعلم، مع ضمان الصيانة الدورية والتكلفة الجارية لجميع المدارس الثانوية.
- تدريب المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني على جميع المستويات على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي.

ويعد شاغل وظيفة (مدير المدرسة) مسؤولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين في المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، وقد حددت وزارة التربية والتعليم مجموعة من الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وذلك في النشرة العامة الصادرة من المشرف على قطاع التعليم العام بتاريخ ١/١٤/٢٠١٤ بشأن الواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية لمديري المدارس، طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي والقرارات الوزارية المنظمة لعملهم للالتزام بها والعمل بمقتضاها، والتي منها ما يلي:

#### ١- التخطيط:

- يمارس مدير المدرسة القيادة التربوية، كما يشارك في مشروعات تطوير المناهج.
- يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتماشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.

- يتأكد من أن السياسة المختارة لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة.
- وضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهام التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة للمدرسة بما فيها المباني والساحات.
- وضع بيان برسالة المدرسة بما يتماشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد في وثائق الوزارة المختلفة وقيادة العاملين بالمدرسة في عملية وضع رؤية مستقبلية، تساعده في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير.

### ٢- التنظيم:

- يعمل بصورة بناءة على إشراك العاملين والحصول على دعمهم في مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات في المناهج الدراسية.
- التأكد من البرامج التدريسية والمقررات التي يتم تدريسها بما يتماشى مع أهداف المدرسة.
- ينظم جميع الأنشطة التي تنفذ في المدرسة.
- يشرف على تصميم وتنفيذ برامج التدخل المبكر والمساندة ومجموعات التقوية.
- يعمل بالتعاون مع مسؤولي التربية الرياضية في تنظيم برامج الأنشطة والمسابقات الرياضية بين المدارس.
- يقوم بوضع برنامج لاستقبال وتوعية التلاميذ الجدد ودمجهم في مجتمع المدرسة.

### ٣- التوجيه:

- يحرص على المتابعة المستمرة لأي تغييرات أو تحسينات في المناهج.
- يقوم توجيه جميع عمليات التدريس.
- يتابع الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للتأكد من التزام المعلمين.

- يشرف على أعمال التقويم والاختبارات.
- ينسق ويشرف على برنامج إرشادي يوفر توجيهها مهنيًا وتعليميًا وشخصيًا ونفسيًا، ويتأكد من معرفة التلاميذ بتوفير الخدمات.
- يتحمل مسؤولية حضور التلاميذ وتأكيد انتظامهم في الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر أو الانقطاع عن الدراسة، وطلبات وقف القيد ووضع الحلول المناسبة لها.
- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، كما ينقل هموم ومشكلات العاملين واحتياجاتهم التي تؤثر على العمل بالمدرسة إلى المستويات المركزية الأعلى.
- يقوم بالإشراف على الشؤون الإدارية بالمدرسة، ويتحمل مسؤولية السياسات واللوائح المختلفة والإشراف عليها.
- يشرف على استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة في زيادة فاعلية عملية التدريس.

#### ٤ - الرقابة:

- يساعد في تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المناهج.
- يقوم بتحليل نتائج التلاميذ بمساعدة وحدة التقويم والتدريب.
- يشرف على تنمية وتطوير أنشطة المدرسة المنتجة.
- يتحمل مسؤولية الرقابة على التكاليف والمواقف الخاصة بالرحلات الخارجية.
- يتبع التعليمات والسياسات المتعلقة بإجراءات التعرف على التلاميذ ذوي الحالات الخاصة، وتقويمهم ووضعهم في الأماكن المناسبة.
- يقوم بوضع نظم وإجراءات للرقابة وتأمين التلاميذ في أثناء انتقالهم بالسيارات.



- يقوم باتخاذ قرارات انضباطية سليمة في مشكلات التلاميذ، ويقوم بالتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة والاتصال بأولياء الأمور.
- يقدم توصيات فيما يتعلق باختيار المدرسين، ونقلهم وفصلهم وتثبيتهم.
- يعتمد الحالات الخاصة بحضور المدرسين، مثل: الإجازات المرضية والعارضة والدراسية.

والمدير الناجح هو المدير القادر على تكوين مزيج بين كل هذه المهام، لأنها مترابطة بدرجة كبيرة، كما أن هذه المهام ذات علاقة وثيقة بالمعرفة، حيث يتوقف نجاح المدير في مهامه على مدى توافر المعلومات الدقيقة الصادقة، ومدى استثماره للمعرفة الكامنة في عقول الأفراد، وبطريقة أشمل كيفية إدارته للمعرفة في مدرسته.

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بمرحلة التعليم الثانوي العام، وإصدارها القرارات والقوانين في ذلك، فإن هناك بعض المشكلات التي تواجه هذا النوع من التعليم، خاصة في عصر سريع التغير يتميز بالتطور العلمي والتكنولوجي، والكم الكبير من المعرفة، والتغيرات السريعة في مجال العلم والتكنولوجيا نحو إنتاج المعرفة المتغيرة بكل أبعادها، والتي اقتحمت كل مجالات الحياة، والتي منها ما يلي (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، التعليم المشروع القومي لمصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٤-٤٧):

- عدم استقرار السياسة التعليمية، وذلك نتيجة التغيرات والقرارات الوزارية المتعاقبة، والتي ترتبط بشخصية وزير التربية والتعليم.
- عدم تبني النظام التعليمي في مصر فلسفة تربوية واضحة المعالم يعتمد عليها النظام التعليمي في مصر بكل مراحلها، فلا توجد في مصر رؤية استراتيجية طويلة الأجل تعتمد على المساءلة، ومنهجية الإدارة بالأداء.
- وجود نسبة كبيرة تعادل ٢٥٪ من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام غير المؤهلين تربوياً، مع وجود برامج تنمية مهنية ضعيفة، مما في ذلك من أثر على جودة العملية التعليمية.

- ضعف الاتساق بين المؤهلات وتخصصات المعلمين الموجودة بالفعل مع الاحتياجات التدريسية الفعلية، بالإضافة إلى وجود عجز في بعض المحافظات في مقابل زيادة في محافظات أخرى، وذلك في كل تخصص، وقد ويرجع ذلك إلى عدم دقة البيانات والإحصائيات وضعف التخطيط، وضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.
- المركزية الشديدة في النظام التعليمي، خاصة في عمليات التخطيط والموازنة والتمويل وتخصيص الموارد والتنظيم، وفي اتخاذ القرارات، وفي وضع السياسة العامة والمناهج الدراسية، وفي تصميم البرامج التدريبية.
- الزيادة الكبيرة في أعداد الإداريين مقارنة بأعداد المعلمين، مما يؤدي إلى إنفاق الكثير من الأجور في أغراض غير مرتبطة بالتدريس، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة، هذا بالإضافة إلى أن تطبيق نظام كادر المعلم أدى إلى عودة نسبة كبيرة من الإداريين إلى مهنة التدريس.
- عدم وجود وصف وظيفي تفصيلي لجميع المهام والوظائف بالقطاع التعليم لجميع مراحله، هذا بالإضافة إلى وجود تضارب في المسؤوليات والاختصاصات، وعدم إلمام العاملين به بمهامهم الوظيفية، وأصبحت الأقدمية هي المعيار الذي من خلاله يتم اختيار القيادات التعليمية وليست الكفاءة، كما أنه لا توجد آلية واضحة لتبادل والمعلومات والخبرات بين المستويات القيادية المختلفة.
- عدم الاستغلال الأمثل للبنية التحتية الهائلة في عقد مزيد من البرامج التدريبية لدى قطاع التعليم قبل الجامعي؛ فقد أصبحت الإدارة مختصة بتدريب العاملين بقانون ٤٧ للعاملين بالدولة فقط، أما ما يندرج تحت قانون ١٥٥ وتعديلاته (الموجهون، المعلمون، مديرو المدارس)، فالمسؤول عن تدريبهم هي الأكاديمية المهنية للمعلم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن النظام التعليمي في مصر بحاجة ماسة إلى بناء الكفايات، وحشد طاقات بشرية مؤهلة حتى يصبح نظاماً تعليمياً داعماً للتنمية الشاملة، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وتقليص معدلات البطالة، وهذا يمكن أن يتحقق باستخدام مداخل إدارية حديثة، مثل: مدخل إدارة المعرفة، لما له من أهمية في إزالة المشكلات والعقبات وزيادة رضا العاملين ولوائهم وإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات ومتطلبات البيئة الاقتصادية، وزيادة معدلات التجديد والابتكار والاستخدام الأمثل للموارد المعرفية والإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسات، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية واستمرارها، من خلال تركيزه على الموجودات الفكرية والتي يصعب قياسها، ومن ثم فإن المدارس المصرية بحاجة إلى وجود قيادات مدرسية تشجع على تبني مدخل إدارة المعرفة وتوفير بنية أساسية من تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصال، والشبكات المشجعة على إدارة المعرفة للتحويل لمجتمع المعرفة، بالإضافة إلى تشريعات تحمي هذا التحول، وبيئة تنظيمية تساعد في التطبيق بطريقة صحيحة.

**المحور الثالث - إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، ويشمل هذا المحور ما يلي:**

**أولاً - أهداف الدراسة الميدانية:** تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على

آراء عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام، حول:

١. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام.

٢. واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل

إدارة المعرفة.

**ثانياً - الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية:** نظراً لما تسفر عنه الدراسة الميدانية

من أهمية خاصة في جمع البيانات والمعلومات الناتجة من جهات معنية، والتي تعتبر نابعة من الموقع الأصلي، كان لا بد أن تستخدم الدراسة أيضاً بعض الأدوات الخاصة بالدراسة الميدانية، والتي يعتمد عليها البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية للحصول على المعلومات والبيانات والإحصائيات، والتي تكون أكثر فاعلية وواقعية. ولقد فرضت طبيعة هذا البحث وما يتوخى من أهداف الحاجة إلى استخدام الاستبانة

Questionnaire حيث يعد الاستبانة من الوسائل المناسبة والمتاحة لجمع البيانات، وفيما يلي تحديد خطوات بناء الاستبانة:

١. قامت الباحثة بتحديد نوع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها في البحث حتى يمكن تحديد الأسئلة التي تشملها استمارة الاستبانة.
٢. صاغت الباحثة الأسئلة صياغة منطقية وراعت في صياغتها أن تتمتع بدرجة من السهولة، وأن تكون بعيدة عن الإيحاء أو التأويل.

### ثالثاً - تطبيق الصورة النهائية للاستبانة:

تطبق هذه الاستبانة على عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام، وتضم مجموعة من المحاور الداخلية عددها ٢ وهي على النحو التالي:

١- المحور الأول: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام، ويتكون من أربعة محاور فرعية تمثل عمليات إدارة المعرفة، وهي: اكتساب المعرفة، وتخزينها واسترجاعها، ونقلها وتطبيقها ويشمل (٢٣) بنداً.

٢- المحور الثاني: واقع تطبيق الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ويتكون من أربعة محاور فرعية تمثل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، فيما يتعلق بالتخطيط ويشمل (٧) بنود، التنظيم ويشمل (٥) بنود، التوجيه ويشمل (٥) بنود، الرقابة وتشمل (٥) بنود. وبذلك تتكون الاستبانة من (٤٥) بنداً، موزعين على المحاور السابق ذكرها، وقد صيغت استمارات الاستبانة في صورة يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة وفي الخانة التي تناسب آراءهم، وذلك من خلال مقياس ثلاثي (أوافق - إلى حد ما - لا أوافق).

### ١- اختيار عينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار عينة تتكون من ثلاث محافظات، هي محافظة دمياط كمحافظة ممثلة لمحافظات الوجه البحري، ومحافظة الفيوم باعتبارها محافظة ممثلة لمحافظات وسط

مصر وباعتبارها موطن الباحثة وبالتالي تيسر تطبيق الدراسة الميدانية، ومحافظة المنيا كمحافظة ممثلة لمحافظة الوجه القبلي. وتتميز المحافظات الثلاث بأنها تغطي مختلف شرائح كل من المجتمعين الريفي والحضري، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية متعددة المراحل؛ حيث تم اختيار بعض الإدارات التعليمية داخل كل محافظة من المحافظات الثلاث، وداخل كل إدارة تم اختيار بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية سواء مشتركة (بنين وبنات)، أو غير مشتركة، ذلك لتطبيق الاستبانة. وقد حرصت الباحثة أن تشمل مدارس العينة المستويات الاجتماعية المختلفة والمدارس النموذجية والعادية، وكانت عينة المدارس الثانوية الحكومية بالمحافظة كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (١)

## عينة الدراسة الميدانية

م	الإدارة التعليمية	العدد الكلي للمدارس	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
محافظة دمياط	١- إدارة ميت أبو غالب التعليمية	٣	٢	٦٦.٦%
	٢- إدارة كفر سعد التعليمية	٧	٣	٤٢.٨%
محافظة الفيوم	١- إدارة الفيوم التعليمية	٢٩	١٢	٤١.٣%
	٢- إدارة أطسا التعليمية	١٠	٧	٧٠%
	٣- إدارة يوسف الصديق التعليمية	١٠	٤	٤٠%
	٤- إدارة سنورس	١٠	٧	٧٠%

م	الإدارة التعليمية	العدد الكلي للمدارس	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
محافظة دمياط	١- إدارة ميت أبو غالب التعليمية	٣	٢	٦٦.٦%
	٢- إدارة كفر سعد التعليمية	٧	٣	٤٢.٨%
	التعليمية			
محافظة المنيا	١- إدارة المنيا التعليمية	٢٧	١٠	٣٧%
	٢- إدارة سمالوط التعليمية	١٠	٣	٣٠%
	٣- إدارة بني مزار التعليمية	١٣	٤	٣٠.٧%
الإجمالي		١١٩	٥٢	٤٣.٦%

ويوضح الجدول السابق عدد المدارس الثانوية الحكومية على مستوى كل محافظة، والعينة التي طبقت عليها الاستبانة من هذه المدارس، والنسبة المئوية للعينة، وقد تم انتقاء عينة المدارس عشوائياً حيث تم اختيار مدرستين من إجمالي ٣ مدارس للتعليم الثانوي، تابعة لإدارة ميت أبو غالب التعليمية، أي بنسبة ٦٦.٦٪، بينما تم اختيار ٣ مدارس من إجمالي ٧ مدارس للتعليم الثانوي تابعة لإدارة كفر سعد التعليمية، أي بنسبة ٤٢.٨٪ وذلك في محافظة دمياط، بينما في محافظة الفيوم تم اختيار ٤ إدارات تعليمية؛ هي إدارة الفيوم التعليمية والتي تم اختيار ١٢ مدرسة بداخلها من إجمالي ٢٩ مدرسة للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٤١.٣٪، إدارة أطسا التعليمية والتي تم اختيار ٧ مدارس بداخلها من إجمالي ١٠ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٧٠٪، إدارة يوسف الصديق التعليمية والتي تم اختيار ٤ مدارس بداخلها من إجمالي ١٠ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة

٤٠٪، إدارة سنورس التعليمية والتي تم اختيار ٧ مدارس بداخلها من إجمالي ١٠ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٧٠٪، بينما في محافظة المنيا تم اختيار ٣ إدارات تعليمية؛ هي إدارة المنيا التعليمية والتي تم اختيار ١٠ مدارس بداخلها من إجمالي ٢٧ مدرسة للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٣٧٪، إدارة سمالوط التعليمية والتي تم اختيار ٣ مدارس من إجمالي ١٠ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٣٠٪، إدارة بني مزار التعليمية والتي تم اختيار ٤ مدارس من إجمالي ١٣ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٣٠.٧٪. ويوضح الجدول التالي العينة الكلية للبحث:

## جدول رقم (٢)

## العينة الكلية للدراسة الميدانية

النسبة المئوية	العدد	العينة
٤٠٪	٦٠	مديري مدارس التعليم الثانوي
٦٠٪	٩٠	وكلاء مدارس التعليم الثانوي
١٥٠		الإجمالي العام

ويوضح الجدول السابق فئات العينة التي استخدمت في البحث والتي بلغ الإجمالي العام لها (١٥٠) فرداً، ويوضح الجدول السابق فئات العينة التي استخدمت في البحث والتي بلغ الإجمالي العام لها (١٥٠) فرداً، حيث تبين أن ٦٠ من أفراد عينة الدراسة كانوا يمثلون مديري التعليم الثانوي حيث كانت نسبتهم ٤٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما كان ٩٠ من أفراد عينة الدراسة يمثلون وكلاء مدارس التعليم الثانوي، حيث كانت نسبتهم ٦٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما الجدول التالي فيوضح عدد الاستمارات الكلية التي تم توزيعها والصالح منها للاستخدام والذي تم استبعاده.

## جدول رقم (٣)

## إحصائية بعدد استمارات الاستبانة المستخدمة

العدد	الصالح منها	المستبعد منها والذي لم يسترجع
-------	-------------	-------------------------------

٣٠	١٢٠	١٥٠
----	-----	-----

### صعوبات تطبيق الاستبانة:

- واجهت الباحثة بعض الصعوبات في أثناء تطبيق استبانة الدراسة، من أهمها:
- بعد المسافة بين سكن الباحثة وأماكن التطبيق، إضافة إلى صعوبة وسائل المواصلات وسوء الأحوال الجوية في أثناء التطبيق.
- صعوبة وروتينية الإجراءات اللازمة لأخذ الموافقات الأمنية لدخول المدارس والتطبيق فيها.
- ضعف الاهتمام من قبل بعض أفراد العينة سواء المديرين أو الوكلاء للإجابة عن الاستبانة، ورفض وخوف البعض الآخر نتيجة عدم اقتناعهم بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

### ٢- المعالجة الإحصائية:

- قامت الباحثة بتفريغ بيانات الاستبانة في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتي:
- ١- حساب النسب المئوية في كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبانة، باستخدام برنامج (Excel) بعد ترتيبها حسب معدلاتها لتوضيح أي العبارات تم الاتفاق عليها بنسب مئوية مرتفعة، وأياها أجيب عنها بنسب مئوية منخفضة، والتعليق على ذلك في كل محور.

٢- اختيار كا<sup>٢</sup> chi-square test للكشف عن الفروق باستخدام المعادلات الآتية:

$$(ت\ ث - ت\ ع)^2$$

$$\frac{\text{كا}^2}{\text{مج}}$$

ت ع

حيث ت ث: التكرار التجريبي أو الملاحظ ت ع: التكرار المتوقع  
وتحسب درجات الحرية في هذه الحالة باستخدام المعادلة:



$$د. ح = ٣ - ١ = ٢$$

٣ - الوزن النسبي ويحسب بالمعادلة الآتية:

$$٣ \times ك٣ + ٢ \times ك٢ + ١ \times ك١$$

$$\frac{١٠٠ \times}{٣ ن} = \text{النسبة المئوية للاتفاق}$$

حيث ك١ = التكرار موافق، وك٢ = التكرار إلى حد ما، وك٣ = تكرار غير موافق.

ن = عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الاستبانة.

وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول كل محور إلى ثلاث مراتب كما يلي:

- عبارات كثيرة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية

تتراوح من (٩٠ : ١٠٠٪) تكون موافقة العينة عليها موافقة عالية.

- عبارات متوسطة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية

تتراوح من (٧٥ : ٨٩٪) تكون موافقة العينة عليها موافقة متوسطة.

- عبارات قليلة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية أقل

من ٧٤٪ وتكون موافقة العينة عليها موافقة متدنية.

**حساب ثبات وصدق الاستبانة:**

**١- حساب الثبات:**

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة إعادة التطبيق على عينة استطلاعية

قوامها (١٥) فرداً، وتم إدخال نتائج استجاباتهم عند التطبيق، وإعادة التطبيق على برنامج

SPSS Win "برنامج الحسابات الإحصائية في العلوم الاجتماعية"، الإصدار ١٨ على

جهاز الكمبيوتر لحساب معامل الارتباط والتعرف على مدى ثبات الاستبانة، وتم اختيار

(معادلة سبيرمان)

ن مج س ص - (مج س) (مج ص)	
$\sqrt[2]{\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2} / \sqrt[2]{(\text{ن مج ص})^2 - (\text{مج ص})^2}$	= ر

كأحد الاختيارات المتاحة داخل البرنامج لحساب معامل الارتباط أو معامل الثبات. ومن خلال البرنامج وجد أن قيمة معامل الثبات = ٠.٩٨١. وتمثل هذه القيمة معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات الأداة وتحقيقها لأغراض الدراسة.

## ٢- حساب الصدق:

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام طريقتين، هما الصدق الذاتي، وصدق المحكمين.

أ- الصدق الذاتي: تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة كما يلي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \text{الجذر التربيعي (معامل الثبات)} = \text{الجذر التربيعي (٠.٩٨١)} = ١٠٠\%$$

ويلاحظ ارتفاع الصدق الذاتي للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة كما ذكر من قبل.

ب- صدق المحكمين: تم عرض الصورة المبدئية للاستبانة على عدد من الأساتذة في كليات التربية، وذلك للحكم على دقة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وبناء على آراء السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة، حيث قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين، واتضح منها الإجماع على محاور الاستبانة، إلا أنهم أشاروا إلى بعض الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية واللغوية لبعض عبارات الاستبانة، وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين اعتبرت الاستبانة صادقة في تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله.





٣- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أولاً - نتائج المحور الأول وهو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي العام:

١- نتائج العملية الأولى وهي اكتساب المعرفة: وهي العملية التي تسعى المدرسة من خلالها للحصول على المعرفة، وتتعدد مصادرها ما بين المعرفة الضمنية والصريحة المعلنة، ويسؤال أفراد العينة عن هذه العملية جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد العينة عن عملية اكتساب المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	ك ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبرة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٢	٧٣.٨	١٣.٨٥	٢٧.٥	٣٣	٢٣.٣	٢٨	٤٩.١	٥٩	تستخدم المدرسة أسلوب البحث العلمي في اكتساب المعرفة المتعلقة بالأهداف طويلة المدى.	١
٦	٦٧.٦	٢.٦	٢٨.٣	٣٤	٤٠	٤٨	٣١.٦	٣٨	توفر إدارة المدرسة للعاملين مصادر معلومات مثل المكتبة والإنترنت.	٢

٨	٦٦.٩	٨.٤٥	٣٩.١	٤٧	٢٠.٨	٢٥	٤٠	٤٨	تقوم إدارة المدرسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطريقة علمية.	٣
٥	٧٠	٧.٢	٣٣.٣	٤٠	٢٣.٣	٢٨	٤٣.٣	٥٢	تستقطب إدارة المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة.	٤
٧	٦٧.٥	١.٩٥	٢٩.١	٣٥	٣٩.١	٤٧	٣١.٦	٣٨	يوجد نظام بالمدرسة لتحديث المعارف الموجودة باستمرار.	٥
١	٧٦.٦	٢٣.٥٥	٢٤.١	٢٩	٢١.٦	٢٦	٥٤.١	٦٥	توفر إدارة المدرسة للعاملين معلومات لتساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	٦
٣	٧١.٦	٩.٤٥	٣٠.٨	٣٧	٢٣.٣	٢٨	٤٥.٨	٥٥	تحرص المدرسة على إقامة الحوارات والاجتماعات لاستثمار طاقات العاملين الفكرية في المجالات المعرفية.	٧

٤	٧٠.٢	٦.٦٥	٣٠.٨	٣٩	٢٥.٨	٢٩	٤٣.٣	٥٢	تعتمد إدارة المدرسة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات طويلة المدى.	٨
---	------	------	------	----	------	----	------	----	---	---

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة، لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

١- جاءت العبارة رقم (٦) ومضمونها "توفر إدارة المدرسة للعاملين معلومات لتساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل" في الترتيب (١)، بنسبة مئوية وزنية متوسطة ٧٦.٦٪ وهي أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام ووعي مديري مدارس التعليم الثانوي بضرورة توفير معلومات لجميع العاملين لتساعدهم على أداء مهامهم وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

٢- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٧)، (٨) في المرتبة الثالثة، حيث حصلت هذه العبارات على نسب مئوية وزنية متدنية، حيث تراوحت الأوزان النسبية لها من ٦٦.٩ % إلى ٧٣.٨٪ حيث جاءت العبارة رقم (١)، (٧) ومضمونها "تستخدم المدرسة





أسلوب البحث العلمي في اكتساب المعرفة المتعلقة بالأهداف طويلة المدى، "تحرص المدرسة على إقامة الحوارات والاجتماعات لاستثمار طاقات العاملين الفكرية في المجالات المعرفية"، في الترتيب الثاني والثالث على الترتيب بنسبة مئوية وزنية من ٧١.٦% إلى ٧٣.٨%، على الترتيب مما يدل على وعي مديري مدارس التعليم الثانوي بأهمية استخدام أسلوب البحث العلمي في اكتساب المعرفة المتعلقة بالأهداف طويلة المدى، وحرص المدرسة على إقامة الحوارات والاجتماعات لاستثمار طاقات العاملين الفكرية في المجالات المعرفية، فهذا أمر ضروري، إذ إن أحد أسباب النجاح والتميز هو الإلمام بكل البيانات والمعلومات التي تساعد العاملين على القيام بمهامهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة المعرفة لدى العاملين وتكريس مفاهيمها، كذلك أشارت النتائج إلى قلة اعتماد إدارة المدرسة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات طويلة المدى، قلة استعانتها بالكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة، قلة اهتمامها بتوفير مصادر معلومات للعاملين مثل المكتبة والإنترنت لتساعدهم على اكتساب المعرفة، قلة وجود نظام بمدارس التعليم الثانوي لتحديث المعارف الموجودة باستمرار، قلة اهتمام الإدارات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بتصنيف البيانات والمعلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة، وقد يرجع ذلك إلى حرص القيادات الإدارية التعليمية، ومديري مدارس التعليم الثانوي العام، على البعد عن مخاطر التجريب، فالمناخ المدرسي يكرس الاستمساك بالمألوف، ويثبط الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى قلة توافر المقومات التكنولوجية بدرجة كافية، وهذا يعني وجود فجوة بين التوجه الجاد للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والمعرفة من ناحية، وأساليب تطبيق هذا التوجه من ناحية أخرى، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير مراكز متخصصة وأفراد مؤهلين في مدارس وإدارات ومديريات التعليم الثانوي العام، تعمل على استخدام المعرفة والبيانات في صنع القرارات، وتصنيفها وتحديثها باستمرار، وتوفير مصادر معلومات للعاملين، مثل المكتبة والإنترنت



لاكتساب المعرفة، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسات Volegzhantina (٢٠١٧)، موفق فتحي (٢٠١١)، ورهام إبراهيم محمد (٢٠١٣).  
٢- نتائج العملية الثانية وهي تخزين واسترجاع المعرفة: ويقصد بها العملية التي تتم بمساعدة التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإمكانية استرجاعها وسهولة استخدامها عند الحاجة. وبسؤال أفراد العينة عن هذه العملية جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

## جدول رقم (٥)

## استجابات أفراد العينة عن عملية تخزين واسترجاع المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	ك ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	٧١.٦	٩.٤٥	٣٠.٨	٣٧	٢٣.٣	٢٨	٤٥.٨	٥٥	توفر المدرسة الأجهزة والبرمجيات الحديثة في تشغيل ومعالجة وتخزين المعرفة.	١
٣	٦٦.١	٢.٤	٣٧.٥	٤٥	٢٦.٦	٣٢	٣٥.٨	٤٣	يوجد بالمدرسة نظام لتوثيق الإنجازات والخبرات التي مرت بها المدرسة.	٢

٢	٦٧.٥	٦.٤	٣٧.٥	٤٥	٢٢.٥	٢٧	٤٠	٤٨	يوجد نظام رقابي بالمدرسة على التقنيات التكنولوجية المستخدمة لتوفير وحماية البيانات والمعلومات الموجودة عليها.	٣
٤	٤٨.٣	٧٢.٦	٧٠	٨٤	٢٤.١	١٨	١٥	١٨	توجد بالمدرسة معايير معرفية واضحة في تحويل الأرشيف والمستندات الورقية إلى مستندات إلكترونية لتناسب طبيعة عملها وأنشطتها.	٤

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

\*حصلت العبارات من رقم (١) إلى (٤) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين نسبة تتراوح من ٤٨.٣%، إلى ٧١.٦% مما يؤكد قلة اهتمام المديرين بتوفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعرفة، وذلك لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي، وقلة وعيهم بأهمية هذا

التوظيف، وذلك لتسهيل عملية خزن المعرفة واسترجاعها في أقصر وقت ممكن، كذلك أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام المديرين بوجود نظام رقابي بالمدرسة على التقنيات التكنولوجية المستخدمة لتوفير وحماية البيانات والمعلومات الموجودة عليها، وقد يرجع ذلك إلى قلة وجود نظام بالمدرسة لتوثيق الإنجازات والخبرات التي مرت بها، كذلك أشارت النتائج إلى قلة وجود معايير معرفية واضحة بالمدرسة في تحويل الأرشيف والمستندات الورقية إلى مستندات إلكترونية لتتناسب طبيعة عملها وأنشطتها، مما يسبب إرباك العاملين وصعوبة استرجاع المعلومات المطلوبة وضياعتها وارتفاع تكلفة تخزينها، وقد يرجع ذلك أيضا إلى أن تجربة هذه المدارس في استخدام الأساليب الحديثة لتخزين المعرفة ما زالت جديدة، مما يدعوها للخوف من فقدان هذه المعلومات، وبالتالي استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في التخزين، وهذا ما أكدته دراسة سعاد خضر عباس (٢٠١٣)، Kimble, ch (٢٠١٣).

٢- نتائج العملية الثالثة وهي نقل المعرفة: ويقصد بها العملية التي يتم من خلالها تقاسم المعرفة من خلال آليات فعالة تتيح ذلك، مثل (التقارير - التدريب - الحلقات النقاشية وغيرها)، وبسؤال أفراد العينة عن هذه العملية جاءت استجاباتهم موضحة بالجدول التالي:



## جدول رقم (٦)

استجابات أفراد العينة عن عملية نقل المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	ك ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٥	٦٢.٧	٧.٨	٤٤.١	٥٣	٢٣.٣	٢٨	٣٢.٥	٣٩	توفر المدرسة شبكة للاتصالات الداخلية (الإنترنت) لتسهيل نقل المعرفة بين كل الأقسام والأفراد العاملين بها ولتخطيط العمل وتنفيذه.	١
١	٧٦.٦	٣٤.٣	٢٧.٥	٣٣	١٥	١٨	٥٧.٥	٦٩	يتم توفير مناخ داعم لنقل المعرفة بين العاملين داخل المدرسة.	٢
٢	٦٧.٥	٦.٤	٣٧.٥	٤٥	٢٢.٥	٢٧	٤٠	٤٨	تقدم المدرسة خدمات إلكترونية تعليمية لمؤسسات المجتمع المحلي.	٣
٦	٥٧.٧	١٨.٢	٥١.٦	٦٢	٢٣.٣	٢٨	٢٥	٣٠	توزع إدارة المدرسة أدلة ومطبوعات على العاملين لنشر المعرفة العلمية.	٤

٣	٦٣.٣	١٩.٩	٤٧.٥	٥٧	١٥	١٨	٣٧.٥	٤٥	يتم عقد ورش عمل وندوات ودورات داخل المدرسة بصفة مستمرة لنشر المعرفة وتبادلها.	٥
٤	٦٣.١	٨.٤٥	٤٤.١	٥٣	٢٢.٥	٢٧	٣٣.٣	٤٠	تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة في المدرسة.	٦

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

\* جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها "يتم توفير مناخ داعم لنقل المعرفة بين العاملين داخل المدرسة" في الترتيب (١)، بنسبة مئوية وزنية متوسطة قدرها ٧٦.٦ % وهي أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة متوسطة، مما يؤكد اهتمام المديرين بتوفير مناخ داعم لنقل المعرفة بين العاملين بالمدرسة لاستغلال الطاقات البشرية لديهم بالشكل الملائم.

\* حصلت العبارات من رقم (١)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية، حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٥٧.٧% إلى ٦٧.٥% حيث أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام الإدارات المدرسية بتقديم خدمات تعليمية إلكترونية لمؤسسات المجتمع المحلي، وقلة عقد ورش عمل وندوات ودورات داخل المدرسة بصفة مستمرة لنشر المعرفة وتبادلها،



قلة تقديم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة في المدرسة، قلة توفير الإدارات المدرسية للتعليم الثانوي العام لشبكة الاتصالات الداخلية (الإنترنت) لتسهيل نقل المعرفة بين كل الأقسام والأفراد العاملين بها ولتخطيط العمل وتنفيذه، قلة توزيع إدارة المدرسة أدلة ومطبوعات على العاملين لنشر المعرفة العلمية، وقد يعود ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية المتاحة بالمدارس، والتي تسهم في تسهيل عملية نقل المعرفة، وكذلك قلة التدريبات المقدمة للمديرين، والتي قد تعينهم على الاتصال الفعال بالمجتمع المحلي بما قد يسهم في القيام بعملية نقل المعارف بصورة صحيحة من الخبراء، كذلك اعتماد الغالبية العظمى من العاملين بالمدرسة على شبكة الإنترنت للحصول على البيانات والمعلومات من هواتفهم الخاصة، وذلك لانتشارها الواسع والتنوع في طبيعة المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها ولسهولة استخدامها، والتي لا تحتاج إلى وقت طويل بالإضافة إلى انخفاض تكاليفها المادية، مما يسهل للعاملين الحصول على المعرفة دون مشاركتها بين العاملين، وقد يعد هذا أحد عيوب التكنولوجيا التي لا تظهر للبعض، وهذا ما أكدته دراستي بندر مفرح (٢٠١٤)، و(Yigit (2014).

٤- نتائج العملية الرابعة تطبيق المعرفة: ويقصد بها العملية التي تهتم بجعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام من خلال آليات (التوجيهات - فرق العمل ذات المهام المحددة)، وبسؤال أفراد العينة عن هذه العملية جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

### جدول رقم (٧)

## استجابات أفراد العينة عن عملية تطبيق المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	كا ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبرة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٢	٦٩.٤	٣.٦	٣٢.٥	٣٩	٢٦.٦	٣٢	٤٠.٨	٤٩	يوجد بالمدرسة خدمة للبريد الإلكتروني للطلبة والمعلمين لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية.	1
٣	٦٥.٢	١.٢٥	٣٣.٣	٤٠	٣٧.٥	٤٥	٢٩.١	٣٥	يوجد للمدرسة موقع خاص على شبكة الإنترنت لتزويد الطلبة من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات.	٢
١	٨٠	٤٦.٩	٢٢.٥	٢٧	١٥	١٨	٦٢.٥	٧٥	تؤثر المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة المعلمين والعاملين للمشكلات التي تواجههم بالمدرسة.	٣

٤	٦٢.٧	٧.٨	٤٤.١	٥٣	٢٣.٣	٢٨	٣٢.٥	٣٩	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين المعلمين والعاملين بكفاءة وفاعلية باستخدام آليات متوفرة في المدرسة.
٥	٥٣.١	٥٣.٤	٦٤.١	٧٧	١٢.٥	١٥	٢٣.٣	٢٨	استخدام المعرفة يزيد من فرص الارتقاء الوظيفي.

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا<sup>٢</sup> لجميع العبارات دالة لأن قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة < كا<sup>٢</sup> الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير الاستجابات على النحو التالي:

أ- جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها "تؤثر المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة المعلمين والعاملين للمشكلات التي تواجههم بالمدرسة" في الترتيب الأول، بنسبة مئوية وزنية متوسطة قدرها ٨٠٪ وهي أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة متوسطة، مما يؤكد وعي المديرين بمدى تأثير المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة المعلمين والعاملين للمشكلات التي تواجههم بالمدرسة، وبتوظيفها في حل مشكلات المدرسة، ويعزى هذا إلى أهمية عملية التطبيق باعتبارها نتاج نجاح العمليات السابقة، ففيها يتم تحويل المعرفة إلى خطط عمل تقدم للعاملين، مما يؤكد قدرة المدير على تطبيق المعرفة.

ب- حصلت العبارات من رقم (١)، (٢)، (٤)، (٥) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية، حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٥٣.١٪ إلى ٦٩.٤٪ حيث أشارت النتائج إلى قلة وجود خدمة البريد الإلكتروني بالمدرسة

للطلبة والمعلمين لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية، وعدم وجود موقع خاص للمدرسة على شبكة الإنترنت لتزويد الطلبة من خلاله بآخر المستجدات والمعلومات، قلة وجود آليات في المدرسة تساهم في نشر المعرفة والمعلومات بين المعلمين والعاملين بكفاءة وفاعلية، قلة استخدام المعرفة في عملية الارتقاء الوظيفي، وقد يرجع ذلك أيضا إلى ضعف الوعي باستراتيجيات المعرفة وإدارتها، ويؤكد ذلك أيضا أن المناخ المدرسي يكرس الاستمساك بالمألوف، ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية وافتقار الإدارة المدرسية وبخاصة في المدارس النائية إلى الإلمام بالأساليب الحديثة في التربية، مما يؤدي إلى قصور في ممارسات المديرين في عملية تطبيق المعرفة والاستفادة منها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المتاحة بمدارس التعليم الثانوي بالإضافة إلى قلة التدريبات المقدمة للمديرين لدعم هذا المجال، كذلك خوف بعض مديري المدارس من أن يفقدوا سلطاتهم وقوتهم كنتيجة لحصول الآخرين على ما يمتلكونه من معرفة، وبالتالي تفتقد قدرة العاملين في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والاستفادة من نتائجها، والذي يحتاج إلى المزيد من الجهد، كما أن نتائج هذا التطبيق يتطلب وقتا لملاحظة ثماره، وهذا ما أكدته دراسة سعاد خضر عباس (٢٠١٣)، (٢٠١٦) Mcgloughlin, D.M، (٢٠١٢) Thambi.

نتائج المحور الثاني واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة: ويتضمن هذا المحور الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وبسؤال أفراد العينة عن هذه الممارسات جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالية:

## أ- التخطيط:

## جدول رقم (٨)

## استجابات أفراد العينة عن التخطيط

الترتيب	الوزن النسبي	ك ا ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٢	٧١.٦	٩.٤٥	٣٠.٨	٣٧	٢٣.٣	٢٨	٤٥.٨	٥٥	يتم مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة في تحديد أهداف المدرسة وصياغتها.	١
٦	٦٦.١	٢.٤	٣٧.٥	٤٥	٢٦.٦	٣٢	٣٥.٨	٤٣	تقوم إدارة المدرسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في تحديد احتياجاتها المادية والبشرية.	٢
٧	٤٨.٣	٧٢.٦	٧.٠	٨٤	١٥	١٨	١٥	١٨	توفر المدرسة للعاملين بها نظاما للمعلومات يساعدهم في وضع الخطط المدرسية.	٣
٣	٧٠.٢	٦.٦٥	٣٢.٥	٣٩	٢٤.١	٢٩	٤٣.٣	٥٢	توفر إدارة المدرسة نظاما يتم من خلاله مشاركة العاملين بها في وضع الخطط المدرسية.	٤

٥	٦٧.٥	٦.٤	٣٧.٥	٤٥	٢٢.٥	٢٧	٤٠	٤٨	تتوفر في المدرسة قاعدة بيانات تستخدم في تطوير الخطط المدرسية.
١	٧٣.٣	٢٥.٣	٣٢.٥	٣٩	١٥	١٨	٥٢.٥	٦٣	تقوم إدارة المدرسة بدراسة الخطط المدرسية وتحديد الجدول الزمني لتنفيذها في ضوء إمكانياتها المادية والبشرية الحالية.
٤	٦٩.٤	٣.٦	٣٢.٥	٣٩	٢٦.٦	٣٢	٤٠.٨	٤٩	يتوفر لدى المدرسة نظام للمعلومات يستخدم في وضع خطة لتحسين أداء المعلمين والعاملين بها.

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا المحسوبة < ٢ كا الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

حصلت العبارات من رقم (١) إلى (٧) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين نسبة تتراوح من ٤٨.٣٪ إلى ٧٣.٣٪ مما يؤكد اهتمام المديرين بدراسة الخطط المدرسية، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذها في ضوء إمكانياتها المادية والبشرية القائمة، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول بنسبة مئوية ٧٣.٣٪، وأهمية مشاركة المعلمين والعاملين المدرسة في تحديد أهداف المدرسة وصياغتها حيث جاء ترتيب هذه العبارة الثانية، حيث حصلت على نسبة مئوية تقدر ٧١.٦٪ مما يدل على خبرة المديرين في هذا المجال واتفاقهم على أهميته، كذلك أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام المديرين بتوفير نظام يتم من خلاله

مشاركة العاملين بها في وضع الخطط المدرسية، قلة وجود نظام يساعد على استخدام البيانات والمعلومات في وضع خطة لتحسين أداء المعلمين والعاملين بها، وقلة توافر قاعدة بيانات في المدرسة لاستخدامها في تطوير الخطط المدرسية، قلة اهتمام إدارة المدرسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في تحديد احتياجاتها المادية والبشرية، قلة اهتمام المدرسة بتوفير نظام من البيانات والمعلومات للعاملين بها لتساعدهم في وضع الخطط المدرسية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف وعي الإدارة المدرسية بأهمية ذلك وتسلط بعض المديرين وتفردهم بمراحل التخطيط، بالإضافة إلى أن علاقات العمل قد يسودها التنافس على موارد محدودة، أو لأنهم يعتقدون أن استنقاء بعض الأفكار من المعلمين هو إنقاص من قيمتهم وإظهار لمدى ضعفهم، الأمر الذي يتطلب بناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمدارس التعليم الثانوي، على أن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مناسبة لوضع الخطط المدرسية وتوزيع المهام والاختصاصات على جميع العاملين بالمدرسة دون تضارب، بل تكامل في أداء المهام، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة موفق فتحي سعادات (٢٠١١).

## ب- التنظيم:

### جدول رقم (٩)

#### استجابات أفراد العينة عن التنظيم

الترتيب	الوزن النسبي	ك ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٣	٦٩.٤	٣.٦	٣٢.٥	٣٩	٢٦.٦	٣٢	٤٠.٨	٤٩	تتميز الخطط المدرسية بالمرونة فهي قابلة للتعديل وفق الظروف والإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة معتمدة في ذلك على المعرفة المتوفرة لديها.	١
٥	٥٩.١	٩.٤٥	٤٥.٨	٥٥	٣٠.٨	٣٧	٢٣.٣	٢٨	تتوافر بالمدرسة أساليب مختلفة لتحفيز وتشجيع العاملين لتبادل المعرفة والخبرات بينهم.	٢
٤	٦٣.٦	٢١.٣٥	٤٧.٥	٥٧	١٤.١	١٧	٣٨.٣	٤٦	يوجد بالمدرسة نظام يوفر النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة لتعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم.	٣
١	٧٧.٥	٢٣.٥	٢١.٦	٢٦	٢٤.١	٢٩	٥٤.١	٦٥	يتم عقد اجتماعات وندوات وورش عمل للعاملين بالمدرسة لتوزيع العمل عليهم.	٤



٥	تعتمد إدارة المدرسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة في تنظيم أعمالها وأنشطتها.	٥٥	٤٥.٨	٣٨	٣١.٦	٢٧	٢٢.٥	٩.٩	٧٤.٤	٢
---	--	----	------	----	------	----	------	-----	------	---

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

\* جاءت العبارة رقم (٤)، (٥) ومضمونها "يتم عقد اجتماعات وندوات وورش عمل للعاملين بالمدرسة لتوزيع العمل عليهم"، "تعتمد إدارة المدرسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة في تنظيم أعمالها وأنشطتها" في الترتيب (١)، (٢) بنسبة مئوية وزنية متوسطة ٧٧.٥٪، ٧٤.٤٪ على الترتيب، وهي أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة، مما يؤكد اهتمام المديرين بعقد اجتماعات وندوات وورش عمل للعاملين بالمدرسة لتوزيع العمل عليهم، اعتماد إدارة المدرسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة في تنظيم أعمالها وأنشطتها، وقد يدل ذلك على حرص المديرين على عدم تجاوز القوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم كي لا يتعرضوا للمساءلة القانونية، التي من شأنها أن تؤثر على مستوى أدائهم الإداري وكذلك على حوافزهم.

\* حصلت العبارات من رقم (١)، (٢)، (٣) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية، حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين بنسبة تتراوح من ٥٩.١٪ إلى ٦٩.٤٪ حيث أشارت النتائج إلى نقص المرونة في الخطط المدرسية، فقد تكون غير قابلة للتعديل وفق الظروف والإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة معتمدة في ذلك على المعرفة المتوفرة لديها، نقص في وجود نظام بالمدرسة يوفر النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة لتعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم، قلة توافر أساليب مختلفة بالمدرسة

لتحفيز وتشجيع العاملين لتبادل المعرفة والخبرات بينهم، وقد يرجع ذلك إلى تداخل الاختصاصات وعدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية في المدرسة وقصور السلطات الممنوحة مقابل الواجبات المطلوبة، وكثرة المناصب الإدارية بالمدرسة الواحدة وتكرار المسؤوليات والواجبات لأكثر من منصب إداري، مثل المدير والوكيل، الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني الإدارة العليا والقيادات الإدارية والأكاديمية بوزارة التربية والتعليم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء المدرسي والفردي، والعمل على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة سعاد خضر عباس (٢٠١٣)، ودراسة حسين وليد حسن (٢٠١٦)، (Kai-wing Chu, (2016)، (Lehman,D,W (2017).

## ج- التوجيه

## جدول رقم (١٠)

## استجابات أفراد العينة عن التوجيه

الترتيب	الوزن النسبي	كا ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		

١	٧٦.٣	٢٣.٧	٢٥	٣٠	٢٠.٨	٢٥	٥٤.١	٦٥	١	تساعد إدارة المدرسة العاملين في إرشادهم إلى أفضل الطرق الفعلية لممارسة التوجيه.
٣	٦٧.٢	١٨.٢	٤١.٦	٥٠	١٥	١٨	٤٣.٣	٥٢	٢	تضع إدارة المدرسة خطة لتوجيه أداء العاملين بها نحو سبل تحقيق الأهداف.
٥	٥٣.١	٥٣.٤	٦٤.١	٧٧	١٢.٥	١٥	٢٣.٣	٢٨	٣	يوجد بالمدرسة نظام لتبادل المعرفة والمعلومات (البريد الإلكتروني) من الإدارة إلى العاملين والعكس.
٢	٦٨.٨	١٨.٩	٣٩.١	٤٧	١٥	١٨	٤٥.٨	٥٥	٤	تساعد إدارة المدرسة العاملين بها في التغلب على المشكلات التي تواجههم داخل وخارج المدرسة.
٤	٥٨.٨	٢٧.٩٥	٥٤.١	٦٥	١٥	١٨	٣٠.٨	٣٧	٥	تتوفر في المدرسة شبكة من الاتصالات والمعلومات الداخلية تتصف بالكفاءة والفاعلية.

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

\* جاءت العبارة رقم ( ١ ) ومضمونها "تساعد إدارة المدرسة العاملين في إرشادهم إلى أفضل الطرق الفعلية لممارسة التوجيه" في الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية متوسطة ٧٦.٣٪ وهي أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة متوسطة، مما يؤكد رغبة المدير في إرشاد العاملين إلى أفضل الطرق الفعلية لممارسة التوجيه، وفي التغلب على المشكلات التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، مما يساعد على توكيد التواصل بين العاملين، وقناعاته بدور التوجيه المناسب في تطوير العمل بالمدرسة، الأمر الذي يتطلب ضرورة إلمامه بأساليب التوجيه المختلفة وإتقانه لها حتى يؤدي دوره بكفاءة.

\* حصلت العبارات من رقم (٢)، (٣)، (٤)، (٥) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية، حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين نسبة تتراوح من ٥٣.١٪ إلى ٦٨.٨٪ حيث أشارت النتائج إلى وجود ضعف اهتمام المديرين بوضع خطة لتوجيه أداء العاملين بها نحو سبل تحقيق الأهداف، كذلك ضعف الاهتمام بتوفير شبكة من الاتصالات والمعلومات الداخلية بالمدرسة تتصف بالكفاءة والفاعلية، قلة وجود نظام لتبادل المعرفة والمعلومات (البريد الإلكتروني) بالمدرسة من الإدارة إلى العاملين والعكس، وقد يرجع ذلك إلى أن علاقات العمل قد يسودها التنافس على موارد محدودة، مع غياب الفرص المواتية للعمل الجماعي المسؤول، وكذلك الجهل بمفاهيم الديمقراطية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وقد يعود ذلك أيضا إلى مركزية الأنظمة الإدارية بما لا يسمح بتدفق المعرفة، وهو دليل على جمود الإجراءات وتقادم طرق العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجية ملائمة وإنشاء إدارة متخصصة في توجيه

إدارة المعرفة، والتي من خلالها توضح كيفية استخدام إدارة المعرفة وتوظيفها في توجيه جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي، فمن خلالها يمكن السماح بتدفق المعرفة، مستخدمة في ذلك تكنولوجيا المعلومات، وذلك لدعم اتخاذ القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة رهام إبراهيم محمد (٢٠١٣).

#### د - الرقابة:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة على الممارسات المرتبطة بالرقابة كما يلي:

جدول رقم (١١)

استجابات أفراد العينة عن الرقابة

م	العبرة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	كأ ٢	الوزن	الترتيب
---	--------	-------	-----------	----------	------	-------	---------

	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	النسبي	
١	٣٨	٣١.٦	٤٧	٣٩.١	٣٥	٢٩.١	١.٩	٦٧.٥	٤
٢	٣٨	٣١.٦	٤٨	٤٠	٣٤	٢٨.٣	٢.٦	٦٧.٧	٣
٣	٤٨	٤٠	٢٥	٢٠.٨	٤٧	٣٩.١	٨.٤	٦٦.٩	٥
٤	٥٢	٤٣.٣	٢٨	٢٣.٣	٤٠	٣٣.٣	٧.٢	٧٠	٢
٥	٥٩	٤٩.١	٢٨	٢٣.٣	٣٣	٢٧.٥	١٣.٨	٧٣.٨	١

تفعيل الممارسات الإدارية

مجلة الإدارة التربوية

The online ISSN \ 2735- 3192

ISSN\2682-3489

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

\*حصلت العبارات من رقم (١) إلى (٥) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية، حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين نسبة تتراوح من ٦٦.٩٪ إلى ٧٣.٨٪ مما يؤكد اهتمام المديرين بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لعلاج المشكلات التي تواجههم، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول بأعلى نسبة مئوية وزنية ٧٣.٨٪، كذلك وعي مديري المدارس بضرورة مساعدة العاملين بها في التعرف على أخطائهم وكيفية تجنب الوقوع فيها، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني بنسبة مئوية وزنية ٧٠٪ مما يؤكد حرص المدير على مواجهة المشكلات لتلافي تفاقمها وصعوبة السيطرة عليها، كذلك أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام المديرين بتوفير نظام دوري بالمدرسة لتقويم أداء العاملين، ومقارنته بالخطط المدرسية الموضوعية لمعرفة مدى إنجاز وتنفيذ ما فيها، قلة اعتماد إدارة المدرسة على معايير معرفية واضحة ومحددة ومعلنة في قياس أداء العاملين بها، قلة استخدام إدارة





المدرسة للأجهزة والبرمجيات الحديثة في تقييم أداء العاملين بها، وهو ما قد يؤكد غياب المتابعة المستمرة والتقييم المستمر للأداء بالمدارس، ومن ثم صعوبة تقييم مدى تحقق الأهداف الموضوعية، كما أنه قد يشير إلى قصور الأنظمة الرقابية، والذي قد يؤدي إلى تهاون إدارة المدرسة مع المقصرين، وكثرة الشكاوى والتظلمات بين العاملين، والاعتماد على المحاباة والمجاملات الشخصية بين العاملين على حساب العمل، فضلاً عن المساواة بين المجتهد والمهمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة التطوير التقني لهياكل ووحدات الأقسام الموجودة بمدارس التعليم الثانوي العام، والمديريات والإدارات التعليمية، كذلك تطوير الأنظمة والبنية المؤسسية لكي تتناسب مع طبيعة العصر، وهذا لن يتم إلا من خلال استخدام المداخل الإدارية الحديثة، مثل: مدخل إدارة المعرفة كمدخل للتطوير وذلك في إجراء عمليات تقييم ومتابعة أداء المديرين والعاملين بمدارس التعليم الثانوي، وذلك لتحقيق التميز الإداري، وهذا ما أكدته دراسة السعيد السيد بدير (٢٠١٥)، ودراسة McGloughlin, D. M, (٢٠١٦).

**المحور الرابع - آليات مقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة:**

في ضوء الإطار النظري وما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس، يمكن وضع آليات مقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، تعتمد على مجموعة من المنطلقات لتحقيق أهدافها المتعلقة بعناصرها المختلفة، ومجموعة من الآليات للتنفيذ التي يلازمها متابعة مستمرة، بالإضافة إلى طرح مجموعة من المعوقات التي تقف حائلاً دون تنفيذها، والتي يمكن تذليلها من خلال بعض الحلول المقترحة.

**أولاً - منطلقات الآليات المقترحة:**

تعتمد الآليات المقترحة على مجموعة من المنطلقات يمكن تصنيفها على النحو

التالي:

أ- منطلقات عالمية وتشمل:

- أهمية مدخل إدارة المعرفة باعتبارها أحد المداخل الإدارية المعاصرة في عصر اقتصاد المعرفة، والذي تتنافس فيه المؤسسات التعليمية الساعية لتحقيق الميزة التنافسية، بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة بالمدارس، ومدى مساهمتها في تطوير أداء مديريها، وكذلك توظيفها في إدارة مدارس التعليم الثانوي وحل المشكلات بها.
  - تعد إدارة المعرفة أداة تستخدمها المؤسسات التعليمية لاستثمار رأس مالها الفكري من أجل إحداث التغيير المستقبلي، وتفعيل دورها في تطوير المدارس، وذلك لمواكبة المستجدات التربوية العالمية، كما تساعد مديري المدارس في التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، والإسهام في حل المشكلات التي تواجههم.
  - تتيح إدارة المعرفة للمؤسسات التعليمية قيمة كبيرة في ابتكار مخرجات فكرية، فهي ضرورية لبقاء المؤسسة واستمرارها والحفاظ على قيمتها التنافسية.
  - سد الفجوة المعرفية داخل إدارة المعرفة وتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها، وتطبيقها وتقييمها وإعادة ترتيب أفكار العاملين بالمؤسسة.
  - التحول الفكري في المؤسسات التعليمية، وذلك من إدارة تقليدية إلى إدارة مبدعة، والذي يؤكد الإبداع كقيمة أخلاقية في مهام القادة في المؤسسات التعليمية.
  - التحديات التي تواجهها المعرفة الإنسانية من جهة وارتباطها بمطالب المجتمع المعرفي من جهة أخرى، بما يتطلب وجود أدوار جديدة للمؤسسات التعليمية عامة، وللقيادات التعليمية خاصة.
- ب- منطلقات محلية، وتشمل:
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المدرسة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، والقدرة على اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق التميز والارتقاء.
  - توظيف مدخل إدارة المعرفة في كيفية نقل المعرفة واستخدامها وتداولها في مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك لتحقيق التقدم التنافسي من خلال ابتكار تكنولوجيا ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية في المدارس وتحقيق أهدافها.

- أهمية المرحلة الثانوية لدى المسؤولين والطلاب، لأنها المرحلة التي تعد الطالب للالتحاق بسوق العمل أو الجامعة.
- ضرورة توجيه عمليات إدارة المعرفة لدعم الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- أهمية تجسيد العمليات التنظيمية بين الأفراد العاملين في مدارس التعليم الثانوي، مما يجعل المعرفة المتوفرة في المدرسة ذات قيمة، وذلك لاستثمارها في مختلف الأنشطة الإدارية بالمدرسة وبناء الخطط المدرسية والاستراتيجيات المقترحة لرفع كفاءتها.

### ثانياً - أهداف الآليات المقترحة:

تهدف الآليات المقترحة إلى:

- تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات التربوية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليتي التعليم والتعلم، وعمليات الرفع المعرفي، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية في التوقيت المناسب إلى الأطراف المعنية.
- البحث عن سبل لإيجاد معرفة لتطوير أداء مدارس التعليم الثانوي العام، وتحسين جودة مخرجاتها، بالإضافة إلى توعية المديرين بضرورة العمل على تطوير ممارساتهم الإدارية وما له من تأثير في رفع كفاءة العملية التعليمية.
- بناء قناعة كاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بحجم المنافع والمكاسب والآثار الإيجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة بالمدرسة، والتي تتحقق بصورة تدريجية عبر الزمن.

### ثالثاً - عناصر الآليات المقترحة:

- تستند الآليات المقترحة طبقاً للإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية على عنصرين أساسيين، ويتضمن كل عنصر مجموعة من الآليات التنفيذية سيتم الإشارة إليها فيما يلي:
- العنصر الأول - عمليات إدارة المعرفة:**

ويشمل:

١- **اكتساب المعرفة:** ولكي تنجح عملية اكتساب المعرفة في تحقيق أهدافها، فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية، والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:

- التركيز على اكتساب المديرين وغيرهم من العاملين بالمدرسة المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في اكتساب المعرفة وتحقيق أهدافها.
- وضع خطط واستراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها المدرسة.

- العمل على تشجيع عمليات ابتكار المعرفة داخل المدرسة، واعتبار عملية ابتكار المعرفة أحد المحاور الرئيسية التي تقوم عليها خطط واستراتيجية وفلسفة المدرسة.

- استقطاب الكوادر البشرية للاستفادة مما تمتلكه من معرفة، وجعل المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد المرتبة الوظيفية والترقي لتشجيع اكتساب المعرفة.

- مراجعة فاعليات وأنشطة ومهام مديري المدارس، ومدى دورهم في إزالة كل موانع التعلم والمعوقات التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية، كالمركزية، وعدم تفويض السلطة والصلاحيات.

- بناء وحدات تنظيمية داخل مدارس التعليم الثانوي تكون مسؤولة عن اكتساب وتخزين المعرفة، وتكوين فرق عمل تسهم في اكتساب المعرفة والتوصل إلى الحلول السريعة للمشكلات الإدارية.

- التوسع في عقد المؤتمرات والاجتماعات والندوات واللقاءات وورش العمل العلمية داخل مدارس التعليم الثانوي العام لاستفادة المديرين منها.

- التنسيق والتعاون بين المدارس والمؤسسات ومعاهد البحوث المتقدمة في جميع المجالات لتبادل الخبرات بينهما بما يفيد في اكتساب وتقاسم وتطبيق المعرفة.

٣- **تخزين واسترجاع المعرفة:**

وتتمثل أبرز الآليات لتنفيذ هذا البند فيما يلي:

- تخزين المعرفة داخل المدارس الثانوية المتمثلة في أشكال مختلفة من تقارير ومستندات وملفات عن العاملين بالمدرسة، تضم بياناتهم وممارساتهم الفعلية عن طريق وضعها على أسطوانات مدمجة، بحيث يمكن تعديل البيانات بها واسترجاعها باستخدام أجهزة الحاسب الآلي الموجودة بمدارس التعليم الثانوي العام، على أن تكون متصلة بشبكات الإنترنت حتى يتم تبادل المعارف والمعلومات الجديدة مع الأطراف ذات العلاقة.
- استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، مثل الشبكات الداخلية كالإنترنت، وقواعد البيانات المعرفية، والشبكات الخبيرة، والبرمجيات لتخزين المعرفة واسترجاعها.
- التقويم المستمر للمعرفة المخزنة والعمل على تحديثها وربطها بأنظمة الاتصال المتطورة، بما يسهل إعادتها عند الحاجة.
- وضع معايير محددة لتخزين المعرفة واسترجاعها وفقاً لأولوياتها في دعم القرار المدرسي.
- إعطاء الفرصة لكل العاملين بالمدرسة لإظهار قدرتهم على إنتاج المعارف الجديدة، وذلك عن طريق تشكيل جماعات معرفية متخصصة بأحد المجالات والأنشطة المدرسية، مكونة من المدرسين الأوائل والإخصائيين الاجتماعيين والوكلاء، وتحت إشراف مدير المدرسة، يكون نشاطها وعملها الأساسي هو اكتساب المعرفة وحفظها ونقلها ومحاولة تطبيقها والعمل على تطوير أدائها ونظمها واستراتيجيتها، بما يتيح لها المنافسة والتميز والقدرة على مواجهة الانفجار المعرفي.
- تنقية المعارف المكتسبة وصياغتها في صورة قابلة للاستعمال، وذلك عن طريق تحليل محتويات قواعد البيانات المعرفية التي تمتلكها المدرسة، مع الاستعانة بالمختصين في هذا المجال من داخل المدرسة وخارجها، وتحديد وتوقع المعرفة المطلوبة حتى يتسنى توفيرها.
- دعم دور المكتبة المدرسية في اكتساب وحفظ المعرفة وإعادتها، وذلك عن طريق إنشاء مكتبة إلكترونية بكل مدرسة متصلة بشبكة الإنترنت، حتى يتاح للمديرين متابعة المستجدات العلمية والتربوية وتوظيفها في تطوير ممارساتهم

الإدارية، وتطوير أداء العاملين بها، كذلك الاستعانة بمكتبات كليات التربية، وذلك لتوفير سبل الاستفادة من رسائل الماجستير والدكتوراه، وذلك من خلال إهداء نسخ من هذه الرسائل للإدارات والمديريات التعليمية، ويتم توزيعها على مكتبات مدارس التعليم الثانوي العام حتى تسهم في تحسين أداء العاملين بها.

#### ٤- نقل المعرفة:

وتتمثل أبرز الآليات لتنفيذ هذا البند فيما يلي:

- إنشاء وحدة إدارة المعرفة بالمدرسة، تصدر بناء على قرار وزاري، على أن يتولى الإشراف عليها أحد العاملين ذوي الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات لنقل المعرفة بين الوحدات الإدارية بالمدرسة وحجرات الدراسة، وتدريب العاملين بالمدرسة على الممارسات الإدارية الصحيحة.
- تصميم مواقع إلكترونية متطورة على الشبكة العالمية (الإنترنت)، والعمل على تحديثها باستمرار بالإدارات التعليمية، بما يساعد على نقل المعرفة بينها وبين المدارس التابعة لها.
- توفير كل التسهيلات التي تساعد على الوصول إلى المعارف التي يحتاج إليها متخذو القرار في المدرسة، عن طريق شبكات اتصال محددة تعمل على تسهيل نقل وتبادل المعارف.
- صياغة التقارير المدرسية في صورة تيسر عملية نقل المعرفة.
- أن توفر الإدارات التعليمية الوسائل التي تساعد مديري المدارس على التعلم من المعارف المتاحة.
- تشجيع أعضاء المجتمع المحلي على المشاركة المجتمعية، لتشجيع نقل المعلومات وخبراتهم، والاستفادة منها في تطوير الأداء المدرسي بين المدارس المختلفة وعلى المستويات الأعلى.

#### ٥- تطبيق المعرفة:

ولكي تتجح عملية تطبيق المعرفة في تحقيق أهدافها، فإن هناك مجموعة من الآليات التنفيذية والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:

- استغلال المعارف المتاحة في تحسين عمليات التدريس وإنجاز مديري المدارس المهام الإدارية المختلفة بما يفيد في تدوير المعرفة وتطويرها.
- تنمية قدرات مديري المدارس الثانوية ومعلميها على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال لتدعيم تطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- تحديد الأساليب المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي تحتاجها المدرسة لتطبيق إدارة المعرفة، ووضع خطة للتقويم لتقويمها باستمرار للتأكد من مدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

• تشجيع مديري التعليم الثانوي العام والمعلمين على العمل الجماعي، من خلال عمل مشروعات بحثية مشتركة وأنشطة إدارة المعرفة، والتي تزيد من عمليات الابتكار في استخدام أساليب علمية في أداء الممارسات الإدارية المختلفة، والتي تسعى في تحقيق النمو لديهم وتدعيم وتطوير الممارسات الناجحة مما يساعد على تحقيق الأهداف ورفع الروح المعنوية لديهم وحل المشكلات المدرسية.

- فتح قنوات جديدة للاتصال تستخدم في تبادل المعرفة بين مدارس التعليم الثانوي العام والقطاعات المختلفة في المجتمع لاكتساب معارف جديدة.
- إنشاء قاعدة بيانات بكل مدرسة من مدارس التعليم الثانوي العام، تضم خبرات وممارسات مديري المدارس والمعلمين وابتكاراتهم المعرفية، بحيث يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة بمدارسهم.

**العنصر الثاني - الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ويشمل:**

١- **التخطيط:** يعتبر التخطيط الجيد السليم الركيزة الأساسية في تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي من خلال توعية مديري المدارس بأدوارهم الجديدة، في ظل مدخل إدارة المعرفة من خلال توفير كل المعلومات والمعارف السليمة والدقيقة، ليتمكن المخطط من

إعداد خطط علمية سليمة مبنية على الحقائق والمعارف والموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، لا على التخمين والعشوائية، ولهذا فإن تطوير ممارسة التخطيط يعتمد على التطبيق الصحيح لعمليات إدارة المعرفة، فمن دون إدارة المعرفة لا يتمكن مديرو مدارس التعليم الثانوي من وضع خطة واضحة لمدارسهم من دون المشاركة ونقل وتوزيع المعرفة وتشخيص المعرفة، بل يصعب تنفيذ الخطة الموضوعية وتحديد الوسائل والإمكانات اللازمة للتنفيذ، الأمر الذي يتطلب ضرورة مشاركة المعرفة بين جميع العاملين داخل المدرسة والأخذ بآرائهم في إعداد الخطط والبرامج التي تمهد لإنشاء مراكز إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية بمدارس التعليم الثانوي، لتقييم أثر إدارة المعرفة على ممارسة التخطيط داخلها، وذلك لقياس مدى تنفيذ الخطوات على أرض الواقع، ومدى تحقيق النتائج والأهداف للوصول إلى صياغة واضحة للخطط المدرسية مناسبة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل مدارس التعليم الثانوي، مما يتطلب ضرورة وضع آليات تنفيذية تضمن الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في نجاح ممارسة التخطيط بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، في تحقيق أهدافه والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:

\* آليات تنفيذية للاستفادة من عملية اكتساب المعرفة في ممارسة التخطيط:

- تحديد مصادر المعرفة داخل المدرسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة.
- وضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى لتحسين العمليات الإدارية جميعها داخل مدارس التعليم الثانوي باستخدام المعارف المتوفرة بالمدرسة.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم السياسات ووضع الإجراءات اللازمة للتنفيذ، وذلك من خلال المعارف المتوفرة بالمدرسة.
- إعداد البرامج الزمنية بشكل سليم في ضوء الظروف القائمة والموضوعية من ناحية وفي ضوء الأسس والمبادئ العلمية من ناحية أخرى.



- الاستفادة من خبرات ومعارف الماضي واعتبارها أساسا من أسس اكتساب معرفة جديدة تستخدم في ممارسة التخطيط المدرسي، فهي من خلالها يمكن تخفيض الوقت والجهد اللازمين للبحث عن بدائل جديدة.
- مراجعة الإجراءات والأنظمة والسياسات والموارد، والتي يجب أن تتغير لكي تدعم العاملين في أثناء التخطيط.
- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة ومتطلبات العمل وإعداد مستلزماته.

#### \*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية نقل المعرفة في ممارسة التخطيط:

- توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخل المدرسة أو خارجها.
- إبراز وسائل الإعلام إلى اعتماد وزارة التربية والتعليم على مدخل إدارة المعرفة في إصدار القرارات بمرحلة التعليم الثانوي العام.
- قيام مدير المدرسة بوضع الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية للمدرسة، ثم تقديمها للمعلمين والعاملين معه الذين يقومون بوضع التفاصيل.

#### \*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية تطبيق المعرفة في ممارسة التخطيط:

- التنسيق بين الأقسام المختلفة في المدرسة في أثناء وضع البرامج والخطط التشغيلية، مع مراعاة تحديد الأهداف والمهام والأدوار المتوقعة من كل منها، بحيث تتصف الأهداف المطلوب تحقيقها بالخصائص التالية: القبول، والقابلية للقياس، والوضوح والفهم والمرونة، والتحفيز، والقابلية للتحقيق.
- التطوير المستمر والمخطط والهادف لبرامج إدارة المعرفة.
- تطوير القيم لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك عن طريق نشر الوعي وتعزيز ثقافة إدارة المعرفة بترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة داخل المدرسة.

- التعرف على خبرات العاملين وقدراتهم وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تجنبها، وتحليل نواحي القوة لديهم للاستفادة منها.
- وضع الميزانية التقديرية، وذلك من خلال مراجعة الموارد المادية والبشرية والمعرفية المتوفرة مع تحديد جميع الإمكانيات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، والتي تتلاءم مع متطلبات التنفيذ الناجح للتخطيط.
- تقييم الخطط البديلة وتحديد التكلفة والعائد لكل منها، ودرجة التهديد واحتمالات النجاح في تنفيذها، ومن خلال هذا التقييم يتم الوصول إلى معرفة جديدة تفيد في اختيار الخطة البديلة، والتي لها عائد محتمل يفوق التكلفة أو التضحية الملزمة لها.
- إنشاء قواعد بيانات ومواقع تختص بجمع وتصنيف وتبويب كل ما يتعلق بمعارف ومعلومات تساهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة ونشرها على مواقع مدارس التعليم الثانوي.

٢-التنظيم: تركز هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها، لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في ممارسة التخطيط، ثم تقسيم أجزاء الخطة وتوزيع الأعمال المختلفة على العاملين، كل في مجال تخصصه، وتحديد الجدول الزمني والمكاني والأنشطة المخطط لها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء، وتتضمن هذه الوظيفة تحديد العلاقات التنظيمية، وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة ومستوياتها المتنوعة، ووضع الطرق والوسائل التي تحقق الأهداف داخل المدرسة، وتوزيع العمل على المعلمين والموظفين والإداريين، لتحقيق الأهداف المدرسية، الأمر الذي يتطلب ضرورة السعي في مشاركة الأنشطة المختلفة لاكتساب المعرفة المطلوبة وتخزينها في شكل مخازن للمعرفة، يستفيد منها ويعتمد عليها كل العاملين بها في ممارسة التنظيم، فنجاح مديري مدارس التعليم الثانوي في ممارسة التنظيم يعتمد على مدى توافر المعرفة اللازمة بالمدرسة للقيام بممارسة التنظيم، فتوفير المعرفة يسهل بناء الهيكل التنظيمي على أسس علمية بعيدة عن

الأهواء والمصالح الشخصية والعشوائية، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تمكن من استخدام كل الأساليب ووسائل تكنولوجيا المعلومات في تنظيم الهيكل التنظيمي، كما أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تساعد في اختيار الأشخاص المناسبين القادرين على تشارك المعرفة ونقلها وتوزيعها وتطبيقها على جميع العاملين بالمدرسة، وعلى تحديد أدوارهم، فالمدارس قد لا تنقصها مخازن المعرفة، ولكن تنقصها ممارسة التنظيم بدقة من خلال التجميع المتكامل للمعرفة الداخلية والخارجية والضمنية والصريحة، ودمجها في مخزن واحد للمعرفة أو مجموعة من المخازن المرتبطة ببعضها، من أجل تسهيل ممارسة تنظيم الأعمال القائمة على المعرفة، مما يتطلب ضرورة وضع آليات تنفيذية تضمن لمديري مدارس التعليم الثانوي الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في ممارسة التنظيم بمدارسهم، والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب والتي منها ما يلي:

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية اكتساب المعرفة في ممارسة التنظيم:

- اكتساب المعارف كافة التي يحتاج العاملون إليها لتنظيم أعمالهم بصورة أعلى كفاءة وفعالية وتميز.
- تقسيم الأعمال وتوزيعها حسب ما تستدعيه متطلبات العمل بشكل جديد.
- توصيف الكيفية التي سيتم بها أداء الأعمال.
- وضع الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعية.
- جمع المعلومات والبيانات عن العاملين بالمدرسة والعاملين بمدارس التعليم الثانوي الأخرى، وتحديد ما يتميزون به من مهارات تساعد في تنظيم العمل باستخدام مدخل إدارة المعرفة.
- تصميم دروس نموذجية إلكترونية في حالة التعامل وعدم التعامل مع عمليات إدارة المعرفة، وتوضيح وإبراز الفرق بينها.
- تحديد الأنشطة والمهام والأعمال المطلوب القيام بها.
- معرفة ما تتضمنه القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بالتعليم الثانوي.

- التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المدرسة لتحقيق وحدة الهدف وتحديد رؤية المدرسة.
- \*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية تخزين المعرفة في ممارسة التنظيم:
- تصميم قاعدة بيانات عن طريق الاستفادة من مخازن المعرفة، والتي تتمثل - مثلاً - في قواعد البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين والمعلمين، وكذلك قواعد البيانات والمنشورات في ممارسة التنظيم بالمدرسة.
- تخزين المعارف المدرسية بصورة منظمة وفي أنواع مختلفة من المخازن (تقارير - مستندات - أجهزة كمبيوتر).
- التقييم المستمر لمخزون المعرفة وتحديثه أولاً بأول.
- \*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية نقل المعرفة في ممارسة التنظيم:
- وضع وحدة لإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي.
- بناء فرق العمل ومجموعات تساعد على توزيع المعارف فيما بينها، وتوليد أفكار وإبداعات تخلقه تجعل المدرسة منظمة ومتميزة عن غيرها.
- استخدام أسلوب فرق المعرفة في نقل المعرفة بين وحدات وأقسام مدارس التعليم الثانوي.
- صياغة التقارير والتوجيهات المدرسية في صورة تمكن من نقل المعرفة.
- أن تتسم شبكات الاتصال بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل معارف المدرسة، وذلك عن طريق وجود سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاج إليها مديرو المدارس في تنظيم العمل بالمدرسة.
- تصميم مواقع متطورة على الشبكة العالمية وتحديثها دورياً، بما يساعد على تنظيم وتوزيع ونشر ونقل المعرفة بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي وبعضهم البعض.
- تحديد أنواع وطرق الاتصال الإداري لتبادل البيانات والمعلومات عن الأداء والنتائج.

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية تطبيق المعرفة في ممارسة التنظيم:

- تصميم البرامج التدريبية للعاملين بمدارس التعليم الثانوي اللازمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة لممارسة التنظيم داخل المدرسة.
- تحديد المهارات الواجب توافرها في القائمين على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي في ممارسة التنظيم داخل مدارس التعليم الثانوي.
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمعرفية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في ممارسة التنظيم داخل مدارس التعليم الثانوي.
- تزويد مدارس التعليم الثانوي بالمصادر الإلكترونية، مثل أسماء المواقع والدوريات والبحوث والدراسات، والتي تهتم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في ممارسة التنظيم.
- إقامة ورش عمل بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي لتوضح طبيعة مدخل إدارة المعرفة وأهمية تطبيقه.
- التوظيف السليم للقرارات بما يحقق الاستجابة السريعة الفعالة لاحتياجات العمل.
- الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يعمق الاستعداد والرغبة لدى أعضاء المدرسة لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

٣- التوجيه: تساهم هذه الممارسة بشكل فعال في توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مدارس التعليم الثانوي، وتتضمن متابعة التنفيذ، وضمان تنفيذ الخطط والآليات بصورة إجرائية حتى تتحقق الأهداف المنشودة، وتشجيع نقاط القوة ودعمها، وتحسين وعلاج نقاط الضعف لتصحيح المسار وتحقيق الأهداف، وفي ضوء ذلك يتضح أن ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتوجيه السليم والصحيح تعتمد في أساسها على مدى استخدامهم لعمليات إدارة المعرفة، حتى تمكنهم من القيام بدورهم في ممارسة التوجيه، حيث إن توجيه الأداء للاتجاه الصحيح يتطلب معرفة عن الأداء الفعلي

لكل العاملين وعن المستوى الذي وصل إليه العاملون بالمدرسة، وتحديد ما هي فجوة المعرفة لديهم، وماذا يحتاجون من معارف، وكيف يمكن توفيرها لهم سواء من خلال عملية توليد المعرفة وتشاركها ونشرها وتطبيقها داخل المدرسة، وذلك من خلال التعاون والعمل الجماعي وتبادل ونقل وتطبيق المعرفة بين جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي وفق قاعدة بيانات معرفية صحيحة، تدعم عمليات نقل المعرفة بينهم باستخدام أساليب ووسائل تكنولوجيا المعلومات، وبهذا يمكن لمديري مدارس التعليم الثانوي القيام بممارسة التوجيه من خلال ممارسة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة، مما يتطلب ضرورة وضع آليات تنفيذية تضمن لمديري مدارس التعليم الثانوي الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في ممارسة التوجيه بمدارسهم، والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية اكتساب المعرفة في ممارسة التوجيه:

- إصدار كتيبات توضح طبيعة عمل وحدات إدارة المعرفة وكيفية وطريقة تعاملها مع ممارسة التوجيه السليم على جميع العاملين بالمدرسة.
- دراسة التقارير الفنية الواردة والصادرة وإبداء ما بها من ملاحظات وتوضيحها للقائمين على إدارة مدارس التعليم الثانوي.
- استثمار طاقات الموارد البشرية لإنجاز الأعمال.
- توفير أدلة إرشادية وكتيبات حول مدخل إدارة المعرفة ومزايا تطبيقه.
- أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه من قبل مديري المدارس وأن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمعلمين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى.
- أن يكون التوجيه في إطاره المناسب ومكانه المناسب، وأن يكون توجيه الفرد بمفرده ولا يتم توجيهه أمام زملائه.
- أن يتم التوجيه في إطار من التفاهم والاحترام وفق الوسائل التربوية والفنية السليمة.

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية تخزين المعرفة في ممارسة التوجيه:

- تأكيد وجود سجلات إلكترونية وكذلك نسخ ورقية بديلة خاصة بتوجيه أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي.

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية نقل المعرفة في ممارسة التوجيه:

- البدء في تصميم هياكل توجيهية مرنة داخل مدارس التعليم الثانوي تكون مركزة على كيفية ممارسة التوجيه من خلال نقل المعرفة داخل مدارس التعليم الثانوي.
- قيام القيادات المدرسية بعقد لقاءات توجيهية مع المعلمين والعاملين على كيفية التعامل مع مراكز إدارة المعرفة.
- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات لضمان قبول هذه الأوامر والتعليمات وتنفيذها.
- دعم التواصل وفتح قنوات للاتصال داخل وخارج المدرسة من خلال دعم مجتمع المعرفة.

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية تطبيق المعرفة في ممارسة التوجيه:

- تشكيل فرق عمل تكون مسؤولة عن ممارسة التوجيه وذلك للقيام بتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- إحلال الطرق الإدارية الحديثة محل الطرق القديمة في تناول المشكلات الإدارية الموجودة، والتي تكشف عنها ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التوجيه على جميع العاملين بالمدرسة.
- القضاء على الممارسات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في نشر التوجيهات اللازمة للعاملين بمدارس التعليم الثانوي.
- انتقاء أفضل العناصر والتي تتميز بكفاءة عالية في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليب البرمجة لممارسة التوجيه داخل مدارس التعليم

الثانوي، في متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة، وذلك ضمن فرق العمل داخل وحدة إدارة المعرفة.

- استخدام أساليب إدارية حديثة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف للمدرسة ولجميع العاملين بها، كذلك في تحديد الفرص، والتهديدات التي أسفرت عنها ممارسة التوجيه.

- تشكيل فرق عمل متخصصة ومتنوعة لتنفيذ التحسينات المطلوبة، والتي تم تحديدها من خلال ممارسة التوجيه.

- زيادة وتنوع البرامج التدريبية في أثناء ممارسة التوجيه، والتي تهدف إلى تزويد العاملين بمدارس التعليم الثانوي بمدخل إدارة المعرفة، وكيفية تطبيقه في ممارسة التوجيه على جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي.

- تصميم قاعدة بيانات يمكن للقيادات المدرسية الاعتماد عليها في تحسين ودعم القرارات الصادرة في توجيه العمل المدرسي.

٤- الرقابة: يقصد بالرقابة الوقوف على حسن سير العملية التعليمية وتحسين أداء العاملين، فالتخطيط الهادف لا بد من أن تصاحبه رقابة جادة، من خلال وضع معايير، والتي سيتم بمقتضاها متابعة وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة أسبابها وعلاجها، الأمر الذي يتطلب تدعيم ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي، حتى يتمكن مديروها من القيام بدورهم في ممارسة الرقابة على أداء جميع العاملين بالمدرسة، حيث إن عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في تطوير ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للرقابة، حيث إنها توفر للرقابة الفعالة والمؤثرة الحصول على المعلومات والتغذية المرتدة عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب مما يضمن نجاح ممارسة الرقابة، مما يتطلب ضرورة وضع آليات تنفيذية تضمن لمديري مدارس التعليم الثانوي الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في ممارسة الرقابة بمدارسهم، والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب والتي منها ما يلي:

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية اكتساب المعرفة في ممارسة الرقابة:



- استخدام المعارف المتوفرة في المدرسة في بناء خطة لممارسة رقابة سليمة وواضحة يتم صياغتها من الأهداف التنظيمية.
- تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة أسبابها وعلاجها ومتابعتها.
- التوسع في عقد الندوات واللقاءات وورش العمل العلمية، بما يفيد في اكتساب المعرفة والخبرة عن نتائج ممارسة الرقابة، وذلك لتحديد ما تم إنجازه من أنشطة وأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق علاجها.
- استخدام المعرفة المكتسبة في ممارسة الرقابة على الأعمال اليومية للعاملين بمدارس التعليم الثانوي.
- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة لتوليد معرفة جديدة وممارسات جديدة، خاصة عقب ممارسة الرقابة، تسهم في مواجهة القضايا وعلاج المشكلات المدرسية بصورة ابتكارية.
- إيجاد معارف جديدة داخل المدرسة أو تطوير لمعرفة سابقة تستخدم في ممارسة الرقابة على العاملين بمدارس التعليم الثانوي من خلال تجميع المعرفة السابقة، والمشاركة في الندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المدرسة في ممارسة الرقابة على العاملين بها.
- إعداد أدوات سليمة لتحليل وتقييم الأداء بصورة موضوعية وبصفة مستمرة.
- وضع معايير واضحة وموضوعية يتم بمقتضاها قياس الممارسات الإدارية الفعلية لجميع العاملين بالمدرسة، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة.

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية تخزين المعرفة في ممارسة الرقابة:

- إنشاء قاعدة بيانات لممارسة الرقابة على جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي، مستخدمة في ذلك المعارف المخزنة بها للحصول على المعرفة،

واستخدام نتائج التغذية المرتدة مثل نتائج الطلاب وأداء العاملين بها لتحسين الأداء.

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية نقل المعرفة في ممارسة الرقابة:

- استغلال المعرفة المتاحة في تطوير ونقل المعرفة ونشر الحلول العلاجية أو التصحيحية، الواجب اتخاذها بين جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي، والناجمة عن ممارسة الرقابة داخل مدارس التعليم الثانوي أو مع المدارس الأخرى.

- استقطاب المتميزين في ممارسة الرقابة من المواقع الخارجية، مثل المراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي، للتعرف على الطرق الجديدة في الرقابة على أداء العاملين بها.

- بناء نظم معلومات فعالة تكفل تزويد أفراد المدرسة بالمعلومات المرتدة من مستوى أدائهم ونتائج ممارسة الرقابة لهذا الأداء.

\*آليات تنفيذية للاستفادة من عملية تطبيق المعرفة في ممارسة الرقابة:

- توفير العدد الكافي من المراقبين ذوي الكفاءة وعلى مستوى عال من الخبرة والتدريب والتخصص في مجال ممارسة الرقابة على الأداء.

- متابعة الممارسات الإدارية الفعلية وقياسها للوقوف على جوانب القصور بها والتفكير في سبل معالجتها.

- وضع استراتيجيات واضحة لتحديد ولتقييم الموجودات المعرفية التي تمتلكها مدارس التعليم الثانوي.

- رقابة ومراجعة أنشطة وفعاليات العاملين بمدارس التعليم الثانوي، ومدى ارتباطها واستخدامها لعمليات إدارة المعرفة.

- إعطاء الفرصة لكل فرد من العاملين بمدارس التعليم الثانوي لإظهار قدرته على ابتكار المعارف المفيدة والتي يمكن استخدامها في ممارسة الرقابة بالمدرسة.

- استحداث أنظمة رقابية جديدة تتيح تطبيقات فعالة لإدارة المعرفة.
- تنمية قدرات العاملين بمدارس التعليم الثانوي على استخدام تقنيات الاتصال في ممارسة الرقابة، وذلك عن طريق التوسع في عقد الندوات واللقاءات وورش العمل العلمية.

#### رابعاً - معوقات تنفيذ الآليات المقترحة وسبل التغلب عليها:

- يمكن من خلال تحليل الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تحديد مجموعة من المعوقات التي قد تعيق تفعيل إدارة المعرفة في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، والتي تتمثل في:
- ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية تخزين ونقل واسترجاع المعرفة وتحديث المعارف الموجودة باستمرار.
  - قلة استخدام إدارة المدرسة للأسلوب العلمي في اكتساب المعرفة المتعلقة بالأهداف طويلة المدى.
  - ضعف استخدام أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين.
  - ضعف اعتماد إدارة المدرسة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات طويلة المدى.
  - قلة اهتمام المدرسة بتوفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة في تشغيل ومعالجة وتخزين المعرفة.
  - قلة وجود نظام رقابي بالمدرسة على التقنيات التكنولوجية المستخدمة لتوفير وحماية البيانات والمعلومات الموجودة عليها.
  - غياب المعايير الواضحة بالمدرسة لاستخدامها في تحويل الأرشيف والمستندات الورقية إلى مستندات إلكترونية لتتناسب طبيعة عملها وأنشطتها.
  - قلة اهتمام المدرسة بتوفير شبكة للاتصالات الداخلية (الإنترنت)، لتسهيل نقل المعرفة بين الأقسام كافة والأفراد العاملين بها ولتخطيط العمل وتنفيذه.

- الافتقار إلى وجود خدمات إلكترونية تعليمية بالمدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي.
  - قلة الاهتمام بوجود خدمة للبريد الإلكتروني للطلبة والمعلمين لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية.
  - قلة عدد المدارس التي لها موقع خاص على شبكة الإنترنت لتزويد الطلبة من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات.
  - قلة قيام إدارة المدرسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في تحديد احتياجاتها المادية والبشرية.
  - قلة وجود نظام من البيانات والمعلومات لمساعدة العاملين بالمدرسة في وضع الخطط المدرسية، كذلك قلة استخدام المعرفة في فرص الارتقاء الوظيفي للعاملين.
  - نقص استخدام أساليب مختلفة لتحفيز وتشجيع العاملين بالمدرسة على تبادل المعرفة والخبرات بينهم.
  - قلة وجود نظام يوفر النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة بالمدرسة، لتعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم.
  - قلة توفير شبكة من الاتصالات والمعلومات الداخلية في المدرسة تتصف بالكفاءة والفاعلية.
  - قلة اعتماد إدارة المدرسة على معايير معرفية واضحة ومحددة ومعلنة في قياس أداء العاملين بها.
  - قلة وجود نظام دوري في المدرسة لتقويم أداء العاملين ومقارنته بالخطط المدرسية الموضوعية لمعرفة مدى إنجاز وتنفيذ ما فيها.
  - ضعف استخدام إدارة المدرسة للأجهزة والبرمجيات الحديثة في تقويم أداء العاملين بها.
- وللتغلب على معوقات تنفيذ الآليات المقترحة، فهناك مجموعة من التوصيات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات، والتي منها ما يلي:

- تشكيل فريق داخل المدرسة مكون من مدير المدرسة والوكلاء والمعلمين الأوائل والإخصائيين الاجتماعيين وبعض الطلاب الممثلين من الفصول الدراسية، تكون مهمته الأساسية هي إدارة أنشطة وجهود المعرفة، ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة وعمل مدارس التعليم الثانوي العام.
- توفير القيادات المدرسية الواعية والداعمة لوجود ثقافة مدرسية تشجع على تطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- اختيار كوادر تدريبية مؤهلة لتنفيذ البرامج التدريبية المقدمة لمديري مدارس التعليم الثانوي بعناية شديدة، واختيار برامج مناسبة لاحتياجاتهم التدريبية.
- عقد لقاءات دورية في مديريات التربية والتعليم لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، يتم فيها عرض الممارسات المتميزة وتحديد احتياجاتهم المعرفية وتفرغها وتحليلها.
- أن تعد إدارة المدرسة نظاما يضمن حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين في مجال إدارة المعرفة وتوليدها، والعمل على تطويرها، مثل المكافآت وشهادات التقدير، وذلك لخلق ثقافة التشارك في المعرفة وإشاعتها.
- زيادة التعاون بين العاملين بالمدرسة والطلاب وأعضاء مجلس الأمناء وأعضاء المجتمع المحلي، لدعم الأفكار الجديدة لتطوير ممارسات إدارة المعرفة داخل مدارس التعليم الثانوي العام، ومنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لتحسين ممارساتهم وتفويض أكبر للسلطات الإدارية والمالية.
- حصر الموارد المعرفية الموجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بالفعل، والعمل على تطويرها لتحسين أداء العاملين بها في جميع جوانب العملية التعليمية.
- فتح العديد من قنوات الاتصال لتسهيل عملية نقل المعرفة بين مديري مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك لمساعدتهم على القيام بمهامهم.
- توفير جميع المتطلبات المادية والأجهزة الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، واللازمة لإنشاء وحدة لإدارة المعرفة بمدارس التعليم الثانوي، وذلك لدعم الممارسات الإدارية الجيدة داخل المدرسة.

- إنشاء مركز رئيسي تابع لقطاع التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم، تنبثق منه مراكز فرعية بمعدل مركز بكل مديرية تعليمية، على أن يضم هذا المركز خبراء واستشاريين ومسؤولي المتابعة بالمديريات، ويكون مسؤولاً عن:
  - (١) تحديث وتقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة.
  - (٢) تفعيل دور إدارة نظم المعلومات في العمليات الإدارية.
  - (٣) ربط قواعد بيانات المدرسة بقواعد بيانات الوزارة لضمان تحديثها باستمرار.
  - (٤) استخدام أنظمة المعلومات الرقمية بكفاءة وفاعلية لدعم ومساندة القرارات الاستراتيجية.
  - (٥) تبادل الوثائق إلكترونياً بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية والوزارة.
  - (٦) تطوير إدارة المدرسة للأصول المعرفية بما يسهم في التحول لمجتمع المعرفة.
  - (٧) تدريب العاملين بالمدرسة على استخدام نظم المعلومات ومحو الأمية الحاسوبية.
  - (٨) توفير قنوات الاتصال والتواصل بين جميع العاملين بالمدرسة على المستويات كافة، وكذلك بين المجتمع الخارجي.
  - (٩) توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في كل مدرسة.

### مراجع البحث

- ١- إبراهيم خروف الملكاوي (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- ٢- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨)، الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣- أسامة محمد سيد علي (٢٠١٣)، اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول "إدارة المعرفة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- ٤- أغادير بنت سالم مصطفى العيدروس (٢٠١٢)، إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، العدد ١٤٧، الجزء الأول، جامعة الأزهر، مصر.
- ٥- السعيد السيد بدير (٢٠١٥)، تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٥، مصر.
- ٦- إلهام نايف الراجحي (٢٠١٧)، دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٨٨، السعودية.
- ٧- ايناس أبو بكر الهوش (٢٠١٨)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية)، دار حميثرا للنشر والترجمة.
- ٨- بندر نهار مفرج المطيري (٢٠١٤)، مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات الكويتية: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، يونيو، العدد ١٤٥، مجلة إدارة الأعمال، مصر.
- ٩- بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠)، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٠- جودت عزت عطوى (٢٠١٤)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، عمان.
- ١١- حسن حسين البيلاوي، سلامة حسين (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

- ١٢- حسين وليد حسن وآخرون (٢٠١٦)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي باستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد السادس، المجلد الرابع والعشرون.
- ١٣- حمدي عبد الله عبد العظيم (٢٠١٣)، مهارات التوجيه والإرشاد في المجال المدرسي، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الطبعة الأولى، القاهرة.
- ١٤- خالد الخطيب (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى إربد، الأردن.
- ١٥- خضر مصباح إسماعيل (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ١٦- رافدة الحريري (٢٠١٣)، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ١٧- رهام إبراهيم محمد (٢٠١٣)، رؤية نظرية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الرابع، القاهرة.
- ١٨- السيد السيد النشار (٢٠١٢)، أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية.
- ١٩- سامح جليل عبد الرحيم (٢٠٠٧)، في طريق إلى الجودة شروط أولية، المؤتمر العلمي الثامن للتربية واعتماد المؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، ٢٣-٢٤ مايو، كلية التربية جامعة الفيوم.
- ٢٠- سعاد خضر عباس (٢٠١٣)، إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد ٣٨، ص ١٥٨-١٧٩.
- ٢١- سوسن بدرخان (٢٠٠٦)، التربية المهنية - مناهج وطرق التدريس، دار جرير، للنشر والتوزيع، عمان.



- ٢٢- سمية منصور (٢٠١١)، واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي، دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، الجزء ٣٣، المجلد ٢.
- ٢٣- صلاح الدين الكبيسي (٢٠١١)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، الطبعة الرابعة، القاهرة.
- ٢٤- طارق البديري (٢٠٠٥)، الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٥- طارق عبد أحمد الدليمي (٢٠١٦)، الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، مركز ديونو للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ٢٦- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم، غسان العمري (٢٠١٢)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٧- عبد اللطيف محمود مطر (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان.
- ٢٨- عبد الله حسن مسلم (٢٠١٥)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ٢٩- علي السلمي (٢٠٠٢)، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٠- علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري (٢٠١٥)، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد ١٠، العدد ٢.
- ٣١- مدحت محمود أبو النصر (٢٠١٤)، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- ٣٢- كامل محمد يوسف (٢٠١٠)، أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، العدد الثاني، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- ٣٣- ماهر أحمد حسن (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي: "دراسة ميدانية بجامعة أسيوط"، مجلة كلية التربية العدد ١٣٩، الجزء الثاني، مارس، جامعة الأزهر، مصر.
- ٣٤- مجمع اللغة العربية (١٩٩٨)، المعجم الوسيط، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.
- ٣٥- محسن عبد الستار عزب (٢٠٠٩)، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، المكتبة العصرية، القاهرة.
- ٣٦- محمد سليمان الجرايدة، حسناء محمد الحجري (٢٠١٥)، تطوير أدوار مديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان (نموذج مقترح)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الأول، العدد ٣٦.
- ٣٧- محمد عبد الحميد لاشين (٢٠١٣)، دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الإفادة منها في مصر والمنطقة العربية، مجلة كلية التربية، المجلد ١٦، العدد ٣٩، فبراير، مصر.
- ٣٨- محمد عبد الله المنيع (٢٠١١)، إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية (نموذج مقترح)، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السادس، السعودية.
- ٣٩- محمد عواد أحمد الزيادات (٢٠٠٨)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- ٤٠- محمود أحمد أبو سمرة، وآخرون (٢٠١٤)، الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد الأول، مارس.
- ٤١- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠١٥)، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٤٢- موفق فتحي سعادات، حسن محمد تيم (٢٠١١)، درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديريات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم، فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الثاني، العدد ٢٤.
- ٤٣- ميسون طلاع الزعبي (٢٠١١)، دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة الدراسات والعلوم التربوية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الأول، الجامعة الأردنية.
- ٤٤- نعيمة حسن رزوقي (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية، آفاق اقتصادية، المجلد (٢٥)، العدد (١٠٠)، السعودية.
- ٤٥- نهال فؤاد إسماعيل (٢٠١٣)، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ٤٦- هيثم علي حجازي (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة - مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٤٧- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠١٧، التعليم المشروع القومي لمصر.
- ٤٨- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، التعليم المشروع القومي لمصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠.
- ٤٩- وزارة التربية والتعليم: نشرة عامة صادرة من المشرف على قطاع التعليم العام، بتاريخ ٢٠١٤/١١/١ بشأن الواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية لمديري المدارس طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي والقرارات الوزارية المنظمة لعملهم للالتزام بها

والعمل بمقتضاها، كما جاء في القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ الوصف الوظيفي اختصاصات ومسؤوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤.

٥٠- وليد شحادة (٢٠٠٩)، فن القيادة المدرسية، العبيكان، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.

٥١- يحيى إسماعيل محمود يوسف (٢٠١٥)، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

52- Amin, Y; Mohamad, R. (2017): **Knowledge Management System Model for Learning Organisations**, International Journal of Learning and Change, v9 n4 p290-305 2017.

53- Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011): "**Knowledge Management In Public Sector**", Indian Journal of Commerce & Management Studies, Vol. 2, No. 1, p.p. 238-244.

54- Barnes, Stuart (2002): **Knowledge Management Systems: Theory & Practice**, London: Thomson Learning.

55- Camila L, Luiz Alberto, P, (2013): **Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations**, J. Technol. Manag, Volume 8.

56- Dogan, S; Yigit, Y,(2014): **Attitudes towards Knowledge Management of School Administrators and Teachers Working in Turkish Schools**, Alberta Journal of Educational Research, v60 n3 p442-463.

---

57- Harris, M. C, (2013): **Elements of a Knowledge Management Guide for Public Sector Organizations**, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Nova Southeastern University.

58- Homsin, N; Chantarasombat, Ch; Yeamsang, Th, (2015): **The Result of Developing Secondary School Students' Public Conscience through Process-Knowledge Management in Thailand**, International Education Studies, v8 n7 p240-249.

59- Jaleel, Sajna; Verghis, Alie Molly, (2015): **Knowledge Creation in Constructivist Learning**, Universal Journal of Educational Research, v3 n1.

60- George. O, Okerem., (2017): **Barriers and Enablers of Effective Knowledge Management: A Case in the Construction Sector**, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 15 Issue 2.

61- Kai-wing Chu, (2016) **"Leading knowledge management in a secondary school"**, Journal of Knowledge Management, Vol. 20 ,Issue: 5, pp.1104-1147, <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0390>

62- Khammar, Z; Heidarzadegan, A; Balaghat, S&Salehi, H, (2013): **The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with the Effectiveness of Ordinary and Smart Secondary School Principals**, International Journal of Education and Literacy Studies, v1 n1 p23-32.

---

63- Kimble, Ch. (2013): **Knowledge Management, Codification and Tacit Knowledge**, *Information Research: An International Electronic Journal*, v18.

64- Laudon, Kenneth & Laudon, Jane (2007): **"Management Information System"**, Prentice Hall International Inc, United State of America

65- Lehman, D, W, (2017): **Organizational Cultural Theory and Research Administration Knowledge Management**, *Journal of Research Administration*, v48 n2 p52-66.

66- McGloughlin, D. M. (2016): **How District Leaders Use Knowledge Management to Influence Principals' Instructional Leadership**, McGloughlin, Denise Marie, ProQuest LLC, Ed. D. Dissertation, Grand Canyon University.

67- Mecha, Ezi I.; Desai, Mayur S.; Richards, Thomas C, (2009): **Knowledge Management Analysis: A Case Study**, *College Student Journal*, v43 n4 p1062-1069.

68- Memisoglu, Salih Pasa (2016): **Teachers' and Administrators' Perceptions of Knowledge Management Competence of High School Administrators**, *Educational Research and Reviews*, v11 n4 p125-133.

69- Shang ,L. Sh ; Watt Sin Tung ,W ; Tam Shuck, Y. R & Chan Sh. W,(2010): **Knowledge Management Cases in Asia /A case study of how: Knowledge Management be applied in a**

---

**school environment in Hong Kong the journal of Information and Knowledge Management Systems ,Vol. 13 ,No. 4.**

70- Thambi, M& O'Toole, P, (2012): **Applying a Knowledge Management Taxonomy to Secondary Schools**, School Leadership & Management, v32 n1 p91-102.

71- Tumtuma, Ch; Chantarasombat, Ch; Yeamsang, Th, (2015): **The Academic Knowledge Management Model of Small Schools in Thailand**, International Education Studies, v8 n11 p266-271.

72- Volegzhanina, Irina S., Chusovlyanova V., Adolf, V., Bykadorova, S., Belova, N. (2017): **Knowledge Management as an Approach to Learning and Instructing Sector University Students in Post-Soviet Professional Education**, Journal of Social Studies Education Research, v8 n2 p39-61.

73- Vasso, S&, Andreas, S, (2016): **Investigating the Knowledge Management Culture**, Universal Journal of Educational Research 4(7), P.P 1515-1521.

74- Yilmaz, Y., (2012): **Knowledge Management in E-Learning Practices**, Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET, v.11 n2 ,p.p150-155

## قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

م	الاسم	الوظيفة
١	أ. د/ يوسف عبد المعطي	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية - جامعة الفيوم.
٢	أ. د/ علي ذكي ثابت	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة المنيا.
٣	أ. د/ محمود أبو النور عبد الرسول	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية - كلية التربية النوعية - جامعة القاهرة.
٤	أ. مراد صالح زيدان	أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل كلية التربية لشؤون التعليم والطلاب سابقا بجامعة الفيوم.
٥	أ. د/ حسام الدين أبو الهدى	أستاذ المناهج وطرق التدريس ووكيل كلية التربية لشؤون الدراسات العليا والبحوث سابقا - جامعة الفيوم.
٦	أ. د/ محمود حافظ أحمد	وكيل كلية التربية لشؤون الدراسات العليا والبحوث - جامعة الفيوم.
٧	أ. م. د/ داليا طه محمود	الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة المنيا.
٨	محمود عبد الفتاح هديب	مدير إدارة التعليم العام بمديرية التربية والتعليم بالفيوم.



