

## دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض إعداد:

أ. شروق مرعي القرني

د. مها عثمان الزامل

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الى الوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، وإيجاد مقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات القيادة المدرسية والصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية للبنات في الرياض البالغ عددهن ١٠٤ مشرفة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات بالمدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، خلال فترة إجراء الدراسة، وتم تطوير أداة الدراسة، وهي استبانة تكونت من (٥٥) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٤,٠٠)، وأن أبرز التحديات التي تواجه قائدات المدارس لتوظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي هي: كثرة الإجراءات الإدارية الورقية الروتينية وجمودها، وأن استجابات مفردات العينة على محور المقترحات تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٥٠ إلى ٤,٢٧). وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات من أهمها: تغيير ثقافة التعامل مع الأعمال الورقية، وتقليل الإجراءات الإدارية، والاستغناء عن التفاصيل غير الضرورية، والتقليل من المركزية بمعنى توزيع سلطة اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الاتصال التنظيمي، قائدات المدارس، المدارس الحكومية، الرياض.

## The role of knowledge management in improving organizational communication among public primary school leaders in Riyadh

Shuruq Mari AL Qarni  
Dr.Maha Othman AL-Zamil

### Abstract

The study has aimed at identifying the reality of applying knowledge management processes in improving organizational communication among public primary school leaders in Riyadh and figuring out the difficulties that were facing the application of knowledge management processes in improving organizational communication among public primary school leaders in Riyadh and finding proposals to improve the application of knowledge management processes. To improve organizational communication among leaders of government primary schools in Riyadh. The researcher has followed the descriptive survey approach and the study population has consisted of all school leadership supervisors and primary grades at the primary stage in public schools for girls in Riyadh which numbered 104 supervisors and the study sample has consisted of all the educational supervisors in public primary schools in Riyadh during the period of conducting the study. The study tool has been developed which was a questionnaire consisting of (55) items.

The results of the study has indicated that the vocabulary of the study sample have agreed on applying knowledge management processes in improving organizational communication among public primary school leaders in Riyadh to a large degree and with an average of 4.00 and that the main challenges that were facing school leaders to employ knowledge management processes to improve organizational communication are : The large number of routine paper-based administrative procedures and their rigidity and the responses of the sample vocabulary on the axis of proposals ranged between (3.50 to 4.27).

The researcher recommended a number of recommendations, the most important of which are: changing the culture of dealing with paperwork, reducing administrative procedures, dispensing with unnecessary details, and reducing centralization in the sense of distributing decision-making authority.

**Keywords:** knowledge management, organizational communication, school leaders, public schools, Riyadh.

## دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض إعداد:

أ. شروق مرعي القرني

د. مها عثمان الزامل

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

### مقدمة الدراسة:

بات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات على اختلاف انواعها هدفاً ذو قيمة عالية تصبو إليه؛ استجابة لمتطلبات هذا العصر الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة لمواجهة للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، وأصبح الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام المؤسسات، لكونه يحقق قضايا تتعلق بالإبداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة بالأداء، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ إدارة المعرفة عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات (العجمي، ٢٠١٠).

ولقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات، حيث تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة، وأصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى قدرته ومهارته على إدارة المعرفة المؤثرة إيجاباً وعلى تعزيز عملية الابتكار والإبداع التي تعد عنصراً أساسياً وفاعلاً في التفوق على المنافسين، والتي تشكل مقوماً أساسياً من مقومات توليد المعرفة التي تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة (عليان، ٢٠١٥).

ولقد أكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة (حجازي، ٢٠٠٥) أن استخدام الموظفون لعمليات إدارة المعرفة في مؤسساتهم يعود بالفائدة عليهم، حيث يكونون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بمهامهم الوظيفية، بالإضافة إلى قدرتهم على طرح مبادرات لإجراءات تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بتحسين العملية

التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية، واستخدام أساليب جديدة للعمل. و يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون، وفهم مقاصدهم. وطريقة التواصل بينهم (الزيادات، ٢٠١٤)

ويعتبر الاتصال ضرورة إنسانية وحضارية، فمن خلاله تنقل المعلومات والمعاني فإذا لم يكن هناك عملية اتصال بغض النظر عن نوعها فلن نصل إلى معلومات، وأيضا تساعد عملية الاتصال على توفير قاعدة من البيانات والمعلومات لمساعدة الإدارة في البحث عن البدائل في اتخاذ القرارات (بني حمدان، ٢٠١٤). حيث أن القدرات الاتصالية لدى الفرد قد تعاضمت جراء التطورات السريعة التي طرأت على العالم، فالثورة الاتصالية والمعلوماتية والاختراعات المتتالية، كل هذه الأمور أثرت على قدرة الفرد الاتصالية، مما يتطلب البحث في مجال الاتصال والغور في أعماقه، لاسيما في مجال التربية والتعليم، الذي يقوم أساسا على الاتصال لأنه يتعامل مع البشر وبشكل مباشر (الحريري، ٢٠١٠، ص ١١).

وتكمن أهمية الاتصالات التنظيمية في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات والمؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم مضمون الاتصال يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري والتربوي السائد في المؤسسات، وكذلك مهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء ، لهذا كان للاتصال التنظيمي دور مهم في أي منظمة لضمان سير عملياتها بالشكل المطلوب وتعد إدارة المعرفة إحدى تلك العمليات، وقد تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري

والمعرفة فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٣).

وهذا ما تحتاج اليه إدارة المعرفة في المؤسسات لتوليد المعرفة وتصنيفها وتنظيمها ونشرها، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الحكومية الابتدائية في الرياض.

### مشكلة الدراسة:

إن الحاجة الملحة لإدارة المعرفة وأهميتها لم تكن مطروحة في السابق وبهذا المستوى لأسباب كثيرة تقف في مقدمتها الحركة البطيئة لعملية إنتاج المعرفة في السابق، لكن مع التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي الذي رافقه انفجار متواصل في المعلومات والمعرفة، ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير النفاذ الشامل إلى المعرفة قد أدى إلى تحول عملية الابتكار العلمي إلى نشاط معرفي منظم ذو طبيعة مؤسساتية، أي أنه يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للابتكار والإبداع وتطبيق التكنولوجيا من خلال إدارة كفوءة ومفعلة للمعرفة.

وقد توصلت دراسة (سطوطاح و روابجية، ٢٠١٦) إلى أن المؤسسات يجب عليها أن تساير التطورات والتغيرات سعياً منها للحصول على التميز، وأن الإبداع وتكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى تحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، وتتمكن من إيجاد بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

وقد كشفت نتائج دراسة مجيدر (٢٠١٧) أن الاتصال التنظيمي يجب إعطاه قيمة أكبر وجعله داعمة إدارية في سبيل بلوغ الأهداف، ومسايرة التطورات التكنولوجية واستعمال أحدث ما توصلت إليه عملية الاتصال، كما أكدت الدراسة على ضرورة التنوع في أساليب الاتصال من خلال حسن اختيار الوسيلة والوقت والمكان المناسب

**دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض**  
لتنمية المهارات والقدرات الاتصالية لدى الإدارة، وفتح القنوات الاتصالية مع جميع العاملين في التنظيم وفي كل الاتجاهات والمستويات الوظيفية.

كما توصلت دراسة الربيع (٢٠٢٠) إلى أن حرص إدارات المدارس على توفير الوسائل التكنولوجية المقروءة والمسموعة والمرئية المناسبة لتوزيع ونشر ومشاركة المعرفة داخل المدرسة أو خارجها وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وذلك من خلال تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الموظفين.

وأظهرت نتائج دراسة موسى (٢٠١٢) أن المديرين يعتقدون بأن مجمل الأنشطة والعمليات الإدارية والإشرافية والتعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة.

ونظراً لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة تبعاً لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى أداء العاملين (الزهيري، ٢٠١٨).

ومن هذا المنطلق ونظراً لحاجة المنظمات اليوم للاستفادة من تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي تعتبر حاجة ملحة ويعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً لتسهيل نقل المعرفة والاستفادة منها ونشرها، للوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلات الناتجة عن التغيير المتجدد وتحسين عملية اتخاذ القرار واستثمار موارد المنظمة بالشكل الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد أوصت دراسة (مقدادي، ٢٠٠٩) الباحثين بالتوجه من خلال دراساتهم المستقبلية نحو تأكيد أهمية تحسين الاتصالات كعامل من عوامل تمكين إدارة المعرفة، ولعل ذلك يساهم في توفير الأطر النظرية التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين برامج الاتصال التطبيقية لتنهض بواقع المؤسسات.

بناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي: ما دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
٣. ما مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

**أهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذا البحث من جانبين كالتالي:

١. يربط هذا البحث بين موضوعين أساسيين يتزايد الاهتمام بهما بشكل كبير حالياً وهما إدارة المعرفة والاتصال التنظيمي، حيث يتميز العصر الحديث بتطور المعرفة والمعلومات وأدوات الاتصال مما يستوجب إدارتها والاستفادة منها بالشكل السليم وتوافر بيئة إدارية داعمة للاتصال التنظيمي .
٢. كذلك تتضح أهمية هذا البحث أنه يلقي الضوء على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض.
٣. اقتراح آليات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض .
٤. يسهم هذا البحث في مساعدة المنفذين لبرامج الاتصال التنظيمي للأخذ بعين الاعتبار أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين الاتصال التنظيمي.

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

٥. يعود هذا البحث بالفائدة للمؤسسات التعليمية من خلال التعرف على استراتيجيات ادخال إدارة المعرفة في المنظمات والاستفادة منها في تنسيق أنشطة هذه المنظمات في اتجاه يحقق أهدافها.

#### أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

١. الوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض.
٢. معرفة الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض.
٣. تقديم مقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ولتحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض.

#### مصطلحات الدراسة:

**إدارة المعرفة:** عُرِفَتْ بأنها "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة". (نجم، ٢٠٠٥، ص ٩٧).

**وتعرف إجرائياً:** إدارة المعرفة هي إيجاد الطرق لجمع معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها ونقلها للموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة.

**الاتصال التنظيمي:** هو "الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشترك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات".

(Alex muchielli, 2001, p. 67).

**ويعرف إجرائياً:** نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.



### حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية للبنات في الرياض.

ثانياً: الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية للبنات في الرياض.

ثالثاً: الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢.

رابعاً: الحدود البشرية: المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية الحكومية بالمدارس الحكومية للبنات بالرياض.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول : إدارة المعرفة

#### مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "الجهد الواعي والمنظم الذي تبذله المؤسسة لجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ومعالجتها، وتخزينها، وتقديمها للعاملين بغرض رفع أداء المؤسسة (الزيادات، ٢٠١٤)

كما عرفها (محمد، ٢٠١٥) بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة".

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

كما ذكر (كراسنة وآخرون، ٢٠٠٩) بأنها "عملية تتكون من مجموعة من النشاطات التي تعنى بإبداع المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، وتدقيقها، وتهذيبها، والحصول عليها، وتنميتها ونشرها، وتطبيقها".

وقد عرفها (الجنابي، ٢٠١٢) بأنها "عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة و تخزينها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها، بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار".

وعرفتها (حسين، ٢٠١٠) بأنها "مجموعة عمليات منظمة يتم إيجاد القيمة لها من خلال المزج بين عناصر المعرفة لإيجاد توليفة معرفية أفضل".

كما عرفها (الملكاوي، ٢٠٠٧) بأنها "إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية".

بالإضافة إلى (الزيادات، ٢٠١٤) حيث عرفها بأنها "عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة".

ويمكن تعريف إدارة المعرفة كما عرفها (الصاوي، ٢٠٠٧) بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي".

مما سبق يتضح أن أغلب تعاريف إدارة المعرفة اتفقت على أنه مزيج من عمليات التنظيم والتخطيط والتنسيق لرأس المال الفكري في المنظمة وتختلف التعاريف باختلاف مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه.

**أهمية إدارة المعرفة:**

تكمن أهمية إدارة المعرفة كما يشير (الصاوي، ٢٠٠٧) في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة للتطوير والتغيير لمواكبة المتطلبات المتجددة وتزيد من عوائد المنظمات ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، بالتالي إدارة المعرفة تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إثراء العمل وتعزيز الإنتاجية.

وخلال العقدين الأخيرين أخذ الاهتمام يتزايد ويتسع من قبل المنظمات والأفراد والباحثين بإدارة المعرفة والعديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية (Turban,2002).

ويرتبط هذا الاهتمام المتزايد ارتباطا وثيقا محكما بجهود المنظمات لأن تصبح منظمات تعلم يسعى فيها المديرون إلى خلق ثقافة ونظام معينين من أجل اكتساب معرفة جديدة والسيطرة على كل من المعرفة الظاهرية والضمنية ووضعها في المكان المناسب والوقت المناسب (الجنابي، ٢٠١٣).

وتأتي أهمية إدارة المعرفة استناداً إلى (Rastogi,2000) و (المفرجي وصالح، ٢٠٠٣) من خلال نشاطاتها المختلفة منها:

- إنتاج معرفة جديدة.
- الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.
- الحصول على المعرفة في صنع القرار.
- إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات.
- تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات.
- تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز.
- نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.

### أهداف إدارة المعرفة:

إن أهداف إدارة المعرفة في المنظمات تتمثل في تنمية وتحسين نوعية القرارات، والمساعدة في التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل، والمساعدة في حل المشكلات والمساهمة في رفع كفاءة الأداء والفاعلية وتحفيز الابتكار والمبادرات، وتشجيع التشارك بالمعرفة بين العاملين ونشر ثقافة التعلم بين أفراد المؤسسة (البيشي، ٢٠٠٩).

وذكر (بدير، ٢٠١٣) و (الزيادات، ٢٠١٤) إن لإدارة المعرفة أهداف عديدة وهي

على النحو التالي:

- تحسين خدمة متلقي الخدمة، وذلك من خلال التركيز على احتياجاتهم، وتبسيط أساليب الإجراءات.
- التركيز على فكرة الإبداع وذلك من خلال إتاحة تدفق المعارف والأفكار وتشجيع التحاور حولها.
- تفعيل الاستفادة من رأس المال الفكري.
- خلق بيئة تفاعلية، بين العاملين في المنظمة من خلال تبادل المعلومات والأفكار والرؤى.
- تحسين سمعة المنظمة وتطوير علاقتها مع المنظمات الأخرى.
- تطوير عملية صنع القرار في المنظمة بما يجعلها أكثر عقلانية ورشداً.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.
- نشر التجارب، وقصص النجاح وأفضل الخبرات لدراستها والإفادة منها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة.
- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استخدامها.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة.

### عمليات إدارة المعرفة:

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها، وفحصها وتغييرها باستمرار، ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى ابتكار وتوليد المعرفة، واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة (ضحاوي والمليجي، ٢٠١٠).

ولإدارة المعرفة عمليات أساسية وهي كالتالي:

١. عملية اكتشاف المعرفة: وهو عملية اكتشاف المعرفة الضمنية أو الصريحة من البيانات والمعلومات أو من خلال تحليل المعارف السابقة، ويتم اكتشاف المعرفة الصريحة من خلال عملية فرعية تسمى التوافقية، حيث تتطور المعرفة من خلال الاتصالات التعاونية التكاملية، كما يتم تنظيم وترتيب المعرفة الصريحة في أشكال منظمة ونماذج بهدف خلق وتوليد معارف جديدة، أما المعرفة الضمنية فيتم اكتشافها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يكون هذا التفاعل من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد مما يولد معارف ضمنية جديدة لدى العاملين (الطاهر، ٢٠١٢).
٢. عملية اكتساب المعرفة: تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها، وتحصل المنظمات على المعرفة بعدة طرق اعتمادا على نوع المعرفة التي تبحث عنها، فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الإنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحيانا تخلق المنظمات المعرفة (الياسري و حسين، ٢٠١٣).
٣. عملية تخزين المعرفة: ويقصد بها تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المنظمة و تخزينها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين، وتشير هذه العملية إلى حفظ المعرفة من الضياع وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون وتحويلها إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين بالمعرفة في المنظمة عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو تكون في متناول أفراد المنظمة (ماضي، ٢٠١١).
٤. عملية مشاركة المعرفة: تعني التوزيع والنشر والتدفق والنقل، وتتضمن العديد من الطرق مثل فرق المشروع، وشبكة المعلومات الداخلية، وتستوجب تحويل المعرفة

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض  
من ضمنية إلى ظاهرة ويعتمد ذلك على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية  
لوحة الهدف (النعمي وفيصل، ٢٠١٢).

### استراتيجيات إدخال إدارة المعرفة في المنظمات:

الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى كما هو معروف، وفي هذا السياق هي خطة  
منسقة من الأعمال والنشاطات تهدف إلى توظيف المعرفة من أجل رفع مستوى أداء  
المنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية (بطّاح، ٢٠١٧)، وإن عناصر استراتيجية إدارة  
المعرفة عديدة، وذكر (القهيوي، ٢٠١٣) أن من أهمها:

١. استراتيجية اكتساب المعرفة: وذلك من خلال البحث، والنشاط الابتكاري، واستقطاب  
المختصين والخبراء، وتطوير هياكل تنظيمية ملائمة، والتعلم.

٢. استراتيجية تمثيل المعرفة: والمقصود هنا رصد المعرفة المتوفرة لدى العاملين في  
المنظمة من أجل تحديد الفجوة المعرفية، وما هو مطلوب لوضع الحلول للمشكلات  
القائمة، ومن ثم الانطلاق للتطوير وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع المنظمات  
الأخرى المثلثة.

٣. استراتيجية المشاركة في المعرفة: ويقصد بها تداول المعرفة وتبادلها بين العاملين  
داخل المنظمة ومع الأوساط الخارجية، وهذا يمكن أن يتم من خلال المذكرات،  
والنشورات، والمؤتمرات، وبرامج التدريب وغيرها.

٤. استراتيجية توظيف المعرفة: إن هذه الإستراتيجية تعني قدرة المنظمة على الاستفادة  
من المعرفة وتطبيقها في المجالات المختلفة التي تعني المنظمة، ومن هنا فإن  
المؤسسات الناجحة التي تعين " مديراً للمعرفة" من أجل متابعة التطبيق الموفق  
للمعرفة، وقد تلجأ لأسلوب الفرق المتعددة الخبرات، أو "مبادرات العمل" أو غيرها،  
والواقع أن توظيف المعرفة هو المحك الحقيقي لنجاح إدارة المعرفة أو فشلها.

وقد أشار (الظاهر، ٢٠٠٩) أن لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات ثلاث استراتيجيات هي:

١. استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام.
٢. استراتيجية التروي والحذر، وتعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بحذر إذ تطبيق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق بشكل أوسع ووفق الحاجة، تتميز بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيًا، وتشعر بحاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري.
٣. استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة، وتعتبر جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها.

### المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي

إن نجاح الإدارة الحديثة في الهيئات والمنظمات في تحقيق أهدافها مرهوناً بنجاح الاتصال التنظيمي من خلال دوره في توفير وتدقيق المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة، وإسهامه في التنبؤ بالأحداث والمشكلات والأوضاع المستقبلية ومواجهتها قبل حدوثها، فعملية الاتصال التنظيمي تشكل جوهر أساس العمليات والوظائف، حيث يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة وعن طريقه ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض، ويتحقق التكامل في أعمالها (القديمي، ٢٠١٩).

### مفهوم الاتصال التنظيمي:

وعرفه (بن نوار، ٢٠٠٤) بأنه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك من خلاله يتمكن الرئيس الأعلى ومعاونوه من التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف".

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض  
وعرفه (العميان، ٢٠١٠) بأنه "تبادل الأفكار والآراء والمعاني بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، بالإضافة إلى أنه يحدد الترابط التنظيمي أي تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها".  
وشخص (حلوة، ٢٠٠٧) الاتصال التنظيمي بأنه "عملية نقل المعلومات والأفكار والمعاني من فرد إلى آخر أو آخرين على النحو الذي يحقق أهداف المنظمة".  
كما عرفه (ديري، ٢٠١١) بأنه "مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة والمديرون أو الأفراد العاملون في المنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين في المنظمة".  
وقد عرفه (حمود، ٢٠١٠) بأنه "وسيلة اجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها، لتحقيق أهداف المنظمة".

#### أهمية الاتصال التنظيمي:

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير أو المشرف والعاملين على التفاعل الإيجابي والتوصل الجيد من أجل الأفكار وإدراك ما يجول في خاطرهم، وهذا النجاح يعتمد على قدرة المدير في الاتصال سواء كان ذلك داخل التنظيم أو مع التنظيمات الأخرى (نشوان وجميل، ٢٠٠٤).  
والاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء، فالاتصال وسيلة وليس غاية فهو يساعد على إنجاز التخطيط الإداري وتنفيذ الأعمال وتطبيق الرقابة الإدارية بفاعلية، وهو ملازم لجميع العمليات الإدارية (توفيق، ١٩٨٦).  
والإدارة الحديثة تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته وكيف يؤدي عمله وماهي الأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها فعلا، فهي تهتم مثلا بأن المدير



يلعب أدواراً مثل الاتصال مع الجهات الخارجية، وتمثيل المنظمة رسمياً، تجميع وتحليل المعلومات ونشرها، وحل والمشاكل وغير ذلك من المهام والأدوار (ديري، ٢٠١١).

فهو يلعب دور مهم في حياة المنظمات فمن خلاله يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء العلاقة، ومن ثم تمثل عمليات الاتصال الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة وبين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينها، ويؤدي غياب الاتصال الفعال في المنظمات إلى مشكلات حادة وإلى تبديد الموارد وتعطيل الإنتاجية، كما هو الحال في الدول النامية حيث تعاني الكثير من المنظمات من الصراعات بين موظفيها وإدارتها، فيجب على المدير أن يتعرف إلى المشكلات التي يكون الاتصال سبباً فيها ويعمل جاهداً على إيجاد اتصال فعال يقضي على تلك المشكلات .

### الاتصال التنظيمي في المدارس ودور إدارة المعرفة في تحسينه:

لتحسين كفاءة الاتصال في البيئة المدرسية كما يرى (نشوان وجميل، ٢٠٠٤) ينبغي

اتباع التالي:

١. عدم فرض الرأي من خلال المركز الوظيفي والسلطة الرسمية.
٢. السعي وراء الحقيقة وليس إقناع الآخرين بوجهة نظر معينة.
٣. استخدام الكلمات ذات المعاني المشتركة مع الآخرين.
٤. أن يهتم المشرف التربوي بالتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الزملاء في العمل.
٥. وصول المعلومات في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها وحتى تؤثر في اتخاذ القرار.
٦. حفظ المعلومات في السجلات أو أجهزة حديثة لسهولة استرجاعها.
٧. استخدام وسيلة الاتصال التي تناسب هدف الرسالة وموضوعها.
٨. الأخذ بعين الاعتبار كلفة الرسالة وقيمتها.

وعلى إدارة التنظيمات المختلفة، وخاصة منظومة الإشراف التربوي، الأخذ في الاعتبار أن عملية الاتصال من أهم المعوقات لتحقيق أهداف التنظيمات، وهذا يحتاج

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض  
لتوفير الإمكانيات والتسهيلات المادية والمعنوية من أجل جعل عملية الاتصالات سهله  
وبسيطة ومريحة ولا تأثر في تحقيق أهداف وإنجازات النظم الإدارية.

حيث ذكر (بطّاح، ٢٠١٧) أنه للحاق بمؤسسات التعليم المتقدمة لابد من التعامل  
واقعياً مع إدارة المعرفة من خلال اعتماد الإجراءات التالية:

١. القيام بدراسة أولية لكشف إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم، بحيث  
تتولى هذه الدراسة جهة مؤهلة قادرة على تعريف نقاط الضعف وسبل تجاوزها،  
وقد يستفاد هنا من أسلوب (SWAT) لتحديد مواطن القصور والقوة.
٢. إعداد مؤسسات التعليم لتبني إدارة المعرفة، ويترتب على ذلك بالطبع تعيين "إدارة  
معرفة" ترتبط برئاسات أو إدارة المؤسسة، بحيث تقوم هذه الإدارة بالتخطيط  
المنهجي لاعتماد إدارة المعرفة، واقتراح الأنشطة والمهام، وتحديد مؤشرات  
القياس، وسبل المتابعة، وتوفير البنية التحتية الضرورية لأنظمة أجهزة نظم  
المعلومات.
٣. بلورة إستراتيجية لتنفيذ مفهوم إدارة المعرفة وذلك للارتقاء بالأداء الفردي  
والمؤسسي.
٤. وضع خطة تنفيذية تشتمل على الأنشطة والفعاليات وتحدد الجهات المسؤولة عن  
التنفيذ فضلاً عن الشروط اللازمة، ووسائل التقييم الملائمة، وتعميم الثقافة التنظيمية  
الداعمة لإدارة المعرفة.
٥. التدريب: والمقصود هنا تدريب العاملين في مؤسسة التعليم وبالذات أولئك المطلوب  
منهم التنفيذ المباشر لإدارة المعرفة بحيث يتم تزويدهم بالمعارف اللازمة،  
والاتجاهات الإيجابية إزاء إدارة المعرفة، وهذا يعني حكماً إكساب المتدربين القدرة  
على التعامل مع قواعد المعلومات واستخدام الشبكات ومصادر المعلومات المختلفة.
٦. المتابعة والتقييم: إن كل عمل ناجح يحتاج إلى متابعة مستمرة للتأكد من حسن  
التنفيذ، كما يحتاج إلى القياس والتقييم للتعرف على مدى تحقيق الأهداف

الموضوعة، وهذا ينطبق على تنفيذ إدارة المعرفة وصولاً إلى تطبيق حكم ومخرجات موفقة.

### الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

- دراسة الربيع (٢٠٢٠) بعنوان إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المدارس وعلاقتها بالأداء المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاء كالاتي: جاء كل من تخطيط المعرفة وتنظيم المعرفة في المرتبة الأولى، وتوجيه المعرفة في المرتبة الثانية، بينما جاء تطبيق المعرفة واعتمادها في المرتبة الأخيرة.

-دراسة موسى (٢٠١٢) بعنوان درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) مدير ومديرة و(١٤٥) موجهة وموجهة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت متوسطة.

-دراسة مكني (McNei, 2011) بعنوان تطبيق إدارة المعرفة من أجل التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار فاعلية تطبيق إدارة المعرفة في جامعات التعليم العالي كأداة لتحقيق الاستمرارية في تلك الجامعات،

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

أجريت الدراسة في تورنتو في كندا، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم النتائج أن تطبيق نماذج إدارة المعرفة في التعليم العالي يتطلب وجود عدد من الميزات والمحددات المتعلقة بالجامعة، ك نطاق الجامعة، والحجم، والأولويات، وإضافة إلى ما قد تواجهه من تحديات قلة الموارد المالية، ندرة الحوافز والمكافآت، والمفاهيم الخاطئة حول الاستدامة.

-دراسة سينغ (Singh,2008) بعنوان **تطوير وتحسين نموذج نظري لفهم إدارة المعرفة**، وهدفت الدراسة إلى تطوير وتحسين نموذج نظري لإدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) شركة من كندا والولايات المتحدة والهند. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة وخطوط الأعمال هذه تشترك في ثلاثة ملامح أساسية: التأويل (أي معرفة العمليات والبنى التحتية والحرص أن تكون محددة جيدا، ومفهومة جيدا في كل مرحلة من مراحل تطور المعرفة) والدعم (أي معرفة فيما إذا كانت العمليات والبنى التحتية في كل مرحلة من المراحل متوائمة مع أهداف كل مرحلة) والاهتمام (أي التلازم بينهما في جميع مراحل تطور المعرفة).

-دراسة با ، ليونا (Ba,Leona.2004) بعنوان **إدارة المعرفة والثقافة المؤسسية: وجهة نظر اجتماعية**، أجريت في جامعة جورج واشنطن، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة المؤسسية، واستخدم أنموذج أنظمة التعليم المؤسسية و إطار القيم التنافسية، ووضحت ثقافة المؤسسة من خلال أنواع ثقافية وفقا للدراسة وقد وجد أن هناك ثقافات قوية ، ومعتدلة، وضعيفة وتبين النتائج أن الثقافة الأعلى درجة في المعرفة الإدارية والأداء.

#### الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

-دراسة عبد الوهاب وبو ريشة (٢٠٢٠) بعنوان **أنماط الاتصال الإداري التنظيمي: دراسة تطبيقية لدي عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري التنظيمي: دراسة تطبيقية لدي عينة من معلمي

التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) معلم ومعلمة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن بعض المؤسسات التربوية يسودها نمط الاتصال الدكتاتوري في التسيير ويسود بعضها الآخر النمط الفوضوي التسبيبي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء الذكور والإناث في اتباع النمط الديمقراطي في التسيير ولصالح المرء الذكور كما أسفرت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية (مدينة - ريف - شبه حضري) في اتباع المدراء لنمط الاتصال الديمقراطي وكذا النمط الفوضوي.

-دراسة محيدر (٢٠١٧) بعنوان **واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب الاتصالية التي تستعملها المؤسسة الجزائرية، تكونت العينة من (٨٠) موظف بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ٦٩,٥٢٪ من الاتصالات في المؤسسة الإفريقية للزجاج هي اتصالات كتابية. ٩٥,١٢٪ من الاتصالات في المؤسسة الإفريقية للزجاج هي اتصالات شفوية. ٦٦,١٢٪ تعاني المؤسسة الإفريقية للزجاج من معوقات للاتصال التنظيمي.

-دراسة لايخ (٢٠١٢) بعنوان **واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، وشملت عينة البحث مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية، وقد بلغ عددهم (٣٢) حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج: أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من بعض المعوقات في عملية الاتصال مثل قلة توفر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال في أقسامهم العلمية ما

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض  
يؤدي إلى ضعف وبطء في عملية الاتصال ويحقق الاتصال الوظائف الإدارية والتربوية  
على وفق السياسات والبرامج الموضوعية من قبل عمادة الكلية.

### الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والاتصال التنظيمي:

-دراسة المجالي (٢٠٠٩) بعنوان مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٤١٨) حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة وأن تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضا بدرجة مرتفعة. أن هناك أثر لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في التميز التنظيمي.

-دراسة العطوي (٢٠٠٨) بعنوان مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية وبلغت العينة (٣٧١) مفردة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وظائف إدارة المعرفة وفقا لتصورات أفراد العينة كانت ذات مستوى متوسط، أبعاد فاعلية المؤسسة وفقا لتصورات أفراد العينة ذات مستوى متوسط.

-دراسة فيليسيانو (Feliciano,2007) بعنوان معايير النجاح لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وهدفت هذه الدراسة التي أجريت في ولاية مناهتن في الولايات المتحدة

إلى التعرف على الجوانب التكنولوجية والتنظيمية لمعايير نجاح أنظمة إدارة المعرفة والتركيز على بناء قاعدة معرفة تنظيمية لإعادة الاستخدام العلمي للمعرفة في المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة في الولايات الأمريكية، وانقسمت الدراسة إلى قسمين: القسم الأول: تم تطوير نموذج لتطبيق عمليات توليد ونقل المعرفة والمشاركة بها في إطار أنظمة المعلومات شائعة الاستخدام، بينما تحقق القسم الثاني من صدق الأنموذج وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في مجال المعرفة في القطاعات المختلفة. أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من المعايير أو عوامل التمكين، التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن الجانب التكنولوجي ظهرت معايير الشفافية والتكيف والاعتمادية.

### التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

سيتم استعراض نقاط الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية على النحو الآتي: المنهج المتبع: تتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات في أنها استخدمت المنهج الوصفي حيث تم تشخيص الواقع وتحليله بشكل دقيق، ماعدا دراسة الربيع (٢٠٢٠) فقد اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة: اختلف مجتمع الدراسة الحالية عن مجتمع دراسة كل من مجيدر (٢٠١٧)، وانفقت مع مجتمع دراسة موسى (٢٠١٢) الذي طبق دراسته على مدراء وموجهين تربويين وانفقت مع كل من: الربيع (٢٠٢٠)، وعبد الوهاب وبو ريشه (٢٠٢٠)، ولايخ (٢٠١٢)، والعطوي (٢٠٠٨).

أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لكونها تتناسب مع المنهجية الوصفية المعتمدة.

أوجه التميز في الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة فيما يأتي: تتميز الدراسة الحالية في تناولها لدور عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي فضلا

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

عن اختلاف المجتمع الخاص بالدراسة الحالية وهو المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، فاختلاف هذه الدراسة من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو احتوائها على أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** ساهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتدعيم مشكلة الدراسة، وساعدت في صياغة الأهداف وإبراز الأهمية للدراسة الحالية، وأيضاً ساعدت في اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، وساهمت في التعرف على أدوات الدراسة المناسبة وتحديد مجالاتها وإجراءاتها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** استخدم هذا البحث المنهج الوصفي المسحي؛ لمُناسبته الموضوع المطروح، والمنهج الوصفي المسحي هو منهج يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنه تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة، وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً من خلال الوصف الرقمي لتوضيح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة (عبيدات، وعدس، ٢٠١٥).

**مجتمع الدراسة:** جميع مشرفات القيادة المدرسية والصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية للبنات في الرياض البالغ عددهن (١٠٤) مشرفة. (إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ٢٠٢٠).

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات بالمدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، وعددهن (١٠٤) خلال فترة إجراء الدراسة من العام (١٤٤١ - ١٤٤٢ هـ).

**أداة الدراسة:** وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، ومناسبتها للمنهج المتبع في الدراسة، والأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها، حيث تم التوصل إلى أن الأداة الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة.



### وصف أداة الدراسة:

أ- **الجزء الأول:** اشتمل على البيانات الأولية: وهذا الجزء يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في (المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة).

ب- **الجزء الثاني:** احتوى الجزء الثاني على محاور الدراسة وهي:

- ١- محور واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، واحتوى على (٢٧) عبارة.
- ٢- محور الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، واحتوى على (١٣) عبارة.
- ٣- محور مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، واحتوى على (١٥) عبارة.  
وأستخدم للإجابة مقياس ليكرت الخماسي بالعبارات (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)، وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت لأنه سهل التطبيق ، يقيس رأي المبحوث بدقة، ويحدد درجة إيجابية موقفه في كل عبارة.

### إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة:

#### أولاً: صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية ملحق رقم (٤) على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وعددهم (٢٠) عضو ملحق رقم (٥)، وذلك لإبداء رأيهم في ارتباط العبارات بمحاور الدراسة ومدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها للمبحوثين، بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة

## دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

حول الاستبانة، ومدى ملائمة مقياس ليكرت الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، وتم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين .

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات المحور الأول: (\*\*٠,٣٦٦- \*\*٠,٧٦٦)، والمحور الثاني بين (\*\*٠,٢١١- \*\*٠,٧٤٣)، والمحور الثالث (\*\*٠,٣٨٩- \*\*٠,٧٧٦)، مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة لمحاور استبانة البحث تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

**ثبات الأداة:** للتحقق من الثبات لمفردات محاور البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، أن ثبات جميع محاور البحث مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠,٧٩١، ٠,٨٦٧)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (٠,٨٦٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة البحث للتطبيق الميداني.

### **نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها**

#### **خصائص عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية الحكومية بالرياض وقد بلغ عددهن (١٢٠) مشرفة، وأن: (١٠٠) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٨٣,٣٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن التعليمي بكالوريوس وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، كما أن (١٢) منهن يمثلن ما نسبته ١٠,٠٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن التعليمي ماجستير، بينما (٦) منهن يمثلن ما

نسبته ٥٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة لديهن مؤهل تعليمي آخر، في حين أن (٢) منهن يمثلن ما نسبته ١,٧٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن التعليمي دكتوراه.

مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات" ؟

الجدول رقم (١) إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات واقع تطبيق عمليات

إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				التكرار		العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة		
١٣	٠,٥٧٢	٤,٠٠٣	١٩	٢	١٢	٨٧	١٩	ك	تتم عملية الاتصال وفق التسلسل التنظيمي	١
			١٥,٨	١,٧	١٠,٠	٧٢,٥	١٥,٨	٪		
٢٢	٠,٨٣٠	٣,٨٤	١	١٠	١٦	٧٣	٢٠	ك	يوجد أدلة واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لدى قائدات المدرسة	٢
			٠,٨	٨,٣	١٣,٣	٦٠,٨	١٦,٧	٪		
١٩	٠,٧٨٦	٣,٨٩	-	١١	١١	٧٨	٢٠	ك	يتم إتباع أسلوب واضح ومحدد في نقل المعلومات	٣
			-	٩,٢	٩,٢	٦٥,٠	١٦,٧	٪		
١٨	٠,٨٦٠	٣,٩١	٢	٩	١١	٧٤	٢٤	ك	يوجد توثيق لحلول المشكلات التي تواجه العمل	٤
			١,٧	٧,٥	٩,٢	٦١,٧	٢٠,٠	٪		
٣	٠,٥٩٤	٤,٣٢	-	٢	٢	٧٢	٤٤	ك	تساعد عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة	٥
			-	١,٧	١,٧	٦٠,٠	٣٦,٧	٪		
٢	٠,٥٧٠	٤,٣٣	-	١	٣	٧١	٤٥	ك	تعد الوثائق الرسمية مصدرا من مصادر المعرفة	٦
			-	٠,٨	٢,٥	٥٩,٢	٣٧,٥	٪		
١٢	٠,٥٠٧	٤,٠٦	-	-	١٢	٨٩	١٩	ك	يتم متابعة الاتصال من قبل قادة المدرسة للتأكد من تحقيق هدف الاتصال	٧
			-	-	١٠,٠	٧٤,٢	١٥,٨	٪		
١٤	٠,٧٢٦	٣,٩٦	٣	٢	١٠	٨٧	١٨	ك	تتوفر الأجهزة التقنية لتخزين الوثائق	٨
			٢,٥	١,٧	٨,٣	٧٢,٥	١٥,٠	٪		
٢٣	٠,٧٧٠	٣,٧٥	-	١١	٢١	٧٥	١٣	ك	تعد الاتصالات الشفوية أحد وسائل الاتصال التنظيمي في نقل المعلومات	٩
			-	٩,٢	١٧,٥	٦٢,٥	١٠,٨	٪		
١١	٠,٦٨٥	٤,٠٧	-	٤	١٠	٨٠	٢٦	ك	تحرص قادة المدرسة على تداول المعرفة بين المعلمات باستخدام أساليب إدارية حديثة	١٠
			-	٣,٣	٨,٣	٦٦,٧	٢١,٧	٪		
١٥	٠,٧٢٦	٣,٩٦	٢٣	٦	١٦	٧٥	٢٣	ك	يتم التركيز على الاتصالات المكتوبة في نقل المعلومات	١١
			١٩,٢	٥,٠	١٣,٣	٦٢,٥	١٩,٢	٪		
١٦	٠,٨٤٩	٣,٩٥	٢	٨	١٠	٧٤	٢٦	ك	تهتم قادة المدرسة بعقد حوارات لمناقشة التجارب الناجحة في العمل	١٢
			١,٧	٦,٧	٨,٣	٦١,٧	٢١,٧	٪		
٢٧	٠,٩٩٠	٣,٣٩	٥	٢٠	٢٧	٥٩	٩	ك	تعد الاتصالات غير الرسمية ذات أهمية في نقل	١٣
			٤,٢	١٧,٧	٢٢,٥	٤٩,٢	٧,٥	٪		

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				التكرار		العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة		
									المعلومات	
٩	٠,٦٦٨	٤,١٣	-	٥	٥	٨٠	٣٠	ك	يتم التركيز على الاتصالات الرسمية في نقل المعلومات	١٤
			-	٤,٢	٤,٢	٦٦,٧	٢٥,٠	%		
١	٠,٥١٦	٤,٤٥	-	-	١	٦٤	٥٥	ك	تسهل وسائل التكنولوجيا مثل الإنترنت في زيادة الرصيد المعرفي	١٥
			-	-	٠,٨	٥٣,٣	٤٥,٨	%		
٤	٠,٥٧٧	٤,٣١	-	-	٧	٦٩	٤٤	ك	تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الاتصالات الإلكترونية لتعزيز المعارف والمهارات	١٦
			-	-	٥,٨	٥٧,٥	٣٦,٧	%		
٦	٠,٧١٤	٤,١٧	١	١	١٣	٦٧	٣٨	ك	تعمل قائدة المدرسة على تخزين المعرفة واسترجاعها عن طريق حفظها بملفات إلكترونية	١٧
			٠,٨	٨	١٠,٨	٥٥,٨	٣١,٧	%		
٧	٠,٦٤٨	٤,١٦	-	٢	١١	٣٧	٣٤	ك	تنتقل المعلومات إلى قائدة المدرسة بكل سهولة	١٨
			-	١,٧	٩,٢	٦٠,٨	٢٨,٣	%		
٢٠	٠,٨٠٩	٣,٨٧	٢	٤	٢٤	٦٨	٢٢	ك	يوجد نشرات إعلامية تساهم في نشر المعرفة الإدارية بين القائدات	١٩
			١,٧	٣,٣	٢٠,٠	٥٦,٧	١٨,٣	%		
٢٤	٠,٩٠٧	٣,٧٣	-	١٥	٢٥	٥٨	٢٢	ك	يتم حل المشاكل الإدارية المتعلقة بالعمل من خلال الاتصال بمكاتب التعليم	٢٠
			-	١٢,٥	٢٠,٨	٤٨,٣	١٨,٣	%		
١٠	٠,٦٩٦	٤,١١	١	١	١٤	٧٢	٣٢	ك	تعمل قائدات المدرسة على تصنيف وحفظ المعرفة بصورة تسهل الوصول إليها	٢١
			٠,٨	٨	١١,٧	٦٠,٠	٢٦,٧	%		
٢١	٠,٨٠٦	٣,٨٥	-	١١	١٦	٧٣	٢٠	ك	يتم التشاور حول خطة العمل بين قائدات المدارس ومكاتب التعليم عبر قنوات الاتصال الرسمية	٢٢
			-	٩,٢	١٣,٣	٦٠,٨	١٦,٧	%		
١٧	٠,٦٨٨	٣,٩٣	٢	١	١٨	٨٢	١٧	ك	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على تقاسم المعرفة الضمنية	٢٣
			١,٧	٨	١٥,٠	٦٨,٣	١٤,٢	%		
٥	٠,٥٨٦	٤,٢٣	-	١	٧	٧٦	٣٦	ك	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصالات الفعالة لإيصال المعلومات	٢٤
			-	٨	٥,٨	٦٣,٣	٣٠,٠	%		
٢٦	٠,٩٣٢	٣,٦٥	٣	١٥	١٧	٧١	١٤	ك	التعاميم والإجراءات الصادرة من مكاتب التعليم تفهم بسهولة	٢٥
			٢,٥	١٢,٥	١٤,٢	٥٩,٢	١١,٧	%		
٨	٠,٥٧٥	٤,١٥	-	١	٩	٨١	٢٩	ك	يتم انتقال التعليمات المتعلقة بالمهام عن طريق التعاميم	٢٦
			-	٨	٧,٥	٦٧,٥	٢٤,٢	%		
٢٥	٠,٩٠٣	٣,٦٦	٢	١٤	٢٢	٦٧	١٥	ك	تعمل الاتصالات الجانبية غير رسمية على تسهيل العملية الاتصالية	٢٧
			١,٧	١١,٧	١٨,٣	٥٥,٨	١٢,٥	%		
٠,٣٣٩		٤,٠٠	المتوسط العام							

يتضح من الجدول رقم (١) أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على تطبيق

عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض بمتوسط (٤,٠٠ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة

من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة.

بينما يتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على تطبيق خمسة من عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي تتمثل في العبارات رقم (١٥، ٦، ٢، ١٦، ٢٤)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة كالتالي:

(١) جاءت العبارة رقم (١٥)، وهي: "تسهل وسائل التكنولوجيا مثل الإنترنت في زيادة الرصيد المعرفي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٤٥ من ٥). وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن التكنولوجيا لها دور كبير في بناء الرصيد المعرفي. وقد يعود ذلك إلى كونها أكثر سهولة ودقة من الوسائل التقليدية من حيث الحفظ بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع لها في أي وقت بتخطي عائق الزمان والمكان الأمر الذي يسهم في بناء رصيد معرفي جيد. حيث أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة بتنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

(٢) جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "تعد الوثائق الرسمية مصدراً من مصادر المعرفة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٥ من ٥). وقد يعزى ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية الوثائق الرسمية كمصدر لتوليد المعرفة بالإضافة إلى كونها وسيلة حفظ وتخزين للمعرفة.

(٣) جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "تساعد عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٣ من ٥). وقد تفسر هذه النتيجة بوعي القيادات المدرسية بأهمية دور الاتصال وفاعليته في اتخاذ القرارات الصائبة، من خلال التشاور في تقديم الحلول الفعالة

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

لاتخاذ الحل المناسب ومتابعة تنفيذ هذه القرارات، لكونهن المحرك الفعال للعملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مقداوي، وأبو زيد (٢٠٠٩)، التي أظهرت نتائجها أن هناك أثر للرضا عن الاتصال في خلق المعرفة التي تؤثر في الأداء المؤسسي من خلال الابتكار التنظيمي.

٤) جاءت العبارة رقم (١٦)، وهي: "تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الاتصالات الإلكترونية لتعزيز المعارف والمهارات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣١ من ٥). ويرجع ذلك لإدراك القيادات المدرسية بأهمية الوسائل الإلكترونية الحديثة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة لايخ (٢٠١٢)، التي أظهرت نتائجها أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من قلة توفر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال.

٥) جاءت العبارة رقم (٢٤)، وهي: "تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصالات الفعالة لإيصال المعلومات" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٣ من ٥). وقد يرجع ذلك إلى كون الاجتماعات كوسيلة اتصال تفادي الكثير من معوقات الاتصال سواءً كانت متعلقة بالمرسل من حيث الأسلوب والوسيلة المتبعة أو الرسالة من حيث الوضوح.

في حين يتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على تطبيق واحدة وعشرين من عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٧، ١٨، ٢٦، ١٤، ٢١)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها كالتالي:

١) جاءت العبارة رقم (١٧)، وهي: "تعمل قائدة المدرسة على تخزين المعرفة واسترجاعها عن طريق حفظها بملفات الكترونية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٧ من ٥).

- (٢) جاءت العبارة رقم (١٨)، وهي: " تنتقل المعلومات إلى قائدة المدرسة بكل سهولة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٦ من ٥).
- (٣) جاءت العبارة رقم (٢٦)، وهي: " يتم انتقال التعليمات المتعلقة بالمهام عن طريق التعاميم " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٥ من ٥).
- (٤) جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي: " يتم التركيز على الاتصالات الرسمية في نقل المعلومات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٣ من ٥).
- (٥) جاءت العبارة رقم (٢١)، وهي: " تعمل قائدات المدرسة على تصنيف وحفظ المعرفة بصورة تسهل الوصول إليها " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١١ من ٥). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الربيع (٢٠٢٠)، حيث أن العمليات التي حصلت على أعلى درجة موافقة كانت كالآتي: تخطيط وتنظيم بالمرتبة الأولى، وتوجيه بالمرتبة الثانية، والتطبيق بالمرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة حياديات حول واحدة من تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض تتمثل في العبارة رقم (١٣)، وهي: " تعد الاتصالات غير الرسمية ذات أهمية في نقل المعلومات " بمتوسط (٣,٣٩ من ٥). وقد يعود ذلك لعدم وضوح مفهوم الاتصال غير الرسمي لدى أفراد العينة ، وهو كما عرفه بني جابر (٢٠٠٤) بأنه "الاتصال الذي يتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ويحدث دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية، وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجه".

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما الصعوبات التي تواجه تطبيق

عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية

الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات " ؟

الجدول رقم (٢) إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
٣	٠,٨٩٢	٣,٩٤	٢	١٠	٩	٧١	٢٨	ك	تشكل كثرة الإجراءات الإدارية صعوبة في الاتصالات الرسمية	١
			١,٧	٨,٣	٧,٥	٥٩,٢	٢٣,٣	%		
٩	١,٠٩١	٣,٥٥	٣	٢٥	١٧	٥٣	٢٢	ك	ضعف المناخ التنظيمي يشكل صعوبة في الاتصال بين المشرفات وقائدات المدارس	٢
			٢,٥	٢٠,٨	١٤,٢	٤٤,٢	١٨,٣	%		
١٣	١,٣٢٨	٣,١٣	١٣	٣٦	١٦	٣٢	٢٣	ك	ضعف التعاون بين المشرفات وقائدات المدارس	٣
			١٠,٨	٣٠,٠	١٣,٣	٢٦,٧	١٩,٢	%		
١١	٠,٩٤٨	٣,٤٤	٤	١٦	٣٣	٥٧	١٠	ك	يشكل تعدد قنوات الاتصال الغير الرسمية بين الإدارات تحدياً لعملية الاتصال.	٤
			٣,٣	١٣,٣	٢٧,٥	٤٧,٥	٨,٣	%		
٤	٠,٩٥٨	٣,٨٣	٢	١٢	١٩	٥٩	٢٨	ك	الإجراءات الروتينية تحول دون إجراء التواصل الفعال	٥
			١,٧	١٠,٠	١٥,٨	٤٩,٢	٢٣,٣	%		
٦	١,٠١٦	٣,٧١	٣	١٧	١٥	٦٢	٢٣	ك	جمود الإجراءات الإدارية تحول دون التواصل المرن	٦
			٢,٥	١٤,٢	١٢,٥	٥١,٧	١٩,٢	%		
١٢	١,١٢٦	٣,٣٤	٥	٣٠	٢١	٤٧	١٧	ك	ضعف اهتمام إدارة التعليم بتنمية مهارات الاتصالات التنظيمية	٧
			٤,٢	٢٥,٠	١٧,٥	٣٩,٢	١٤,٢	%		



أ. شروق مرعي القرني

د. مها عثمان الزامل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة		
١	٠,٨٥٤	٤,٢٩	٢	٥	٤	٥٤	٥٥	ك	كثرة الأعمال الورقية والمكتبية يعيق عملية الاتصال الفعالة	٨
			١,٧	٤,٢	٣,٣	٤٥,٠	٤٥,٨	%		
١٠	١,٠٦١	٣,٤٨	٣	٢٥	٢٢	٥٢	١٨	ك	الافتقار إلى نظم اتصالات حديثة لتعزيز الاتصال الفعال بين المشرفات وقائدات المدارس	٩
			٢,٥	٢٠,٨	١٨,٣	٤٣,٣	١٥,٠	%		
٧	٠,٨٧٠	٣,٦٣	١	١٥	٢٥	٦٦	١٣	ك	تسعى مكاتب التعليم إلى متابعة مستجدات تقنيات العمل الإداري	١٠
			٠,٨	١٢,٥	٢٠,٨	٥٥,٠	١٠,٨	%		
٨	٠,٨٤٨	٣,٥٦	٢	١٣	٣٠	٦٦	٩	ك	تتيح مكاتب التعليم للقائدات حرية الوصول للبيانات والمعلومات إلكترونياً	١١
			١,٧	١٠,٨	٢٥,٠	٥٥,٠	٧,٥	%		
٢	٠,٧١٠	٤,٠٠	١	٥	٩	٨٣	٢٢	ك	تقوم مكاتب التعليم بإرسال القرارات واللوائح التنفيذية إلكترونياً	١٢
			٠,٨	٤,٢	٧,٥	٦٩,٢	١٨,٣	%		
٥	٠,٩١٨	٣,٧٢	٤	٩	٢١	٦٩	١٧	ك	تعد مكاتب التعليم برامج تدريبية لقائدات المدارس حول تطبيق الاتصالات الإدارية باستخدام التقنية	١٣
			٣,٣	٧,٥	١٧,٥	٥٧,٥	١٤,٢	%		
٠,٥٢٤		٣,٦٦	المتوسط العام							

يتضح من الجدول رقم (٢) أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على وجود صعوبات تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي بمتوسط (٣,٦٦ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة.

يتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على وجود واحدة فقط من الصعوبات تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال تتمثل في العبارة رقم (٨)، وهي: " كثرة الأعمال الورقية والمكتبية يعيق عملية الاتصال الفعالة " بمتوسط (٤,٢٩ من ٥). وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن الأعمال الورقية والمكتبية تشكل صعوبة تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي، وذلك يعود إلى عدة عوامل منها: قلة الإنتاجية، وارتفاع التكاليف، التي تحد من ارتفاع أداء المنظمة.

بينما يتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على أن هناك واحدة وعشرين من الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١ ، ٥ ، ٦)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها كالتالي:

(١) جاءت العبارة رقم (١)، وهي: " تشكل كثرة الإجراءات الإدارية صعوبة في الاتصالات الرسمية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٩٤ من ٥). وقد يعود ذلك إلى حاجة القيادات المدرسية إلى تخفيض التكلفة وتقدير الأوقات المطلوبة للإنجاز من خلال الحد من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري.

(٢) جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: " الإجراءات الروتينية تحول دون إجراء التواصل الفعال " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٨٣ من ٥). وقد يعود ذلك إلى حاجة القيادات المدرسية للاستغناء عن التفاصيل غير الضرورية لأداء العمل والتوصل إلى أفضل طريقة للأداء.

(٣) جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: " جمود الإجراءات الإدارية تحول دون التواصل المرن " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٧١ من ٥). وهذا يدل على أن هناك صعوبة في الإجراءات الإدارية متمثلة في

بيروقراطية النظام الإداري الذي يسيطر على أي مؤسسة أو هيئة كبيرة ويعتمد هذا النظام على الإجراءات والقوانين الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية تبدأ من القمة إلى القاعدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب وبو ريشة (٢٠٢٠)، التي أظهرت نتائجها أن بعض المؤسسات التربوية يسودها نمط الاتصال الدكتاتوري في التسيير.

ويتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة حياديات حول اثنين من الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي تتمثلان في العبارتين رقم (٧، ٣)، واللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب حيادية مفردات عينة الدراسة حولهما كالتالي: (١) جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: "ضعف اهتمام إدارة التعليم بتنمية مهارات الاتصالات التنظيمية" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣٤ من ٥).

(٢) جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "ضعف التعاون بين المشرفات وقائدات المدارس" بالمرتبة الثانية من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣,١٣ من ٥). مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"

الجدول رقم (٣) إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				التكرار		العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة		
٧	٠,٥٧٦	٤,٢٣	-	-	٩	٧٤	٣٧	ك	استخدام لغة واضحة في الاتصالات لتحقيق الهدف المنشود	١
٨	٠,٥٤٥	٤,١٨	-	-	٩	٨١	٣٠	ك	وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي	٢
١٥	١,٠٢٩	٣,٥٠	٥	١٧	٢٧	٥٥	١٦	ك	الاستعانة بالاتصالات	٣

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

الترتيب	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				التكرار		العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة		
			٤,٢	١٤,٢	٢٢,٥	٤٥,٥	١٣,٣	%	الغير الرسمية لتسريع عملية الاتصال	
١٤	٠,٨١٢	٣,٧٨	-	١٠	٢٥	٦٦	١٩	ك	استخدام سياسة الاتصال المفتوح	٤
			-	٨,٣	٢٠,٨	٥٥,٠	١٥,٨	%		
١٢	٠,٨١٤	٤,١٠	٢	٤	١٠	٦٨	٣٦	ك	الاستعانة بفريق عمل متخصص لمعالجة المشكلات والمواقف الصعبة	٥
			١,٧	٣,٣	٨,٣	٥٦,٧	٣٠,٣	%		
١٠	٠,٥٩٤	٤,١٦	-	١	١٠	٧٨	٣١	ك	وضع خريطة لتحديد المعرفة المخزنة وتفعيل عملية الاتصال لاستثمارها	٦
			-	٠,٨	٨,٣	٦٥,٠	٢٥,٨	%		
٣	٠,٥٣٨	٤,٢٥	-	-	٦	٧٨	٣٦	ك	متابعة عملية الاتصال تجنباً لأي تشويه أو تحريف للمعلومات	٧
			-	-	٥,٠	٦٥,٠	٣٠,٠	%		
٩	٠,٦٦١	٤,١٨	-	١	١٤	٦٧	٣٨	ك	العسل على تصنيف وحفظ المعرفة بصورة تسهل عملية الاتصال التنظيمي	٨
			-	٠,٨	١١,٧	٥٥,٨	٣١,٧	%		
٤	٠,٦٦٤	٤,٢٥	-	٢	٩	٦٦	٤٣	ك	توفير مناخ اتصالات ملائم لنقل المعلومات	٩
			-	١,٧	٧,٥	٥٥,٠	٣٥,٨	%		
١١	٠,٧٤٤	٤,١٣	٢	١	١١	٧١	٣٥	ك	التقويم المستمر بهدف ضمان جودة الاتصال التنظيمي	١٠
			١,٧	٨	٩,٢	٥٩,٢	٢٩,٢	%		
١٢	٠,٩٤٣	٤,١٣	٣	٤	١٦	٤٨	٤٩	ك	تجنب المركزية في عملية الاتصال	١١
			٢,٥	٣,٣	١٣,٣	٤٠,٠	٤٠,٨	%		
٢	٠,٧٥٣	٤,٢٧	٢	١	٧	٦٣	٤٧	ك	إنشاء قاعدة بيانات لتسهيل الاضافة والتعديل للبيانات بسهولة	١٢
			١,٧	٠,٨	٥,٨	٥٢,٥	٣٩,٢	%		
١	٠,٦٤٠	٤,٢٩	-	١	٩	٦٤	٤٦	ك	الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال	١٣
			-	٠,٨	٧,٥	٥٣,٣	٣٨,٣	%		
٥	٠,٧١٣	٤,٢٥	-	٤	٧	٦٤	٤٥	ك	نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة عن طريق الدورات والورش	١٤
			-	٣,٣	٥,٨	٥٣,٣	٣٧,٥	%		
٦	٠,٦٧٤	٤,٢٤	-	٣	٧	٦٨	٤٢	ك	استخدام قنوات رسمية مرنة لتسهيل عملية الاتصال بسهولة	١٥
			-	٢,٥	٥,٨	٥٦,٧	٣٥,٥	%		
٠,٤٢٩		٤,١٣							المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن: مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمتوسط (٤,٢٩ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من

فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق بشدة" في أداة الدراسة.

يتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على سبعة من مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٣ ، ١٢ ، ٧ ، ٩ ، ١٤)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة كالتالي:

(١) جاءت العبارة رقم (١٣)، وهي: " الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٩ من ٥). وقد يعود ذلك إلى ايمان المشرفات بأهمية التقنية الحديثة في عمل قائدات المدارس، ودور التكنولوجيا في زيادة الكفاءة الإدارية لهن.

(٢) جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي: " إنشاء قاعدة بيانات لتسهيل الإضافة والتعديل للبيانات بسهولة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٧ من ٥). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل نها: دقة البرمجيات وسرعتها في تسجيل البيانات وحفظها واسترجاعها.

(٣) جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: " متابعة عملية الاتصال تجنباً لأي تشويه أو تحريف للمعلومات " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٧ من ٥). وذلك للتأكد من صحة المعلومات المطلوب إيصالها مثل التعامل المهمة.

(٤) جاءت العبارة رقم (٩)، وهي: " توفير مناخ اتصالات ملائم لنقل المعلومات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٥ من ٥). وذلك لأن المناخ التنظيمي يعتبر من أهم عناصر عملية التطوير الإداري الذي يسمح بتدفق المعلومات بشكل جيد.

(٥) جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي: " نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة عن طريق الدورات والورش " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٥ من ٥). وقد تفسّر هذه النتيجة بأنه لازال هناك حاجة لدى المؤسسات التربوية للفهم الصحيح لإدارة المعرفة ويتطلب ذلك الاستفادة من ذوي الخبرة في مجال إدارة المعرفة لعمل الدورات وورش العمل التي تخص هذا المجال مع اعتبار الحوافز والمكافآت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مكني (McNei,2011) التي أظهرت نتائجها ان تطبيق نماذج إدارة المعرفة في التعليم العالي يتطلب وجود عدد من الميزات والمحددات المتعلقة بالجامعة، كالحوافز والمكافآت.

بينما يتضح من النتائج أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على ثمانية من مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٨ ، ٦ ، ١٤ ، ٢١)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها كالتالي:

(١) جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: " وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٧ من ٥). وقد يعود ذلك إلى عوامل منها: أن الاتصال الرسمي الاتصالي يؤدي إلى التنسيق الذي يساعد على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات.

(٢) جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: " العمل على تصنيف وحفظ المعرفة بصورة تسهل عملية الاتصال التنظيمي " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٨ من ٥). وهذا يدل على أهمية قواعد المعرفة الإلكترونية التي تحتوي على عدة معارف في مجال معين مما يسهل عملية الاتصال ومشاركة هذه المعارف مع المعنيين بها من الشرفات أو القائدات أو المعلمات.

(٣) جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: " وضع خريطة لتحديد المعرفة المخزنة وتفعيل عملية الاتصال لاستثمارها" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٦ من ٥). وهذا يدل على حاجة القيادات المدرسية إلى وجود خرائط المعرفة التي تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها وإرشاد أفراد المؤسسة التعليمية إلى مصادر المعرفة داخلها.

(٤) جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي: " التقويم المستمر بهدف ضمان جودة الاتصال التنظيمي " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٣ من ٥). تتفق هذه النتيجة مع دراسة فيليسيانو (Feliciano,2007) التي أظهرت نتائجها أن التقييم من المعايير المتعلقة بالجانب التنظيمي التي تجعل من إدارة المعرفة أكثر فاعلية.

(٥) جاءت العبارة رقم (١١)، وهي: " تجنب المركزية في عملية الاتصال" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٣ من ٥). وهذا يدل على إدراك أفراد العينة بمساوئ المركزية خصوصا في عملية الاتصال وضرورة انتهاج مبدأ تفويض الصلاحيات.

#### ملخص نتائج الدراسة:

١- ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"

- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مفردات عينة الدراسة موافقات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض.

## دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

- أن واقع ممارسة القائدات لهذه العمليات يشير إلى أن عملية التخزين احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط (٤,١٧ من ٥) تليها عملية المشاركة بالمرتبة الثانية، بمتوسط (٤,١٦ من ٥) تليها عملية التصنيف والحفظ بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط (٤,١١ من ٥).
- جاءت ممارسات القائدات لعمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي متمثلة في استخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الإلكترونية لزيادة الرصيد المعرفي، والاعتماد على عملية الاتصال لاتخاذ القرارات الصائبة، واعتبار الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة.

### ٢- ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"

بينت النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على التحديات التي تواجه قائدات المدراس لتوظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي، وأن أبرز هذه التحديات هي:

- كثرة الإجراءات الإدارية تشكل صعوبة في الاتصالات الرسمية.
  - الإجراءات الروتينية التي تحول دون إجراء التواصل الفعال.
  - جمود الإجراءات الإدارية التي تحول دون الاتصال المرن.
- كما بينت أن مفردات عينة الدراسة محايدات حول عبارتين من التحديات متمثلة في: ضعف اهتمام إدارة التعليم بتنمية مهارات الاتصال، وضعف التعاون بين المشرفات وقائدات المدارس.

### ٣- ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: " ما مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"



بينت النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على المقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض وهي:

- الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال.
- إنشاء قاعدة بيانات لتسهيل الإضافة والتعديل للبيانات بسهولة.
- توفير مناخ اتصالات ملائم لنقل المعلومات.
- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة عن طريق الدورات والورش.
- وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي.
- وضع خريطة لتحديد المعرفة المخزنة وتفعيل عملية الاتصال لاستثمارها.
- التقويم المستمر بهدف ضمان جودة الاتصال التنظيمي.
- تجنب المركزية في عملية الاتصال.

#### التوصيات:

- في ضوء واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتصنيف وحفظ المعرفة بصورة تسهل الوصول إليها، كذلك الاتصالات والتقنوات غير الرسمية لما لها من أهمية في نقل المعلومات وتبادل الخبرات.
- في ضوء الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية منها ضعف اهتمام إدارة التعليم بتنمية مهارات الاتصالات التنظيمية، وكذلك ضعف التعاون بين المشرفات وقائدات المدارس.
- في ضوء مقترحات تحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية توصي الدراسة بالعمل على تصنيف وحفظ المعرفة بصورة تسهل عملية الاتصال التنظيمي، ووضع خريطة

دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

لتحديد المعرفة المخزنة، وتفعيل عملية الاتصال لاستثمارها، والتقويم المستمر بهدف ضمان جودة الاتصال التنظيمي.

- تقليص الإجراءات الإدارية وأن تكون شاملة ومرتبطة فعلا بالأهداف المنشودة.
- الاستغناء عن التفاصيل غير الضرورية لأداء العمل والتوصل إلى أفضل طريقة للأداء من خلال الاستعانة بخبراء مختصين.
- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة عن طريق الدورات والورش.
- إنشاء قاعدة بيانات لتسهيل الإضافة والتعديل للبيانات بسهولة.
- توفير مناخ اتصالات ملائم لنقل المعلومات.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو نصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط٣، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية.
- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض - إدارة التخطيط والمعلومات - بتاريخ ٢٠٢٠/٢/٢٣ في تمام الساعة ٨:٥١ ص من خلال البريد الإلكتروني التالي [researches@riyadhedu.gov.sa](mailto:researches@riyadhedu.gov.sa)
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة، ط١، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بطّاح، أحمد محمد. (٢٠١٧). قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- بن نوار، صالح. (٢٠٠٤). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، ع٢٣، ١١٧-١٣٠.
- بني حمدان، صفاء. (٢٠١٤). مهارات الاتصال في الإدارة التربوية. ط١، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- البيشي، مقبل بن شاهر المنيعي. (٢٠٠٩). متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية - قسم العلوم الإدارية.
- توفيق، أحمد جميل. (١٩٨٦). إدارة الأعمال مدخل وظيفي، ط١، القاهرة: دار النهضة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- الجنابي، أكرم سالم. (٢٠١٣). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط١، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حجازي، هيثم علي. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة، ط١، الأهلية للنشر والتوزيع.

**دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض**

- الحريري، رافده. (٢٠١٠). **فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، ط١، عمّان: دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية.**
- حسين، يسرى محمد. (٢٠١٠). **دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع٢٥٤.**
- حلوة، محمد فوزي. (٢٠٠٧). **العلاقات الإدارية: سلوك ومهارات، ط١، عمّان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.**
- حمود، خضير كاظم. (٢٠١٠). **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط١، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.**
- ديري، زاهد محمد. (٢٠١١). **السلوك التنظيمي، ط١، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.**
- ربحي، مصطفى عليان. (٢٠١٥). **إدارة المعرفة، ط٢، عمّان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.**
- الربيع، تمام رضوان. (٢٠٢٠). **إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج٢٨، ع٢، ١٦١ - ١٩١.**
- الزهيري، حيدر عبد الكريم ومروة صلاح الراوي، (٢٠١٨). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية في ضوء الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ط١، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان-دبي.**
- الزيادات، محمد عواد. (٢٠١٤). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.**
- سطوطاح، سميرة، و روابحية، مريم. (٢٠١٦). **تكنولوجيا الاتصال: مدخل إلى الإبداع في المؤسسات الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة عنابة، ع٤٧٤، ٩٦ - ١٠٩.**

- الصاوي، ياسر. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط١، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- الطاهر، أسهمان ماجد. (٢٠١٢). إدارة المعرفة، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبدالوهاب، جناد، و بوريشة، جميلة. (٢٠٢٠). أنماط الاتصال الإداري التنظيمي: دراسة تطبيقية لدي عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ١٢٨ع، ٨٥ - ١٠٥.
- عبيدات، ذوقان، عدس، إبراهيم، وعبد الحق، كايد. (٢٠١٥). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. هوط ١٧، عمان: دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العجمي، محمد. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المملكة الأردنية الهاشمية
- العطوي، فهد محمد. (٢٠٠٨). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع.
- القديمي، عزيز علي ناصر. (٢٠١٩). واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية. مجلة الإبداع الرياضي: جامعة محمد بوضياف المسيلة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مج١٠، ع١٤، ١٠٧ - ١٣٠.
- القهوي، ليث. (٢٠١٣). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

## دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض

- الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. ط١، القاهرة: جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- كراسنة، عبدالرحمن عبدالفتاح، و الخليلي، سمية محمد توفيق. (٢٠٠٩). مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*، مج ٥، ع ٣، ٢٩٣ - ٣٢٦.
- لايع، خالد أسود. (٢٠١٢). واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق. *مجلة علوم التربية الرياضية: جامعة بابل - كلية التربية الرياضية*، مج ٥، ع ٤٤، ١٨٨ - ٢١٨.
- ماضي، صبري. (٢٠١١). اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: الجامعة الإسلامية.
- المجالي، أمال ياسين. (٢٠٠٩). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. *الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*: مج ٣٦، ع ١٤٠.١ - ١٦٦.
- مجيدر، بلال. (٢٠١٧). واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع*، ع ٩٤، ١٩٢ - ٢٠٦.
- المفرجي، عادل حرحوش، وصالح، أحمد علي. (٢٠٠٣). رأس المال الفكري- طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، ط١، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مقدادي، محمود محمد. وأبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٠٩). دور الرضا عن الاتصال في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من جانب خلق المعرفة على الأداء التنظيمي. *الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي*: مج ٣٦، ٢، ٥٤٧-٥٦٧.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، ط١، الوراق للنشر والتوزيع.

- موسى، بسمة محمود، وأبو سنينه، عونيه. (٢٠١٢). درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- نجم، عبود نجم. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط١، القاهرة: الوراق للنشر، جمهورية مصر العربية.
- نشوان، يعقوب حسين، ونشوان، جميل عمر. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط٣، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- النعيمي، صلاح عبد القادر أحمد. وفيصل، باسم. (٢٠١٢). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع٣١٤، ١٧٢.
- الياسري، أكرم محسن. وحسين، ظفر ناصر. (٢٠١٣). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٥، ع٣، ٢٤١-٢٦٣.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ba. Leona. (2004)." Knowledge management and Organizational Culture: A social action perspective". A dissertation, the George Washington university.

Feliciano. J. L. (2007)." The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization". Ph.D. Dissertation. Pace University. (USA).

McNei, R (2011). Application of Knowledge Management for Sustainable Development in Institutions of Higher Education, **Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management**, Vol. 7.

Muchielli, Alex. (2001). Les science d'information et la communication. Hachette. Paris.

Rastogi, P.N. (2000)" K.M.& Intellectual Capital The New Virtuous Reality Of Competitiveness "HSM,Vol.19

Singh. S. (2008)." The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management". Ph.D. Dissertation, Queen`s University. Canada.

Turban, Ephraim et al (2002)" Information Technology for Management"  
John Wily & Sons , New York