

تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية.

إعداد

دكتور/ أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم

دكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة في القليوبية، ولهذا فقد تم تصميم استبانة، تكونت من محورين أساسيين، وهما: المحور الأول، ويتناول أبعاد المناخ التنظيمي، وتتاول المحور الثاني أبعاد عمليات إدارة المعرفة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت 127 مفردة في مرحلة التعليم الثانوي العام في محافظة القليوبية، كما استعان الباحث في تحليل البيانات إحصائياً بحزمة البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات لتهيئة المناخ التنظيمي من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة، أهمها: وضع رسالة ورؤية إستراتيجية قائمة على أسس علمية، تتناسب مع إستراتيجيات إدارة المعرفة، وتوفير المخصصات المالية الكافية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وإيجاد نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز، وضرورة إعطاء العاملين الوقت الكافي لتبادل الأفكار وبشكل جماعي، وكذلك توفير شبكة اتصالات حديثة؛ لتبادل المعلومات بين جميع الأفراد داخل المدرسة.

***Creating the organizational climate for applying
knowledge management processes:
A case study on the Managers of public secondary
schools in Qaliubiya Governorate***

Abstract:

The objective of the current research is to identify the nature of the organizational climate, knowledge management processes in the general secondary school in Qalioubia, so a questionnaire was designed that consisted of two main axes: The first axis: It deals with the dimensions of the organizational climate. The second theme: Dimensions of Knowledge Management Processes The descriptive approach was used by the researcher. This study was applied to a sample of 127 individuals at the general secondary education level in Qalioubia governorate, The researcher also used data analysis statistically statistical program package Spss, The research reached a set of recommendations and procedures to create the organizational climate for the implementation of knowledge management processes in the general secondary school, the most important of which are: Develop a strategic message and vision based on scientific principles that are compatible with knowledge management strategies, And provision of adequate financial allocations to implement knowledge management processes Also, effective incentive systems should be created for those with outstanding performance, The need to give workers time to exchange ideas and collectively, As well as providing a modern communication network for the exchange of information among all individuals within the school.

تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية.

إعداد

دكتور/ أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم

دكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

أولاً - الإطار العام للبحث:

مقدمة:

يقف العالم اليوم على أعتاب عصر جديد، تتلاشى فيه الحواجز المعرفية، إنه عصر المعلومات والتدفق التكنولوجي والمعرفي في مختلف ميادين العلم والمعرفة؛ فقد أصبحت المعرفة حجر الزاوية في عملية التقدم وأهم المرتكزات التي يعوّل عليها في تحقيق التقدم الإنساني، وأيضاً أصبحت المعرفة وتطبيقاتها عاملاً مهماً في قياس قوة المجتمع ومستواه الاقتصادي، وتعد من أبرز تحديات القرن الحالي - القرن الرقمي - إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة، والتقاطها، واستخدامها في العمليات (1).

وتُعد إدارة المعرفة من المداخل الإدارية التي تمكن المنظمات من الوصول إلى مرحلة التميز، في ظل تعقيدات المعطيات العالمية، وشدة المنافسة في أوساطها، فالمُشاهد اليوم يجد أن مؤسسات غير تربوية تنافس المؤسسات التربوية في أداء رسالتها، مثل: شركات صناعة البرامج التعليمية واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات؛ مما يضع المؤسسات التربوية في اختبار صعب، يجب اجتيازه بنجاح (2).

ولقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي - كأحد الظواهر الإدارية - على جزء كبير من جهود واهتمامات الباحثين في مجال الإدارة؛ لما له من أهمية كبيرة في حياة المنظمات المختلفة، وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية: كالأداء الوظيفي، والضغوط المهنية، والصحة النفسية للعاملين سلباً أو إيجاباً (3).

إذ يسود أي مؤسسة من المؤسسات التعليمية نوع من المناخ أو جو العمل الذي يميز العلاقات السائدة بين العاملين، ويصدق هذا القول على جميع المؤسسات التعليمية؛ بما في ذلك المدارس الثانوية العامة، ولعل الجو أو المناخ الذي يميز أي من هذه المؤسسات إنما هو نتيجة الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد في كل مستوى من مستويات التدرج الوظيفي داخل المؤسسة، ويتفق معظم الباحثين في هذا الميدان على تسمية هذا الجو الناجم عن التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة بالمناخ المؤسسي أو المناخ التنظيمي **Organizational Climate**، ويقصد بالمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية أنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في منظمات الأعمال والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم"⁽⁴⁾.

ويؤكد هذا أحد الباحثين، إذ يرى أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات الفاعلة داخل المنظمات الإدارية، والذي يكسبها الشخصية المميزة عن غيرها، وإذا كان الفرد هو محور العملية الإدارية والمحرك الأساسي في المنظمة فإن نجاحها أو فشلها مرهون أساساً بأداء الفرد فيها والذي يتعامل مع عدة متغيرات تنظيمية، تتحكم في مستواه، وبخاصة العوامل ذات العلاقة بالأبعاد الداخلية للمنظمة والتي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي⁽⁵⁾.

وأبرزت إحدى الدراسات أن المعرفة تحتاج إلى مناخ جماعي، يوجه سلوك الفرد ليخضع أهدافه، ومصالحه، وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها؛ مناخ يؤكد وضع أهداف جماعية والعمل الفريقي لتحقيقها⁽⁶⁾.

وفي ضوء ما سبق - نظراً للاهتمام المتزايد بالمعرفة وإدارتها - فإن الباحث يسعى إلى دراسة المناخ التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة، إذ إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يحتاج إلى مناخ تنظيمي داعم.

مشكلة البحث:

مع مطلع الألفية الثالثة تبنت وزارة التربية والتعليم عدة مبادرات، تستهدف تحسين المدرسة الثانوية العامة، ومن هذه المشروعات والبرامج: بناء وثيقة المعايير القومية للتعليم، ومشروع المدرسة الفعّالة، وبرنامج الجودة الشاملة،

ومشروعات تطوير التعليم، ومشروعات التنمية المهنية، وإنشاء أكاديمية المعلم⁽⁷⁾. وبالرغم من هذا فإن المتأمل لواقع المدرسة الثانوية العامة يجد أنها تعاني العديد من المشكلات، منها:

- افتقار العديد من قيادي المدرسة الثانوية العامة إلى القدرات والمهارات التكنولوجية اللازمة للتعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة، وقصور الكفاءات البشرية في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات⁽⁸⁾.
- قلة دعم المناخ التنظيمي على التجديد والابتكار، وضعف تحفيز المعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي⁽⁹⁾.
- قصور نظم الاتصال الداخلية والخارجية في المدرسة الثانوية العامة؛ مما يضعف من ربط أجزاء المدرسة فيما بينها؛ مما يحول دون قدرة أعضاء الجهاز الإداري عن الإبداع عند ممارستهم لمسئولياتهم الإدارية⁽¹⁰⁾.
- سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية، وتزايد السياقات البيروقراطية، مما يؤدي إلى غياب التشاركية على مستوى التخطيط ورسم السياسات، وصياغة الإستراتيجيات القومية والمحلية⁽¹¹⁾.
- الافتقار لوجود رؤية للتطوير، ونقص المعلومات، وغموض الأهداف لدى المديرين والعاملين، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على العمل الجماعي والتعاوني⁽¹²⁾.
- انتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة إلى القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، كما أن المسؤولين عن إدارة هذه المدارس لا يضعون خططاً أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل⁽¹³⁾.
- حجب قادة المدرسة الثانوية للمعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات الواردة في الإدارة التعليمية عن المعلمين والعاملين في المدرسة⁽¹⁴⁾.
- تدني المشاركة في صنع القرارات، وإبداء الرأي في المدارس الثانوية العامة إلى حد غير مقبول؛ مما يؤكد ضعف التفاعل مع قيادات المدرسة⁽¹⁵⁾.
- قصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز؛ مما يقلل من جهد العاملين ودافعيتهم للإنجاز، وعدم توافر أجهزة المعلومات المتطورة في المؤسسة⁽¹⁶⁾.

- سيادة هيكل تنظيمي قديم مثقل بالأمراض الإدارية؛ مما يعوق تطوير العملية التعليمية، وتطبيق معايير الجودة (17).
 - نمو إستراتيجيات إدارة المعرفة ببطء في جميع المجالات؛ مما أدى إلى صعوبة الاستفادة منها، على الرغم من سهولة الحصول عليها، وتجميعها، وتصنيفها، وتبويبها (18).
 - وجود حواجز تنظيمية لا تدعم الحوار بين الأعضاء، وتمنع تدفق وتبادل المعلومات بين المستويات المختلفة داخل المدرسة الثانوية العامة (19).
 - ضعف الاهتمام بالآليات التي تساهم بشكل فاعل في إدارة المعرفة، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية داخل المدرسة (20).
- وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تهيئة المناخ التنظيمي من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة في محافظة القليوبية؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أنواع المناخ التنظيمي؟ وما أبعاده المختلفة؟
- 2- ما الأسس الفكرية لإدارة المعرفة، وعملياتها؟
- 3- ما واقع المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية؟
- 4- ما التوصيات والإجراءات المقترحة لتهيئة المناخ التنظيمي من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على أنواع المناخ التنظيمي، وأبعاده.
- 2- التعرف على الأسس الفكرية لإدارة المعرفة، وعملياتها.
- 3- الوقوف على واقع المناخ التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة في محافظة القليوبية.

4- الوصول إلى التوصيات والإجراءات المقترحة، من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة، في ضوء المناخ التنظيمي الفعّال.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1. تقديم صورة لمتخذي القرار عن تهيئة المناخ التنظيمي، من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة القليوبية.
2. تطوير العملية التعليمية والتربوية في ضوء مبادئ إدارة المعرفة.
3. غرس اتجاهات إدارية جديدة نحو تطوير مناخ العمل المدرسي.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الحدود التالية:

- أ- **الحد الموضوعي:** يتضمن موضوع البحث التعرف على المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.
- ب- **الحد البشري:** اقتصر تطبيق أداة البحث على مديري مدارس التعليم الثانوي العام في القليوبية.
- ج- **الحد الجغرافي:** وشمل مديري المدارس الثانوية العامة في مديرية التربية والتعليم في محافظة القليوبية.
- د- **الحد الزمني:** أساس الدراسة هي 2017م.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه، ويجب عن تساؤلاته، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وهذا المنهج لا يتوقف عند حد جمع المعلومات فقط؛ بل يتعدى ذلك إلى وصف الظاهرة، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة؛ من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات، يمكن أن تساعد في تحسين الواقع وتطويره (21). ولهذا فقد تم تصميم استبانة طبقت على عينة من المديرين في مرحلة التعليم الثانوي العام في القليوبية.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

1- المناخ التنظيمي Organizational climate

مجموعة الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مُدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلبًا أو إيجابًا على سلوكهم وأدائهم في العمل (22).

وبالتالي يمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائيًا بأنه: "المناخ الذي يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى الظروف الداخلية والخارجية كافة؛ التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه وتهيئ الفرصة للعاملين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة".

2- المعرفة Knowledge :

هي: "مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي يحصل عليها الفرد، وتساعد في اتخاذ قرارات صائبة، تجعل من أدائه أكثر فعالية، فالمعرفة الفاعلة هي جوهر الإبداع والابتكار " (23).

3- إدارة المعرفة knowledge management :

هي: "عملية ديناميكية مستمرة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس؛ بهدف تحديد المعرفة وإيجادها، أو توليدها وتطويرها وتوزيعها، أو نشرها واستخدامها وحفظها، وتيسير استرجاعها، وذلك من خلال امتلاكهم مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة بأشكالها كافة، وحسن استثمار المعرفة التي يمتلكها العاملون، واستخدام ذلك في صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات المدرسية وصولًا إلى رفع مستوى الأداء، والجودة، والتنافسية في المدارس " (24).

وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائيًا بأنها: "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى الاستفادة من رأس المال الفكري في تشخيص المعرفة

وتنظيمها وتطويرها وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها أو نقلها إلى المستويات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية كافة".

الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتي يمكن أن تفيد البحث، والتي تعرضت لجانب أو أكثر من موضوع البحث الحالي، وذلك على النحو التالي:

1- درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين (25):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت الدراسة من 230 معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة المناخ التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين.

2- دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (26):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي والمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة؛ إذ يعول عليها في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها، وأن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية التغيير في الأساليب وطرق التحفيز؛ لخلق ثقافة المشاركة المعرفية، وتعميمها في المنظمة.

تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة (27):

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة، وبما يلائم الظروف الثقافية، والاقتصادية،

والاجتماعية السائدة في المجتمع المصري، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم عرض وتحليل مدخل إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل فريق عمل متخصص لتطبيق إدارة المعرفة، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية، تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

3- تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة (28):

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للإصلاح المدرسي في مصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، من خلال التعرف على الأطر الفكرية والنظرية لإدارة المعرفة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأجري البحث على عينة، بلغ عددها (100) فرد من نظار، ووكلاء، ومدرسين أوائل، في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة: قصور في سعي إدارة المدرسة على تدفق المعرفة بين العاملين، وقلة الاستفادة من العاملين أصحاب الخبرة المعرفية، وكذلك لا تسعى إلى تدريب العاملين على نقل المعرفة. وأيضًا لا تسعى إلى تبادل التقارير وبرامج التدريب بينها وبين المدارس الأخرى عبر الإنترنت. ولا تسعى إلى تشجيع العاملين على تشغيل فرق العمل لمناقشة العمل وتطويره.

4- أنموذج مقترح لتطوير التعليم في ضوء مدخل إدارة المعرفة (29):

هدفت الدراسة إلى تشخيص الوضع المعرفي الراهن في مؤسساتنا التعليمية، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة في الوطن العربي، وتحديد أبرز أساليب وإستراتيجيات ونموذج إدارة المعرفة؛ وصولًا إلى صياغة أنموذج مقترح لتطوير التعليم في الوطن العربي في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في بنائه وتفصيلاته وتحليلاته، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح النموذج الثلاثي لإدارة المعرفة، والمتمثل في: المعرفة، وإدارة المعرفة، والقوانين المنظمة لإدارة المعرفة، إذ تؤدي القوانين المنظمة دورًا مهمًا في تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة.

5- القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية (30):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ولقد صممت الباحثة استبانة، تكونت من قسمين، الأول: تناول سمات القيادة الإبداعية، والثاني: أبعاد المناخ التنظيمي، وقد بلغت العينة 439 مديرًا، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة:

- أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) بين كل سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي.
- وجود فروق دالة إحصائيًا في أبعاد المناخ التنظيمي، وترجع لمتغير الجنس لصالح الذكور وسنوات الخبرة لأكثر من (5) سنوات.

6- المناخ التنظيمي، وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين (31):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة ما يلي: أن هناك علاقة طردية ما بين المناخ التنظيمي الداخلي للعمل والرضا الوظيفي للعاملين، وضعف إتاحة الفرص المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم الوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية للعاملين.

7- أثر المناخ التنظيمي على السلوك (32):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على السلوك، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة: أن هناك علاقة بين السلوك وأبعاد المناخ التنظيمي مثل: "المكافأة، والدفع، والالتزام التنظيمي، والهيكل والمعايير التنظيمية".

8- العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي (33):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مؤسسة حكومية ماليزية، وتمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في: "المكافأة، والهيكل التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمسؤولية". ومن بين ما توصلت إليه الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن انخفاض الرضا الوظيفي مرتبطٌ بأبعاد المناخ التنظيمي.

9- إدارة المعرفة والأداء التنظيمي (34):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وتم تصميم استبيان على 1500 مدير. ومن بين نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وتوجد علاقة قوية بين الأداء التنظيمي والأداء المالي، وتوجد علاقة ارتباطية بين الأداء المالي ومعايير إدارة المعرفة.

ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في:

- الاهتداء إلى المصادر والمراجع والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي وإدارة المعرفة.
- بناء الإطار النظري وأداة الدراسة.
- الدراسات السابقة التي عرضها الباحث يمكن أن تمثل تراكمًا للخبرة العملية في مجال المناخ التنظيمي وإدارة المعرفة.

ثانيًا - المناخ التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة:

يتناول البحث فيما يلي: مفهوم المناخ التنظيمي للمدرسة، وأهميته، وأنماطه، وأبعاده، وتهيئة المناخ التنظيمي، ومدخل قياسه، والعوامل المؤثرة فيه.

1- مفهوم المناخ التنظيمي للمدرسة:

يُعد مفهوم المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي حازت اهتمامًا عميقًا وواسع المدى في أدبيات الإدارة التعليمية المعاصرة من جانب الكتاب والباحثين؛ نظرًا لما له من تأثير مباشر وغير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها وفي نجاحها.

وتتعدد تعريفات المناخ التنظيمي، ومنها أنه:

- "مصطلحٌ واسعٌ، يشير إلى إدراكات أعضاء المدرسة لبيئة العمل الداخلية، كما يشير إلى العلاقات السائدة بينهم، المتضمنة علاقات المدير بالمعلمين، وعلاقات المعلمين بزملائهم، وعلاقة الطلبة بالمعلمين وإدارة المدرسة" (35).
- "مجموعة من الخصائص تعكس البيئة الفكرية للمنظمة، وتميزها عن سائر المنظمات" (36).

- "انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للعمل في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول هذا العمل يتميز بثبات نسبي، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه وأدائه في هذه البيئة (37).

2- أهمية المناخ التنظيمي:

لقد احتلت فكرة المناخ التنظيمي في البحوث التربوية أهمية كبيرة في كثير من أنحاء العالم بوصفه عاملاً مهماً في فاعلية المدرسة، وتحقيقها لأهدافها؛ فالمدرسة ليست مجرد مبانٍ أو أدواتٍ مدرسية، كما أنها ليست مواقع مختلفة أو مجموعة من الأفراد يشغلون ذلك الموقع؛ بل هي أكبر من ذلك، فهي العلاقات بين الجماعات التي تواجه بعضها، والتي تتكون من: المديرين، والمعلمين، والطلاب، والمجتمع المحلي، ومن الصعب تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية دون مناخ تنظيمي مناسب وإيجابي، يعين على تنفيذ الخطط التربوية (38).

ومن الأسباب التي تبرز أهمية المناخ التنظيمي (39):

- يعد المناخ التربوي أحد أهم المتغيرات الوسيطة، والتي بدورها تحدد المتغيرات التابعة كإنتاجية المنظمة، ودرجات تحصيل الطلبة في الامتحانات المقننة، ونسبة غياب وتسرب الطلبة.
- تساعد على إعطاء فكرة واضحة عن صحة المنظمة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف.
- تحسين مستويات الروح المعنوية للمعلمين، وأدائهم الوظيفي.
- يعد المناخ ذو أهمية كبيرة في تحسين جودة العملية التعليمية في المدارس.
- المناخ التنظيمي له أهمية كبيرة على الأداء الفردي والأداء التنظيمي.

3- أنماط المناخ التنظيمي المدرسي:

قدم أحد الباحثين تصورًا يقوم على أربعة أنظمة، تعبر عن أنماط المناخ التنظيمي، والتي يمكن أن تسود داخل المؤسسة التربوية كما يلي (40):

أ- ملامح المناخ المتسلط المستغل (الأمر الناهي): وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف، وعدم الثقة في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

ب- ملامح المناخ المتسلط العادل (الأمر العطوف): وهنا تسمح الإدارة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالإنتاجية.

ج- ملامح المناخ الاستشاري (الديمقراطي التشاوري): يوفر القائد الثقة في تعامله مع المرؤوسين ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة فكر وآراء العاملين، ويقدم لهم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (عقوبات)، ويتيح لهم حرية كافية للتصرف، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

هـ- ملامح مناخ الإدارة الجماعية (الديمقراطي المشارك): يمنح المدير ثقة كاملة للعاملين، ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ويشجع على الاتصال المتبادل، كما يتيح قدرًا كبيرًا من المشاركة في صنع القرار؛ مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

كما عد باحث آخر المناخ التنظيمي في المدرسة تدرجًا متصلًا يمتد من المناخ المفتوح من جانب إلى المناخ الأبوي في الجانب الآخر، وهذه المناخات (41):

المناخ المفتوح، والمناخ المغلق، ومناخ الإدارة الذاتية، والمناخ الموجه، والمناخ العائلي، والمناخ الأبوي.

ومما سبق يرى البحث، أن المناخات التنظيمية تختلف وتتعدد وتتمحور ما بين الأنواع التالية:

- مناخ تنظيمي يتيح الفرصة للأفراد للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات ويهتم بتفويض السلطة.

- مناخ تنظيمي لا يهيئ فرصاً حقيقية لمشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات وإقرار السياسة التعليمية؛ إذ تتركز السلطة في يد الإدارة العليا، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

4- أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

المناخ التنظيمي مجموعة من الأبعاد، منها (42):

- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد، وسلوك الإدارة إزاء العاملين.
- الهيكل التنظيمي: يقصد به درجة المركزية، ونطاق الإشراف، وحجم المنظمة، وعدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.
- تكنولوجيا العمل: ويقصد به مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل.
- البيئة الخارجية: يقصد به البيئة المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية.

بينما صنفت دراسة (Joseph, B.Holloway, 2010) ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي، وهي: (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، والهوية، والنظم التحفيزية، والمكافأة، والدفء، والصراع) (43).

وفي الدراسة الحالية سوف يتبنى الباحث الأبعاد التالية للمناخ التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، والحوافز، والعلاقات بين العاملين، والقيادة، والاتصالات التنظيمية).

5- تهيئة المناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة:

يمكن تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة من خلال الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي، والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:

أ- سياسة الحوافز: هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء في تقديم المكافأة والتشجيع للعاملين؛ بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم، والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وتعد الحوافز من الوسائل المهمة في تنظيم وتوجيه سلوك العاملين؛ لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة بفاعلية (44).

ب - القيادة التربوية: تؤدي القيادة - كأحد أهم عناصر المناخ التنظيمي - دوراً مهماً في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتطويرها لصالح مستقبل المنظمة من خلال: تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية؛ وذلك باتخاذ المنظمة معايير محددة في: التوجيه، والتقييم، والحكم على كفاءة الإنجاز⁽⁴⁵⁾.

ج- الهيكل التنظيمي: وهو يوضح التسلسل الإداري للمنظمة، وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم، ومسؤوليات الأفراد وسلطاتهم؛ مما يسهم في نقل المعرفة⁽⁴⁶⁾. ومن الهياكل التنظيمية الملائمة التي توفر مناخاً تنظيمياً فاعلاً، وتدعم فرص تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة ما يلي: الهيكل الأفقي المتسع، والهيكل التنظيمي الشبكي، والهياكل المعكوسة⁽⁴⁷⁾.

د- الاتصالات التنظيمية الفعالة: وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وأن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت إلى المناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً مهماً في المناخ التنظيمي يجب معالجته، وأن وجود اتصالات فعالة يُعد مؤشراً مهماً على وجود مناخ تنظيمي جيد⁽⁴⁸⁾.

هـ- التكنولوجيا: تعمل التكنولوجيا - كأحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي - على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث: البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية؛ وبخاصة أننا نعيش ثورة معلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشرين⁽⁴⁹⁾.

و- العلاقات بين العاملين: أن خلق مناخ تعليمي جيد يستوجب أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلاب والمعلمين، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وبين الطلاب وأسرها كفاءة، وأن يسود في المدرسة الإحساس بالتوحد والالتزام⁽⁵⁰⁾.

6- مداخل قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود مدخلين لقياس المناخ التنظيمي، وهما⁽⁵¹⁾:

أ- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية، التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في: حجم التنظيم، وعدد الوحدات الإدارية، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، ومعدل الإنتاجية، وعمر التنظيم، وعدد الأقسام، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

ب- المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

ويؤكد الباحث ضرورة الاهتمام بمدخل قياس المناخ التنظيمي داخل المدرسة، وأن يكون له مقام رفيع المستوى في التفكير الإداري للقائمين على العملية التعليمية والتربوية؛ لما لها من فوائد ملموسة في: معرفة مستوى العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد داخل المدرسة، ومعرفة مستوى التماسك الوظيفي والتنظيمي بين الوحدات داخل المدرسة، ومعرفة مستوى الصراع داخل التنظيم، وقياس مدى كفاءة وجودة المدرسة في مجال المناخ التربوي، وتحديد نمط المناخ السائد في المدرسة.

7- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تنقسم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى:

أ- العوامل البيئية: وهي عوامل تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة، وبيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد، مثل: درجة الضوضاء، وتنظيم المكاتب، وإمكانية الاتصال ببقية الأعضاء، البيئة الخارجية، مثل: النظام (الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي، والحضاري). إضافة إلى البيئة التقنية إذ تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه، وأيضاً البيئة الاجتماعية إذ تؤثر البيئة الاجتماعية - والتي تشتمل على: العادات، والتقاليد، والقيم، والثقافات المحلية، والاتجاهات - على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأمور داخل التنظيم، وتماسك الجماعة وولائها؛ باعتبارهما من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة⁽⁵²⁾.

ب- العوامل التنظيمية: وهي عوامل تتعلق بطبيعة البناء التنظيمي والنمط القيادي المتبع؛ فالقيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم،

والمبالغة في المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، واستحالة التقدم الوظيفي للعاملين، إذ يؤدي ذلك إلى إحباطهم، ومن ثم تدني مستوى الأداء لديهم، وكذلك الغموض، والصراع التنظيمي، ودرجة الإثراء الوظيفي (53).

ثالثاً - الأسس الفكرية لإدارة المعرفة:

ويتناول البحث فيما يلي: مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، وأنواعها، ومدخلها، وعملياتها الجوهرية.

1- مفهوم إدارة المعرفة:

تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لتباين وجهات نظر ورؤى الباحثين، إلا أن هناك مفاهيم قدمها الفكر الإداري لمفهوم إدارة المعرفة، يمكن أن تحدث مقارنة فكرية لما نحن بصدد، ومنها:

- "مجموع العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التربوية على توليد المعرفة وابتكارها، وتنظيمها، واستخدامها، وتداولها وإتاحتها للجميع داخل المؤسسة وخارجها؛ لتحسين الأداء وكفاءة استخدام رأس المال الفكري في المؤسسة (54).
- "عمليات تعلم فعّالة مرتبطة باستكشاف واستغلال ومشاركة المعرفة البشرية الصريحة والضمنية والتي تستخدم التكنولوجيا والبيئة الثقافية الملائمة لتعزيز الأداء ورأس المال الفكري" (55).
- "إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات، لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية" (56).

من خلال العرض السابق لتعريفات إدارة المعرفة يتضح، أنها تركز على ما يلي:

- الاهتمام بالتعلم التنظيمي (الفردى - الجماعى).
- الاهتمام بالأفراد، ورفع قدراتهم الابتكارية.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المعلنة.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات التعليمية.

- تبني نماذج إدارة المعرفة والاستفادة منها داخل المؤسسات التعليمية.
- ترسيخ مبادئ وفلسفة إدارة المعرفة، وجعلها فلسفة مميزة لهوية المؤسسة التعليمية عن مثيلاتها.

2- أهمية إدارة المعرفة:

من الأسباب التي تبرز أهمية تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:

- تسهم في تحسين آليات صناعة القرار واتخاذها في أنحاء المدرسة كافة؛ مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة مبنية على معارف صحيحة وحديثة (57).
 - أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري، وذلك من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين عملية سهلة وممكنة (58).
 - بناء قواعد معلومات، لتخزين المعرفة، وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة، بالإضافة إلى ذلك أنها تسهل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم (59).
 - تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية، وذلك باتخاذ المنظمة معايير محددة في التوجيه والتقييم، والحكم على كفاءة الإنجاز (60).
- ومما سبق يستنتج الباحث، أن إدارة المعرفة تُعد مكوناً جوهرياً لنجاح المؤسسات التعليمية ومنها المدرسة الثانوية العامة؛ لأنها تسهم في سيادة المعرفة كقاعدة للفاعلية التعليمية والقدرة المؤسسية، وتزود الفرد بمهارات الاتصال بالآخرين والتشارك في المعرفة، وتمد المجتمع المدرسي بأسلوب الإقناع العقلي عند طرح قضايا ومشاكل العمل.

3- أنواع المعرفة Type Knowledge :

تباينت أنواع المعرفة تبعاً لوجهات نظر الباحثين والمؤصلين لمفهوم إدارة المعرفة، ونظراً لاختلاف مذاهبهم الفكرية وانتماءاتهم إلى المدارس العلمية المختلفة، إلا أن أكثر تلك الأنواع شيوعاً هي:

أ- المعرفة الضمنية **Implicit Knowledge**: هي المعرفة الخفية والمختزنة في عقول الأفراد، وتتضمن: مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، ويشير هذا النوع إلى

المهارات والأفكار الخاصة بكل فرد، والتي تكتسب من خلال تراكم خبراته السابقة، والتي يصعب الحصول عليها؛ لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ومالكها، وهذا النوع من المعرفة يُعد من أهم مستويات المعرفة في أي مؤسسة، ويمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية (61).

ب- المعرفة المعلنة Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة الرسمية، والمرمزة، والمعبّر عنها كمياً، والقابلة للنقل والتعلم، والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في: المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال، ومختلف العمليات الوظيفية، وغيرها (62).

وبناءً على هذا فإنها معرفة موثقة، ويسهل نقلها، ونشرها بين المستويات الإدارية داخل المدرسة كافة، عن طريق وسائل التعليم والاتصالات المتنوعة.

ويرى الباحث أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة تأتي من خلال وضع سياسات تحفيزية جيدة، وتبني المؤسسات التعليمية لبرامج التطوير والتحسين، مثل: برامج التميز المؤسسي، والتعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة.

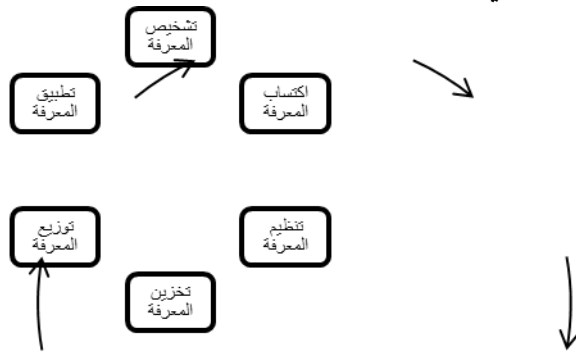
4- مداخل إدارة المعرفة:

توجد عدة مداخل لإدارة المعرفة، ومن أهمها (63):

- **المدخل الاجتماعي:** يفترض هذا المدخل تعريفاً واسعاً للمعرفة، فينظر إليها من ناحية الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، وبما يؤكد أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلاته، ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة؛ فالمعرفة التي يتم بناؤها داخل هذا الإطار يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة، ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها؛ ولكن من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك يتم نشرها بين الأفراد ذوي العلاقة في المنظمة.
- **المدخل الإداري:** ينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبار أنها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة؛ لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

- **مدخل تكنولوجيا المعلومات:** ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها؛ لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة، والتشارك فيها، ويتم ذلك باستخدام وسائط التكنولوجيا المتعددة، مثل: الشبكة الدولية **Internet** والشبكة المحلية.
 - **المدخل الاقتصادي:** ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، ورأس المال الفكري والمتمثل في المعرفة الصريحة، وهو الأساس الذي ينطوي تحته إدارة المعرفة (64).
 - **المدخل الثقافي:** يركز هذا المدخل على مفهوم المعرفة الضمنية، ويهتم بالآليات التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع، ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة (65).
- 5- **العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:**

تتم عمليات إدارة المعرفة من خلال ستة مراحل جوهرية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي :



شكل رقم (1) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (66).

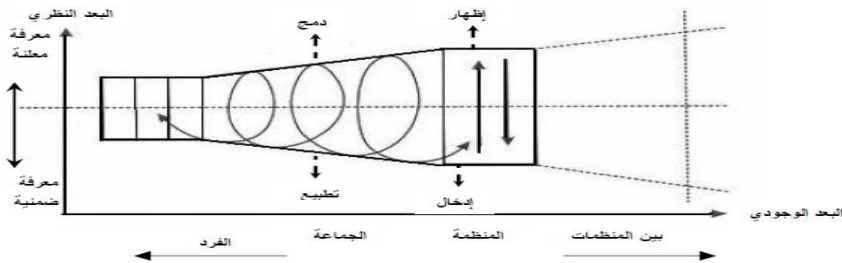
وفيما يلي توضيح هذه العمليات على النحو التالي:

أ- تشخيص المعرفة Knowledge Identification:

تعتبر من المراحل الجوهرية والمهمة، والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجودها سواء أكانت كامنة في عقول الأفراد، أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، وهذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود (67).

ب- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition:

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعملاء، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي (68). وفي إطار ذات السياق وضع (Nonaka, Takeuchi) حلزونية تكوين المعرفة كما في الشكل التالي:



شكل رقم (2) حلزونية تكوين المعرفة (69).

من الشكل السابق يتضح، أن توليد المعرفة لا يتم داخل المنظمة الواحدة فحسب؛ بل ممكن أن تتم بين مجموعة من المنظمات، من خلال شبكة الاتصالات والعلاقات القائمة بينهما.

ج - تنظيم المعرفة Knowledge Organizing:

يقصد بمرحلة تنظيم المعرفة العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرستها أو تبويبها، وحفظها واسترجاعها آلياً؛ تحقيقاً للتكامل المعرفي، وهي من أهم عمليات إدارة المعرفة (70).

د- تخزين المعرفة Knowledge Storage:

تشير هذه المرحلة إلى طرق تخزين المعرفة وعرضها للأفراد العاملين في المنظمة، وقد تستخدم المنظمة طرقًا مختلفة لتنظيم المعرفة، منها: قاعدة المعرفة، وقواعد البيانات، وقاعدة الحالات، والوثائق الرقمية. ويراعى عند اختيار طريقة التخزين والعرض خصوصية العمل في المنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم، لذا يجب أن يتم توفير المعرفة بطريقة مفهومة؛ لتلبي احتياجات الأفراد الذين يقومون باسترجاعها (71).

هـ- نشر المعرفة Knowledge distribution:

تتضمن هذه المرحلة نشر المعرفة، وتبادلها بين أعضاء المنظمة، ومن الضروري وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية حدوث عملية التفاعل بين الأفراد، سواء أكانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد (وجهًا لوجه)، أم افتراضية تمكّن الأفراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات، مثل: البريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية، أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل عملية تبادل المعرفة بين العاملين (72).

و- تطبيق المعرفة Knowledge Application:

هي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة، وهي العملية الأبرز والأهم، إذ إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، والإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب؛ لأن المعرفة لها دورة حياة، تمر بثلاث مراحل: في البدء تكون معرفة شخصية، ثم ترمز وتحول إلى معرفة ملكية أو مملوكة كما في البحوث، وفي المرحلة الأخيرة يتم نشرها لتتحول إلى خبرة عامة (73).

ومما سبق نستنتج، أن عمليات إدارة المعرفة متداخلة ومتكاملة ولا نهاية لها، فمخرجات كل عملية تعد مدخل للعملية التالية، وينبغي النظر إلى مراحل عمليات إدارة المعرفة من منظور نظرية النظم المتكاملة والمتوازنة؛ فمن العسير الفصل بين تلك المراحل أو إغفال مرحلة عن الأخرى.

رابعًا - الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

1- إجراءات الدراسة الميدانية:

أ- الاستبيان:

ب- استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، ولقد قام الباحث بتصميم الاستبيان انطلاقاً من: موضوع الدراسة، وأهدافها، ومنهجها، وتساؤلاتها، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين، والاستبيان الحالي في صورة مقياس ليكرت Likert ذي الثلاث درجات، وقد اشتمل محور المناخ التنظيمي على (23) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، واشتمل محور إدارة المعرفة على (22) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

ب - ثبات الدراسة (Reliability Test):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة حسب معامل (الفا كرونباخ **Crunch's Alpha**) مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي Spss.

الجدول التالي رقم (1) يوضح ذلك.

م	المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي.	5	.967
2		نظم الحوافز.	5	.967
3		العلاقات بين العاملين.	4	.875
4		الاتصالات التنظيمية.	4	.954
5		القيادة	5	.935
	معامل الثبات لمحور المناخ التنظيمي			
1	عمليات إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة.	7	.941
2		تخزين المعرفة.	4	.953
3		تطبيق المعرفة.	5	.965
4		نشر المعرفة.	6	.970
	معامل الثبات لمحور عمليات إدارة المعرفة			
	معامل الثبات الكلي			
				.990
				.994

يتضح من الجدول السابق، أن القيم التي ظهرت عليها معاملات ألفا كرونباخ لمحاوَر أداة الدراسة بشكل عام هي قيم مرتفعة؛ وبالتالي فإن النتائج التي سوف نحصل عليها ستكون أكثر دقة ومصداقية، فقد بلغت قيمة الاتساق الكلي لمفردات الاستبانة (0.994)، وهي تدل على تجانس مفردات الاستبانة وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ج - صدق أداة الدراسة (Validity Test):

يكون الاستبيان صادقاً إذ كان قادراً على قياس ما ينبغي قياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال الخطوات الآتية:

- التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين؛ من أجل إبداء وجهة نظرهم وآرائهم، للتعرف على مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبة عبارات الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، وقد اتفق المحكمون على صلاحية الاستبيان في صورته النهائية، وبذلك يمكن التنبؤ بالصدق الظاهري للاستبانة.

- التحقق من الصدق الذاتي لأداة الدراسة:

يقاس الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار وعلى ذلك فإن معامل الصدق الذاتي للمحور الأول المتعلق بالمناخ التنظيمي.

$$0.992 = \sqrt{.986} =$$

أما معامل الصدق الذاتي للمحور الثاني والمتعلق بعمليات إدارة المعرفة

$$0.994 = \sqrt{.990}$$

والصدق الذاتي له أهمية؛ فهو يعبر عن الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبيان.

د- عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في التعليم الثانوي العام في محافظة القليوبية للعام الدراسي 2016/2017م، والبالغ عددهم 127 مديراً وفقاً لكتاب الإحصاء السنوي الصادر من وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي

2017/2016م، وقد تم جمع بيانات البحث من جميع المفردات دون ترك أي مفردة أو حالة، وقد تم توزيع (127) استبانة على مديري المدارس الثانوية العامة في القليوبية، وتم جمعها وفحصها، فوجد منها (9) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي أصبح حجم عينة البحث (119) بنسبة 93%.

هـ- الأساليب الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث للإجابة عن أسئلة البحث، وهذه الأساليب كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة.
- اختبار كا2 لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات مجتمع الدراسة.
- اختبار T-test لقياس دلالة فروق المتوسطات غير المرتبطة والمرتبطة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة (الاستبيان).
- معامل الارتباط لبيرسون لتأكيد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

ويمكن عرض نتائج الدراسة الميدانية في المحاور التالية:

(أ) محور المناخ التنظيمي:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، ويندرج تحت هذا المحور الأبعاد الخمسة التالية:

البعد الأول - الهيكل التنظيمي:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T، كا2 لكل عبارة من عبارات الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كـ2 لمفردات بُعد الهيكل التنظيمي

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب ب	t-test		اختبار التوافق	
							قيمة T	الدلالة	الدلالة	كـ2
1	يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية.	1.49	.79	178	49.86	4	20.640	.000	68.38	.000
2	يوجد ترابط (تكامل) بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة.	1.77	.88	211	59.10	1	21.802	.000	23.81	.000
3	تساند الإدارة بناء الهيكل التنظيمي وفقاً لمبادئ التنظيم الشبكي.	1.33	.65	159	44.53	5	22.268	.000	99.84	.000
4	يسمح التنظيم الحالي بالتفويض الفعال للسلطة.	1.58	.74	189	52.94	3	23.376	.000	31.47	.000
5	يتيح الهيكل التنظيمي توزيع العاملين بعدالة على وظائف المنظمة بشكل مناسب.	1.59	.82	190	53.22	2	21.069	.000	45.19	.000

وبتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (1) يتضح أن:

العبارة رقم (2) جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (1.77)، وبانحراف معياري قدره (0.88). ويعكس ذلك درجة ضعيفة لتوافر هذه الممارسة في المدارس محل البحث، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (211)، بينما بلغت قيمة كا² (23.81)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T لهذه العبارة (21.802). بينما جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (1.33)، وبانحراف معياري قدره (0.65). ويعكس ذلك درجة ضعيفة لتوافر هذه الممارسة في المدارس محل البحث. وبوزن نسبي قدره (159) وبلغت قيمة كا² (99.84)، وهي بذلك تعكس وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T (22.268) وهذا يعني وجود توافق جوهري ذي دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم.

وتعكس النتائج السابقة اتجاهًا عامًا لضعف توافر هذه الممارسات في واقع المدارس محل البحث، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد إيجابية، مما يدل على تناسبها، ويؤكد صدق وثبات هذا البعد كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

البعد الثاني - نظم الحوافز:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T-test، واختبار التطابق كا² لمفردات بعد الحوافز.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كا² لمفردات بعد نظم الحوافز

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	T-Test		اختبار التطابق	
							قيمة T	كا ²	الدلالة	الدرجة
1	يوجد نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز.	1.63	.88	195	54.62	1	20.304	.000	52.25	.000

2	تقدم الحوافز المعنوية والتشجيعية وفقاً لمعايير واضحة.	1.3 0	.63	155	43.41	5	22.488	.00 0	111.7 4	.00 0
3	تهتم الإدارة بأخذ آرائنا ومقترحاتنا عند وضع أهداف المنظمة.	1.5 8	.74	189	52.94	2	23.376	.00 0	31.47	.00 0
4	تشعر بالعدالة عند تقييم أداءك السنوي.	1.4 4	.79	172	48.18	4	19.725	.00 0	95.26	.00 0
5	تم الترقية وفقاً لمعايير واضحة ومحددة.	1.5 6	.80	186	52.1	3	21.070	.00 0	50.23	.00 0

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (1.63)، وبانحراف معياري قدره (0.88). ويعكس ذلك اتجاهاً عاماً لضعف توافر هذه الممارسة، وبوزن نسبي قدره (195)، وبلغ قيمة χ^2 (52.25)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T (20.304) مما يعني وجود توافق جوهري ذي دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصي منهم. بينما جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأخير، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.30). ويعكس ذلك درجة ضعيفة لهذه الممارسة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، وبلغ الوزن النسبي لهما (155) بأهمية نسبية قدرها (43.41)، وكانت قيم χ^2 دالة عند مستوى ثقة ± 0.05 بقيمة قدرها (111.74). كما أظهر اختبار T قيمة قدرها (22.488)، وهي تعكس وجود توافق جوهري ذي دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم.

ومما سبق يتضح، أن هناك ضعفاً في درجة توافر البعد المتعلق بالحوافز، فقد أكد أفراد العينة أنه لا يوجد نظم تحفيزية فعالة تُمنح لذوي الأداء المتميز. وبالتالي فهم لا يشعرون بالعدالة عند تقييم الأداء السنوي، مما يعني توقع وجود تحديات تعرقل من تحقيق المناخ التنظيمي الفعال.

البعد الثالث - العلاقات بين العاملين:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T، كما لكل عبارات بُعد العلاقات بين العاملين.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كما 2 لمفردات بُعد العلاقات بين العاملين.

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	T-Test		اختبار التوافق	
							قيمة T	كا	الدلالة	كا
1	تقوم العلاقات بين العاملين داخل المدرسة على الاحترام المتبادل.	2.55	.72	304	85.15	1	38.634	.000	68.08	.000
2	يسود التعاون بين جميع العاملين داخل المدرسة.	2.52	.66	301	84.31	2	41.707	.000	51.24	.000
3	تتوافر الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المدرسة.	1.87	.87	223	62.46	3	23.264	.000	9.89	.007
4	يمنح العاملون الوقت الكافي	1.42	.68	169	47.34	4	22.694	.000	69.29	.000

للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.
--

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول؛ وقد بلغ المتوسط الحسابي لآراء المستقصي منهم ب (2.55)، وبانحراف معياري قدره (72)، وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (304)، وبلغت قيمة χ^2 (68.08)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T (38.634)، وهي تعكس وجود توافق جوهري بين آراء المستقصي منهم، بينما جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (1.42)، وبانحراف معياري قدره (68). ويعكس ذلك اتجاهاً عاماً على ضعف توافر هذه الممارسة في المدارس محل البحث، وبوزن نسبي قدره (169) وبلغت قيمة χ^2 (69.29) ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، بينما بلغت قيمة T (22.694)، وتعكس توافقاً جوهرياً بين آراء المستقصي منهم نحو هذا الاتجاه.

ومما سبق يتضح، أن واقع المدارس محل البحث يتسم بقصور في الممارسات المتعلقة بدرجة توافر العلاقات بين العاملين، حيث أكد مجتمع البحث أنه على الرغم من أن العلاقات بين العاملين داخل المدرسة تقوم على الاحترام المتبادل إلا أن الوقت الممنوح للعاملين غير كاف للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.

البعد الرابع - الاتصالات التنظيمية:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T، واختبار كا2 لكل عبارة من عبارات بُعد الاتصالات.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كا2 لمفردات بُعد الاتصالات التنظيمية.

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	T-test		اختبار التوافق	
							قيمة T	الدلالة	الدلالة	كافة
1	تتم عملية تبادل المعلومات بين العاملين داخل المدرسة بسهولة.	1.73	.68	206	57.70	1	27.561	.000	21.79	.000
2	يوجد شبكة اتصالات حديثة لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم.	1.64	.76	196	54.90	3	23.466	.000	23.05	.000
3	تتم عملية الاتصال في جميع المستويات داخل التنظيم.	1.68	.87	200	56.02	2	21.009	.000	37.63	.000
4	تمتلك القدرة على الاتصال برؤسائك بسهولة ويسر.	1.63	.67	194	54.34	4	26.355	.000	27.69	.000

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (1.73)، وبانحراف معياري قدره (0.68)، ويعكس ذلك درجة ضعيفة لمدى توافر الممارسة، بوزن نسبي قدره (206)، وبلغت قيمة كا²(21.79%)، ويعكس ذلك وجود تطابق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغ اختبار T قيمة قدرها 27.561، وهي تشير إلى اتفاق جوهري بين آراء المستقضي منهم نحو هذا الاتجاه، وجاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (1.63)، وبانحراف معياري قدره (0.67)، ويعكس ذلك درجة ضعيفة لهذه الممارسة، بوزن نسبي بلغ (194)، وبلغت قيمة كا²(27.69)، ويعكس ذلك وجود تطابق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T 26.355؛ مما يعكس ذلك توافقاً جوهرياً بين آراء المستقضي منهم نحو هذا الاتجاه.

وباستقراء التحليل السابق يتضح، أن جميع عبارات هذا البعد إيجابية، مما يدل على تناسبها، ويؤكد صدق وثبات هذا البعد "الاتصالات" كأحد الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي.

البعد الخامس - القيادة:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T، واختبار كا² لكل عبارة من عبارات بُعد القيادة.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كا² لمفردات بُعد القيادة.

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب ب	t-test		اختبار التوافق	
							قيمة T	الدلالة	الدلالة	كا ²
1	تهتم بتفويض السلطة الكافية للعاملين داخل المدرسة.	2.24	.76	267	74.79	2	31.794	.000	10.80	.005

2	تحرص على إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية.	2.6 2	.67	312	87.3 9	1	42.286	.00 0	85.1 7	.00 0
3	تهتم القيادات بعمليات إدارة المعرفة.	1.5 3	.72	183	51.2 6	5	23.222	.00 0	40.3 5	.00 0
4	تهتم القيادات بتعميق علاقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع.	1.6 8	.75	201	56.3 0	4	24.363	.00 0	17.2 6	.00 0
5	تحرص على بناء فرق عمل من مختلف الوظائف.	2.2 3	.72	266	74.5 1	3	33.801	.00 0	14.7 3	.00 1

باستقراء الجدول السابق يتضح الآتي:

جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (2.62)، وبانحراف معياري قدره (.67)، ويعكس ذلك درجة توافر ضعيفة لهذه الممارسة، وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (312)، وبلغت قيمة كا² (85.17)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، بينما بلغت قيمة T 42.286 وهي تعكس توافراً جوهرياً بين آراء المديرين نحو هذا الاتجاه، بينما جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.53)، وبانحراف معياري قدره (.72)، ويعكس ذلك درجة توافر ضعيفة لهذه الممارسة، بوزن نسبي بلغ (183) وبلغت قيمة كا² (40.35)، ويعكس وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وأظهرت نتائج اختبار T قيمة قدرها 23.222، ويعكس ذلك توافراً جوهرياً ذا دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم نحو هذا الاتجاه.

ويتضح أن جميع عبارات هذا البعد إيجابية، مما يدل على تناسبها، ويؤكد صدق وثبات هذا البعد "المناخ التنظيمي"، وباستقراء مجمل نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية في هذا المحور يمكن للباحث استنتاج أن واقع المدارس محل

البحث بها قصور واضح في أبعاد المناخ التنظيمي، فقد اتجهت آراء المستقصي منهم نحو عدم الموافقة على درجة التوافر، ويتوقع أن يتولد عن ذلك القصور تحديات تعوق المدارس محل البحث في مسارها نحو تحقيق المناخ التنظيمي الفعال. (ب) محور عمليات تطبيق إدارة المعرفة.

ويهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى توافر أبعاد عمليات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة، ويتضمن الأبعاد الأربعة التالية:

البعد الأول - اكتساب المعرفة:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T، كا2 لكل عبارة من عبارات بُعد اكتساب المعرفة.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كا2 لمفردات بُعد اكتساب المعرفة.

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	T-test		اختبار التوافق
							الدلالة	قيمة T	
1	يتم جذب ذوي الكفاءات من خارج المدرسة للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.	2.	.9	25	70.	2	25.	.0	21.00
		11	2	2	58		050	.00	89
2	تتوافر آليات لاستقبال مقترحات وآراء العاملين.	2.	.7	25	70.	1	31.	.0	8.5
		12	4	3	87		222	.00	8
3	تخصص ميزانية لدعم برامج إدارة المعرفة.	1.	.5	14	41.	7	22.	.0	142.00
		23	9	7	17		747	.00	.30

4	تستخدم مقاييس أداء علمية واضحة لقياس مستوى المعرفة لدى العاملين.	1.7	17	48.	5	20.	0.	85.	0.
5	يوجد خطة إجرائية لمعالجة فجوة المعرفة في المدرسة.	1.6	15	44.	6	20.	0.	116	0.
6	تعقد في المدرسة ورش التعلم والتي تهدف إلى اكتساب المعرفة.	1.6	18	51.	4	24.	0.	35.	0.
7	تساهم الوسائل التكنولوجية المتوفرة في المدرسة مثل شبكة الإنترنت في زيادة المخزون المعرفي لدى العاملين.	1.8	21	61.	3	22.	0.	18.	0.

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح:

- جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (2.12)، وبانحراف معياري قدره (0.74)، ويعكس ذلك درجة توافر ضعيفة لهذه الممارسة، وبوزن نسبي قدره (253)، وبلغت قيمة χ^2 (8.58) ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، بينما تشير قيمة T (31.222)، وهي بذلك تعكس توافقاً جوهرياً ذا دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم نحو هذا الاتجاه، وجاءت العبارة رقم (3) الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ التوافر (1.23)، وبانحراف معياري قدره (0.59)، ويعكس اتجاهًا عامًا لضعف توافر هذه الممارسة، بوزن نسبي قدره (147)، وبلغت قيمة χ^2 (142.30)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، كما أظهر اختبار T قيمة قدرها (22.747)، وهي تعكس توافقاً جوهرياً ذا دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من المديرين نحو هذا الاتجاه.

وبصفة عامة من خلال استقرار النتائج السابقة يمكن الإشارة إلى أن هناك ضعفاً في درجة توافر ممارسات اكتساب المعرفة في واقع المدارس محل البحث، مما يعني للباحث توقع وجود تحديات تعرقل تحقيق عمليات إدارة المعرفة.

البعد الثاني - تخزين وتنظيم المعرفة.

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T ، وكا لكل عبارة من عبارات خزن وتنظيم المعرفة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كا لمفردات بُعد تخزين المعرفة.

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	t-test		اختبار التتابع	
							قيمة T	كا	الدالة	
1	تتوافر الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات لتخزين الوثائق.	1.94	.87	231	64.70	1	24.168	.000	5.76	.056
2	يوجد في المدرسة وحدة تنظيمية مسئولة عن تخزين المعرفة.	1.40	.70	167	46.78	4	21.717	.000	81.29	.000
3	تتوافر ذاكرة تنظيمية "قواعد بيانات" يمكن الرجوع إليها للحصول على دروس مستفادة من التجارب والخبرات الماضية.	1.62	.78	193	54.06	2	22.652	.000	29.05	.000
4	يتم تدريب العاملين على كيفية الحصول على المعرفة المخزنة من وسائطها المتعددة.	1.54	.77	184	51.54	3	21.669	.000	47.26	.000

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح:

- جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (1.94)، وبانحراف معياري قدره (0.87)، وتعكس اتجاهًا عامًا لضعف توافر هذه الممارسة، وبوزن نسبي قدره (231)، وبلغت قيمة كا^2 (5.76)، ويعكس ذلك وجود تطابق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T (24.168)، وهي تعكس توافقًا جوهريًا ذا دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من المديرين نحو هذا الاتجاه، وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأخير. بمتوسط حسابي قدره (1.40)، وبانحراف معياري قدره (0.70)، ويعكس ذلك درجة ضعيفة لتوافر هذه الممارسة، وبوزن نسبي قدره (167)، وبلغت قيمة كا^2 (81.29)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T (21.717)، وهي بذلك تعكس توافقًا جوهريًا ذا دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من المديرين نحو هذا الاتجاه.

البعد الثالث - تطبيق المعرفة:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T، وقيمة كا^2 لكل عبارة من عبارات تطبيق المعرفة.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كا^2 لمفردات بُعد تطبيق المعرفة.

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب ب	t-test		اختبار التطابق	
							قيمة T	كا ²	الدلالة	كا ²
1	تأخذ المدرسة بأفكار وتوصيات فرق العمل.	2.	05	244	68.34	1	30.933	0.00	11.81	0.03
2	تسهم الإجراءات الإدارية في تطبيق المعرفة الجديدة داخل المدرسة.	1.	58	189	52.94	4	24.539	0.00	30.26	0.00

3	تمنح الصلاحية الكافية لتطبيق ما لديك من معرفة داخل المدرسة.	1.62	.83	193	54.06	2	21.226	.000	40.15	.000
4	يوجد نظم تحفيزية تشجع الأفراد على تطبيق ما لديهم من معرفة داخل المدرسة.	1.75	.79	209	58.54	3	24.204	.000	10.70	.005
5	تتوافر ثقافة تنظيمية تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة.	1.58	.85	189	52.94	4	20.198	.000	59.21	.000

بتحليل بيانات الجدول السابق ينضح:

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.05)، وبانحراف معياري قدره (0.72.72)، وبلغ بوزن نسبي بلغ (244)، وبلغت قيمة t^2 (11.81)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، بينما أظهر اختبار T-test قيمة قدرها (30.933)، وهي بذلك تعكس توافقاً جوهرياً ذا دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من المديرين نحو هذا الاتجاه، كما جاءت العبارتان رقم (5,2) في الترتيب الأخير، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهما (1.58)، وبانحراف معياري قدره (0.70) للعبارة رقم 2، و(0.85) للعبارة رقم 5، وبوزن نسبي قدره (189)، وبلغت قيمة t^2 (30.26) للعبارة رقم 2، بينما بلغت قيمة t^2 (59.21) للعبارة رقم 5، وبلغت قيمة T نسبة قدرها (24.539) للعبارة رقم 2، بينما بلغت T قيمة قدرها (20.198) للعبارة رقم 5، وهي بذلك تعكس توافقاً جوهرياً ذا دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم نحو هذا الاتجاه.

مما سبق يتضح، أن جميع العبارات إيجابية، وتؤكد صدق وثبات هذا البعد "تطبيق المعرفة" كأحد الأبعاد المهمة لإدارة المعرفة.

البعد الرابع - نشر المعرفة:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والأهمية النسبية، وقيمة T-test، كما لكل عبارة من عبارات توزيع المعرفة.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T، كما لمفردات بُعد نشر المعرفة.

م	العبارات	م	ع	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	t-test		اختبار التتابق	
							T	الدالة	الدالة	كاس
1	يتوافر مناخ داعم لتبادل المعرفة بين العاملين كافة.	1.73	.81	207	57.98	2	23.202	.000	14.33	.001
2	يسهل وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلها المدرسة.	1.96	.86	234	65.54	1	24.858	.000	3.04	.218
3	يحرص العاملون كافة على الاستفادة من المعرفة عن طريق قنوات الاتصال المتاحة.	1.70	.86	203	56.86	3	21.463	.000	30.06	.000
4	تنظم مؤتمرات وندوات داخل المدرسة للتشارك بالمعرفة فيما بينهم.	1.36	.67	162	45.37	6	22.063	.000	92.23	.000
5	يوجد نشرات إعلامية تساعد في نشر المعرفة بين العاملين.	1.56	.77	186	52.16	5	21.938	.000	42.21	.000
6	يتاح الوقت الكافي لتبادل المعرفة المشتركة من خلال	1.50	.80	179	50.14	4	20.480	.000	68.79	.000

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (1.96)، وبانحراف معياري قدره (.86)، ويعكس ذلك درجة ضعيفة لهذه الممارسة، بوزن نسبي لهذه العبارة (234)، وبلغت قيمة كا² (3.04)، ويعكس وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T (24.858)؛ مما يعكس وجود توافق جوهري ذي دلالة إحصائية بين آراء المديرين في المدارس محل البحث، وجاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأخير، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.36)، وبانحراف معياري قدره (.67)، ويعكس ذلك درجة توافر ضعيفة لهذه الممارسة في المدارس محل البحث، بوزن نسبي بلغ (162)، وبلغت قيمة كا² (92.23)، ويعكس ذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ± 0.05 ، وبلغت قيمة T (22.063)، مما يعكس وجود توافق جوهري ذي دلالة إحصائية بين آراء المديرين.

وبشكل عام يخلص الباحث من التحليل السابق إلى أن واقع المدارس الثانوية العامة في المدارس محل البحث يتسم بقصور في درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال، وقصور في توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة، فقد اتجهت آراء المستقضي منهم نحو عدم الموافقة على درجة التوافر.

خامساً: التوصيات والإجراءات المقترحة.

في ضوء ما أسفرت إليه نتائج الدراسة الحالية بشقيها الميداني والنظري، فإن البحث الحالي يقدم بعض الإجراءات المقترحة، والتي تُسهم في تهيئة المناخ التنظيمي، وكذلك تطبيق عمليات إدارة المعرفة في ممارسات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية.

أ - التوصيات:

في ضوء الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية يوصي الباحث بضرورة الآتي:

- بناء فرق لإدارة المعرفة؛ لمتابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة.
- وضع رسالة ورؤية إستراتيجية، تتناسب مع إستراتيجيات إدارة المعرفة.
- إنشاء إدارة خاصة بإدارة المعرفة، ويكون من مهامها: (تشخيص المعرفة واكتسابها، وتنظيمها، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها).
- بناء مناخ تنظيمي فعّال، يساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- توفير المخصصات المالية الكافية واللازمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، واستثمارها بشكل أفضل وقّعال.
- توفير مناخ التعلم، والذي يشجع على التعلم من الخبرة السابقة والتجريب.
- الاهتمام ببناء الهياكل التنظيمية المرنة، والتي تلائم المتغيرات البيئية.
- تفعيل نظم الاتصال الفعّالة؛ ضماناً لسلامة وصول المعلومات لجميع الأفراد داخل التنظيم.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية، تتسم بالمرونة، وعدم التداخل في الاختصاصات، مما يؤدي إلى تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات بسهولة ويسر.
- إقامة دورات تدريبية للعاملين متعلقة بعمليات إدارة المعرفة داخل المدرسة.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين في ضوء معايير واضحة ومحددة.
- عقد اجتماعات وورش عمل دورية؛ لبحث المعوقات التي تؤثر على المناخ المدرسي وعمليات إدارة المعرفة.
- توثيق كل المعلومات والبيانات الخاصة بالمدرسة وحفظها؛ حتى يسهل استرجاعها في الوقت المناسب.

ب- الإجراءات المقترحة لتهيئة المناخ التنظيمي من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة:

1- الهيكل التنظيمي: ولعل من أبرز الآليات الإجرائية لتحقيق ذلك ما يلي:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم الشبكي.
- توزيع العاملين على وظائف المنظمة بشكل مناسب وفقاً لقدراتهم.
- أن يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بالتفويض الفعال للسلطة.
- إعداد هيكل تنظيمي، يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.
- إيجاد ترابط بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة.

2- فيما يتعلق ببعدها التحفيز، ولعل من أبرز الآليات الإجرائية لتحقيق ذلك ما يلي:

- إنشاء صناديق الاقتراح الهادفة إلى أخذ آراء العاملين كافة، وتبادل الرؤى حول قضايا ومشكلات العمل.
- أن تتم الترقية وفقاً لمعايير واضحة، تراعي مبادئ العدالة والشفافية، والتي تم تصميمها مسبقاً.
- توفير مختلف الحوافز سواء أكانت مادية أم معنوية، والتي تهدف إلى مكافأة العاملين الذين يلتزمون بالإبداع والابتكار.
- عند تصميم نظم التحفيز يتطلب أولاً إعداد بطاقات تقييم، هدفها التعرف على احتياجات العاملين داخل المدرسة، وما يؤثر على رضاهم.

3- فيما يتعلق ببعدها العلاقات بين العاملين في المدرسة:

- تخصيص وقت كاف للعاملين أثناء اليوم الدراسي؛ من أجل تبادل الفكر والخبرات بشكل جماعي.
- بناء مناخ الثقة، والذي ينمي جدارات العاملين، ويشجعهم على التعلم الذاتي.
- إقامة اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس، هدفها التعاون والعمل الجماعي في إنجاز العمل.
- بناء علاقات عمل بين جميع العاملين وفقاً للاحترام المتبادل.

4- فيما يتعلق ببعء الاتصالات التنظيمية، ولعل من أبرز الآليات الإجرائية لتحقيق ذلك ما يلي:

- إقامة اجتماعات دورية، هدفها الاستماع للمرؤوسين بشأن قضايا العمل.
 - تزويد المعلمين والإدارة المدرسية بأحدث أجهزة الحاسوب، وربطها بشبكة المعلومات الدولية، وبنك المعرفة.
 - تنظيم برامج تدريبية على استخدام: تكنولوجيا المعلومات، وخرائط المعرفة.
- #### 5- فيما يتعلق ببعء القيادة، ولعل أبرز الآليات الإجرائية لتحقيق ذلك ما يلي:
- تشجيع العاملين على إبداء الرؤى تجاه قضايا العمل؛ لدمجها في النموذج الذهني للمنظمة.
 - تشجيع العاملين، وحثهم على الاستفسار والتقصي، والمشاركة في صنع القرارات.
 - بناء مناخ مدرسي، يدعم عمليات التعلم وتبادل الفِكر المتنوعة.
 - تصميم بطاقات تقييم ذاتي؛ للتعرف على فجوات المعرفة داخل المدرسة.
 - تبني برامج متعلقة بالتنمية المهنية، تدعم عمليات التعلم واكتساب المعرفة بشكل جماعي.
 - تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المدرسة، على أن يتم اختيار تلك الفرق بناءً على المهارات والقدرات التي تتلاءم مع طبيعة العمل.
 - تخصيص الموازنات المطلوبة لفرق العمل واللجان المشكلة.
 - تبني دورات تدريبية لأفراد المجتمع المدرسي عن التفويض الفعّال للسلطة.
 - عقد مؤتمرات وندوات واجتماعات بين المدرسة والمجتمع الخارجي، هدفها تعميق علاقات الشراكة والتكامل المعرفي والاستفادة المتبادلة.
 - عمل برامج تحفيزية، هدفها تشجيع العاملين على تطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل المدرسة.

ب- عناصر إدارة المعرفة لدى مديري المدارس، وتتمثل فيما يلي:

1- اكتساب المعرفة:

- جذب ذوي الكفاءات من خارج المدرسة؛ للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.
- وضع آليات واضحة ومحددة؛ لاستقبال مقترحات وآراء جميع العاملين.
- تخصيص ميزانية لدعم برامج إدارة المعرفة.
- تشجيع العاملين على إقامة ورش التعلم، والتي تهدف إلى اكتساب المعرفة.
- تصميم مقاييس علمية واضحة؛ لقياس مستوى المعرفة لدى العاملين.
- إعداد خطة إجرائية؛ لمعالجة فجوة المعرفة في المدرسة.
- مكافأة العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة المتوفرة في المدرسة، مثل شبكة الإنترنت.

2- تخزين المعرفة:

- عقد دورات تدريبية هدفها كيفية الحصول على المعرفة المخزنة من وسائطها المتعددة.
- إنشاء قواعد بيانات، يمكن للعاملين الرجوع إليها في أي وقت؛ من أجل الاستفادة من التجارب والخبرات الماضية. (بناء الذاكرة التنظيمية).
- توفير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات لتخزين الوثائق.
- بناء وحدة تنظيمية داخل المدرسة مسئولة عن تخزين المعرفة.

3- تطبيق المعرفة:

- تبني مؤتمرات وندوات، هدفها نشر ثقافة تنظيمية، تدعو إلى التطبيق الفعّال للمعرفة.
- مكافأة العاملين على تطبيق ما لديهم من معرفة داخل المدرسة.
- منح العاملين الصلاحية الكافية لتطبيق ما لديهم من معرفة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية في تطبيق المعرفة الجديدة داخل المدرسة.
- أن تأخذ المدرسة بأفكار وتوصيات فرق العمل المدارة ذاتياً.

4- نشر المعرفة:

- تهيئة المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين العاملين كافة.
- إنشاء قواعد المعرفة داخل المدرسة، تسهل وصول جميع العاملين إليها بسهولة ويسر .
- تخصيص الوقت الكافي لتبادل المعرفة المشتركة من خلال الحوار الجاد داخل المدرسة.
- إعداد نشرات إعلامية تساعد في نشر المعرفة بين العاملين.
- تشجيع العاملين كافة على الاستفادة من المعرفة عن طريق فتح قنوات الاتصال، وفي جميع الاتجاهات.
- تنظيم مؤتمرات وندوات وورش عمل داخل المدرسة؛ للتشارك في المعرفة.

ملاحق البحث:

قائمة بأسماء المحكمين:

م	اللقب والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عبد الجواد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية.	جامعة كفر الشيخ.
2	أد عبد العزيز داود	استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية.	جامعة كفر الشيخ.
3	أ.د. أحمد عبد الله عثمان	أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ	جامعة الزقازيق.
4	أ.د. عزة أحمد الشربيني	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	جامعة الزقازيق.
5	د. طارق عبد الرحمن محمد	مدرس إدارة الأعمال	جامعة الزقازيق.
6	د. رمضان محمد سعودي	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية	جامعة كفر الشيخ.
7	د. يسري حسين الديب	مدرس بقسم الإحصاء	جامعة الزقازيق.

استبانة

موجهة إلى السادة مديري المدارس الثانوية العامة

تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري
المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية.

إعداد

د. أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم

دكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

المحور الأول - أبعاد المناخ التنظيمي:

أولاً - الهيكل التنظيمي:

م	درجة الموافقة			العبارات
	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1				يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط (حدود) السلطة والمسؤولية.
2				يوجد ترابط (تكامل) بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة.
3				تساند الإدارة بناء الهيكل التنظيمي وفقاً لمبادئ التنظيم الشبكي.
4				يسمح التنظيم الحالي بالتفويض الفعال للسلطة.
5				يتيح الهيكل التنظيمي توزيع العاملين على وظائف المنظمة بشكل مناسب.

ثانياً - نظم الحوافز:

م	درجة الموافقة			العبارات
	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1				يوجد نظم تحفيزية فعالة، تمنح لذوي الأداء المتميز.
2				تقدم الحوافز المعنوية والتشجيعية وفقاً لمعايير واضحة.
3				تهتم الإدارة بأخذ آرائنا ومقترحاتنا عند وضع أهداف المنظمة.
4				تشعر بالعدالة عند تقييم أدائك السنوي.
5				تتم الترقية وفقاً لمعايير واضحة ومحددة.

ثالثاً - العلاقات بين العاملين:

م	العبارات	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تقوم العلاقات بين العاملين داخل المدرسة على الاحترام المتبادل.			
2	يسود التعاون بين جميع العاملين داخل المدرسة.			
3	تتوافر الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المدرسة.			
4	يمنح العاملون الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.			

رابعاً - الاتصالات التنظيمية:

م	العبارات	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تتم عملية تبادل المعلومات بين العاملين داخل المدرسة بسهولة.			
2	يوجد شبكة اتصالات حديثة لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم.			
3	تتم عملية الاتصالات في جميع الاتجاهات الصاعدة والهابطة.			
4	تمتلك القدرة على الاتصال برؤسائك بسهولة ويسر.			

خامساً - القيادة:

م	درجة الموافقة			العبارات
	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1				تهتم بتفويض السلطة الكافية للعاملين داخل المدرسة.
2				تحرص على إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية.
3				تهتم القيادات بعمليات إدارة المعرفة.
4				تهتم القيادات بتعميق علاقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع.
5				تحرص على بناء فرق عمل من مختلف الوظائف.

المحور الثاني:

أولاً - اكتساب المعرفة:

م	درجة الموافقة			العبارات
	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1				يتم جذب ذوي الكفاءات من خارج المدرسة؛ للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.
2				تتوافر آليات لاستقبال مقترحات وآراء العاملين.
3				تخصص ميزانية لدعم برامج إدارة المعرفة.
4				تستخدم مقاييس أداء علمية واضحة، لقياس مستوى المعرفة لدى العاملين.
5				يوجد خطة إجرائية لمعالجة فجوة المعرفة في المدرسة.
6				تعقد في المدرسة ورش التعلم، والتي تهدف إلى اكتساب المعرفة.
7				تساهم الوسائل التكنولوجية المتوفرة في المدرسة مثل شبكة الإنترنت في زيادة المخزون المعرفي لدى العاملين.

ثانياً - تخزين المعرفة:

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تتوافر الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات لتخزين الوثائق.			
2	يوجد في المدرسة وحدة تنظيمية مسئولة عن تخزين المعرفة.			
3	تتوافر ذاكرة تنظيمية "قواعد بيانات" يمكن الرجوع إليها للحصول على دروس مستفادة من التجارب والخبرات الماضية.			
4	يتم تدريب العاملين على كيفية الحصول على المعرفة المخزنة من وسائطها المتعددة.			

ثالثاً - تطبيق المعرفة:

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تأخذ المدرسة بأفكار وتوصيات فرق العمل.			
2	تسهم الإجراءات الإدارية في تطبيق المعرفة الجديدة داخل المدرسة.			
3	تمنح الصلاحية الكافية لتطبيق ما لديك من معرفة داخل المدرسة.			
4	يوجد نظم تحفيزية، تشجع الأفراد على تطبيق ما لديهم من معرفة داخل المدرسة.			
5	تتوافر ثقافة تنظيمية تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة.			

رابعاً - نشر المعرفة:

م	العبارات	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	يتوافر مناخ داعم لتبادل المعرفة بين العاملين كافة.			
2	يسهل وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المدرسة.			
3	يحرص العاملون كافة على الاستفادة من المعرفة عن طريق قنوات الاتصال المتاحة.			
4	تنظم مؤتمرات وندوات داخل المدرسة؛ لتشارك المعرفة فيما بينهم.			
5	يوجد نشرات إعلامية، تساعد في نشر المعرفة بين العاملين.			
6	يتاح الوقت الكافي لتبادل المعرفة المشتركة من خلال الحوار الجاد داخل المدرسة.			

المراجع والهوامش

- 1- سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، 2010م، ص 60.
- 2 - ياسر العتيبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1428 هـ، ص 18.
- 3- سامي عوض الله جاد الله رباح: دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص 19.
- 4 - أحمد مصطفى السيد خليفة: قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للمديرين الأكاديميين والمديرين غير الأكاديميين، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة العاشرة، ع4، إبريل 1998، ص 56.
- 5 - سلمى الإمام: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، عدد 1، سبتمبر 2006م، ص 81
- 6 - حامد كاظم متعب، عامر على العطوي: دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4، 2007م، ص 155
- 7 - أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم: المنظمة المتعلمة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 2014م، ص 246- 247

- 8 - هند محمد محسن الشريف: دراسة مستقبلية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس، 2011م، ص84.
- 9 - عبد العزيز داود: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري الثانوية، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع 35، ج 2، 2011م، ص 58.
- 10 - أمل محسوب محمد زناتي: تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، 2004م، ص ص 7-8.
- 11 - عبير أحمد على أحمد كاعوه: التمكين الإداري لمعلم المرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء الاتجاه نحو اللامركزية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 2013م، ص 150.
- 12 - على عبدربه حسين: تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ع 3، 2011م، ص 177.
- 13 - يحيى إسماعيل محمود يوسف: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، ع 7، 2015م، ص 361.
- 14 - محمود عبد السميع وآخرون: الاحتياجات المهنية لمعلمي الثانوية العامة في ضوء التحديات الداخلية والخارجية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد الحادي والعشرون، الجزء الثاني، الإسماعيلية، 2011م، ص 193.

- 15 - نهلة عبد القادر هاشم وآخرون: إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية " دراسة تحليلية " مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع 1، 2016م، ص97.
- 16 - عقيل محمود محمود رفاعي: التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 20، العدد86، 2013م، ص397.
- 17 - أحمد إبراهيم أحمد: معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية، جودة التعليم في المدرسة المصرية، التحديات، المعايير، الفرص، جامعة طنطا 28-29 إبريل، طنطا 2002 م، ص 52.
- 18 - ياسر عبد الحافظ عبد الحافظ: أنموذج مقترح لتطوير التعليم في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، مج 21، ع5، 2011م ص 91.
- 19 - أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم: المنظمة المتعلمة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، تصور مقترح، مرجع سابق، ص 360.
- 20 - أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم: المرجع السابق، ص 363.
- 21 - أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996م، ص235.
- 22 - حمد على عبدالله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014م، ص20.

- 23 - ريماء على حلاق: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014م، ص 33
- 24 - محمود أبو النور عبد الرسول: تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم بمصر في ضوء إدارة المعرفة، تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج 19، ع2، 2013م، ص501.
- 25 - علي فهد الديحاني: درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013م.
- 26 - حمادي عبلة: دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، 2013م، ص125.
- 27 - حمد علي عبد الله عيسى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، 2014م، ص11.
- 28 - زكريا سالم سليمان إبراهيم: تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة التربية، ع30، 2010م، ص 317-409.
- 29 - ياسر عبد الحافظ علي: أنموذج مقترح لتطوير التعليم في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 89-142.
- 30 - ليلى حسن عبد الله القرشي: القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص 1-252.

31 - محمد الهادي خليل: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الأسمرية الإسلامية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، زليتن، ليبيا، العدد28، 2017م، ص 384-351.

34 - Pelin 32- Kanten & Funda Er Ulker: The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors, An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises , The Macrotheme Review 2(4), Summer 2013, P144

33 - Pangil, F and Others ; The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science, Vol 1, N 12, September , P1522011

34- Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S: Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis, Journal of Knowledge Management, 13(6), 2009 , PP 392-409.

35 - صالح هندي: واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 7 ، ع 2 ، 2011م، ص 106.

36- Brindusa Maria Popa: The Relationship between Performance and Organizational Climate , Journal Of Defense Resources Management , N2, 2011, P 138

37 - محمد عبد المحسن العتيبي: المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام , دراسة ميدانية على عينة من المعلمين

بالمدارس الحكومية ، بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2007م ، ص9.

38 - على فهد حراس الديحاني: درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الأردن ، 2013م، ص14.

39- Siroos , A,E: Organization climate , Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior , International Journal of Management Perspective , Vol.1 No3 p3

- 40 - على فهد حراس الديحاني: مرجع سابق، ص15.
- 41 - حامد محمد علي الشمراني: المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية، المجلد الثاني، ع2 ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، مارس 2011م، ص 54.
- 42- فهد نجيم راجح السلمي: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، 2012م ، ص67.
- 43- Joseph B.Holloway Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization Emerging Leadership Journeys, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship, Vol 5 2010 , pp15-16.
- 44 - منال سالم على الخالدي: المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان: وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ص18
- 45- مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم، مرجع سابق، ص145.
- 46 - عبد العزيز آل عثمان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013م، ص35.

- 47- حمادي عبلة: دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص46-47.
- 48 - تيسير زاهر: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28 ، العدد الثاني ، 2012م، ص 268.
- 49 - خالد قراوني: مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد26، 2012م، القدس، ص21
- 50 - جون كاربنتر: مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص63
- 51- سامي صليحة: المناخ التعظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2010م، ص 19.
- 52 - حنان حسين بوقس: تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع22، ج 2 ، السعودية ، 2012م، ص 467-468.
- 53 - دانا عمر محمد: أثر المناخ التنظيمي على التطوير التنظيمي في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية ، 2007م، ص 31-32.
- 54 - أماني السيد السيد غبور: استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، 2012م، ص 503.
- 55- سها عبد الرؤوف محمد: أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1، 2014م، ص22.

- 56- نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011م، ص 53.
- 57 - على عبدربه حسين: تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج21 ، ع3 ، 2011م، ص142-143.
- 58 - نوال محمد يونس: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء، دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، مجلة دراسات إدارية، مجلد 4 ، عدد 8 ، 2012م، ص 104.
- 59 - سعد غازي أو دية الشهري: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محايل من وجهة نظر الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج26 ، ع101، 2015م، ص205.
- 60- مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم، ص145.
- 61- محمد خميس حرب: تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، الزقازيق ، 2013م، ص 155-156.
- 62- كمال الدين الصديق محمد: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال، مجلة المال والاقتصاد، السودان، عدد77 ، 2015م، ص29.
- 63 - سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008م، ص130-131
- 64 - ليلي محمد حسني أبو العلا: درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للتربوية المتخصصة، المجلد 1 ، العدد 4، 2012م، ص107
- 65- ليلي محمد حسني أبو العلا: المرجع السابق، ص 107.

- 66 - المصدر: إعداد الباحث.
- 67 - سالم سعيد القحطاني: إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009م، ص6.
- 68 - فاديا عبد الرحمن خالد الكوبي: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن، مجلد 51، العدد4، 2016 ص131.
- 69- نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مرجع سابق، ص48
- 70 - رجاء زهير العسيلي: أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج40، ع2، 2016م، ص106.
- 71 - عبد الرحمن عبد الفتاح كراسنة: مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، ع 3، 2009م، ص298.
- 72 - سمية محمد توفيق: مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد5، عدد 3، 2009م، ص 298.
- 73- ليلي محمد حسني أبو العلا: درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرجع سابق، ص109.