

تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)

إعداد

نجوى إبراهيم هاشم محمد

إشراف

د/ علا عبد الرحيم أحمد سيد

أ.م.د منى شعبان عثمان محمد

مدرس أصول التربية

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية – جامعة الفيوم

كلية التربية – جامعة الفيوم

مقدمة:

يشهد العالم في عصرنا هذا ثورة هائلة في مجال المعلومات والاتصالات مما جعل من حيازة المعرفة واستخدامها وتقاسمها حاجة أساسية تتزايد أهميتها، وأضحت المعرفة عاملاً أساسياً في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي.

ومن ثم تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجه من التحولات والتغيرات المتسارعة وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات والمعارف، ونتيجة لذلك أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية والعامل الأقوى تأثيراً في نجاح المؤسسات. (١)

ومع ازدياد الاهتمام بالمعرفة والتوجه نحو إدارتها، كل ذلك جعل قيمة المؤسسات الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجياً وعملياً، وليس في قيمة الأصول الثابتة لديها من مبانٍ وآلات وما إلى ذلك، أي في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وتعد مدارس التعليم الأساسي في مصر ذات أهمية خاصة نابعة من أهمية المرحلة ذاتها بالنسبة للمراحل التعليمية الأخرى، باعتبارها الركيزة الأساسية في السلم التعليمي، "فهو التعليم الذي يزود الفرد في المجتمع بالاتجاهات والمهارات الأساسية التي تمكنه من النمو الشامل المستمر، وتعدده للتعامل مع غيره من أفراد المجتمع، والتفاعل الناجح مع البيئة، والتعاون مع غيره على النهوض بهذه البيئة، وعلى تقدم حضارة المجتمع عموماً." (٢)

ومن ثم فإنها بحاجة ماسة إلى مواكبة التغيرات والتوجه نحو تنظيم معارفها وإدارتها، واستحداث أساليب وأنماط جديدة والاستفادة من التكنولوجيا ومصادر المعرفة، وخاصة لأن "اتجاه مديري المدارس إلى إدراك أنه من الممكن أن ينتقلوا من استخدام البيانات إلى المعرفة مباشرة أو أن يستعينوا بنظم المعلومات للإسهام في إيجاد بيئة تعليمية فعالة لم يظهر إلا في الآونة الأخيرة." (٣)

وتطوير عمليات إدارة المعرفة بالمدارس في ظل تلك الظروف بحاجة إلى توافر مجموعة من المتطلبات منها "أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، وأن تنتسج الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وأن تكون هناك قيادات تشجع على تبني إدارة المعرفة." (٤) حيث أن المشكلة لا تكمن في

توافر المعارف والأجهزة والخبرات ولكنها تكمن في مدى استثمارها حيث "أن مدارس التعليم العام تمتلك بنيه معرفية من أجهزة تكنولوجية وخبرات عاملين، ولكن لم يحسن إدارة عملياتها. " (٥) وهو ما يؤكد الحاجة الماسة للتطوير

في ضوء ما تقدم مجاءت فكرة البحث الحالي وهي دراسة سبل تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

مشكلة الدراسة

تواجه إدارة المعرفة العديد من التحديات عند تطبيقها وذلك لأنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري في جميع مراحلها، ومما يدعم ذلك "أن هناك ندرة في الأبحاث والدراسات الخاصة بإدارة المعرفة التي تدعم وتساند العملية التعليمية، " (٦) ومن ثم تضمن لها نجاح التطبيق ومواجهة صعوباته.

مبادرات إدارة المعرفة بالكثير من المؤسسات التعليمية تواجه مخاطرة ضعف التقدم ما وراء المرحلة الاستكشافية، ومع ذلك فإنه مع وجود الفكر المنظم والتصميم المناسب؛ تزيد احتمالية تصميم استراتيجيات فاعلة لإدارة المعرفة. " (٧)

كما تشير العديد من الدراسات إلى وجود قصور في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمدارس حيث أن عمليات إدارة المعرفة تمارس بدرجة متوسطة (٨)

ولقد أشارت دراسة حول العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرها على أداء المنظمة إلى أن هناك ضعف في الاهتمام بتحديد الاحتياجات المعرفية وضعف في التركيز على اكتساب وتحويل وتشارك المعرفة مما قد يوجه هذه النشاطات في الاتجاه الخاطئ إذ قد تكون احتياجات المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة. (٩)

لذلك يمكن القول بأن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يستلزم توافر العديد من إجراءات التطوير حتى يمكن معالجة جوانب القصور التي تشوبه والوصول به إلى المستوى الأمول.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١- ما عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ؟
- ٢- ما متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية؟
- ٣- ما الوضع الراهن لعمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية؟
- ٤- ما مقترحات تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ؟

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية مرحلة التعليم الأساسي وتنطلق من الاعتبارات الآتية:

- ١- أنها تلقى الضوء على الأسس الفكرية لعمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، حيث تسعى إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، ورفع كفاءة المؤسسة.
- ٢- تعد نتائجها مؤشرا للوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في بعض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٣- تعد ثلثية لتوصيات كثير من البحوث والدراسات التي تؤكد على ضرورة إعادة النظر في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من أجل تطويرها بما ينعكس إيجابا على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٤- تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.
- ٢- إلقاء الضوء على متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.
- ٣- الوقوف على الوضع الراهن لعمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.
- ٤- تقديم مقترحات لتطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

حدود الدراسة:

نظرا لصعوبة تغطية جميع الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة فإنه يتحدد معالمها في: **الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم والبحيرة والمنيا.

الحدود الزمنية تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧ م

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول عمليات إدارة المعرفة الأكثر تكرارا في الأدبيات وهي اكتساب المعرفة و تخزينها واسترجاعها ونقلها وتوزيعها وتطبيقها.

الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الحالية على المديرين وبعض المعلمين بمدارس عينة الدراسة من خلال التطبيق على عينة عشوائية متعددة المراحل ممثلة للمجتمع الأصلي .

منهج الدراسة وأدواتها : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فهو من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية وهو "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة، بل يتعداها إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص، وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، مع محاولات للتنبؤ بالمستقبل،" (١٠) مستخدمة إحدى أدواتها وهي الاستبانة الموجهة.

مصطلحات الدراسة: وتشمل مصطلحات الدراسة ما يلي :

١- تطوير Development

لغة : "عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".^(١١) واصطلاحاً، هو "البدء بما هو موجود والتدرج من مرحلة إلى أخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصر أولية ، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك ".^(١٢)

هذا وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه "زيادة الخبرات والمعلومات من خلال البدء بما هو موجود للوصول إلى تحسين الأداء في العمل ورفع مستوى الكفاءة الأدائية".

٢- عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Operations

- عمليات Processes

لغة : "جملة أعمال تحدث أثراً خاصاً، " ^(١٣) أما اصطلاحياً فقد عرفت بأنها "جميع الأساليب والتفاعلات والعلاقات والأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات وتغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب وأهداف النظام." ^(١٤) وهي "خطوات مترابطة ومتشابكة ومتسقة يتبع بعضها البعض في نظام يؤدي إلى غاية محددة." ^(١٥)

- إدارة المعرفة Knowledge Management

تعرف إدارة المعرفة أنها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة".^(١٦)

وكذلك عرفت بأنها "كيفية تعريف المؤسسة بالمعرفة وكيفية حصولها عليها والمشاركة فيها مع دعم ذلك بأسلوب منهجي يساعد على النجاح واستمراره ويتمثل في الخطوات التي تتخذها المؤسسات لإدارة معرفتها".^(١٧)

وهي "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة من أجل جمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة ، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي . " ^(١٨)

وتعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة ، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة.

أما عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Operations فتعرف بأنها: " الإجراءات التنفيذية التي يتم اتخاذها لمساعدة المؤسسة على تنظيم المعرفة وتخزينها وتداولها ونقلها داخلها وخارجها." ^(١٩)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مختلف العمليات والممارسات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة للتعامل مع المعرفة وهي تتكون من عمليات فرعية هي اكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها.

٣- التعليم الأساسي The Basic Education

يعرف التعليم الأساسي بأنه "القدر الأساسي من التعليم اللازم للذين لم ينالوا الحد الكافي من التعليم والمهارات التي يحتاجون إليها لمواجهة متطلبات الحياة في المجتمع ويمتد بعد التعليم الابتدائي إلى التعليم المتوسط أو الإعدادي لثلاث سنوات"،^(٢٠) فهو "التعليم الإلزامي الإجباري ويشمل المرحلتين الابتدائية والإعدادية ومدته تسع سنوات"،^(٢١) ويعرف طبقاً لقانون التعليم "بأنه حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم وتلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلزم الآباء وأولياء الأمور بتنفيذه".^(٢٢) وتتبنى الدراسة هذا التعريف

الدراسات السابقة : فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها وذلك من الأقدم إلى الأحدث.

١- دراسة Leung. C.H., Chi-Hong ، بعنوان "العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية دراسة نوعية في هونغ كونج" ٢٠١٠^(٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تنفيذ مدخل إدارة المعرفة بنجاح في المدارس الابتدائية والثانوية في هونغ كونج وتوضيح المشكلات التي تواجهها، مستخدمة المنهج الوصفي، وأدواته المقابلة مع المدراء والمعلمين والطلاب، بالإضافة إلى استبيان، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠) مدير و(٦٥) مدرس من (٢٣) مدرسة ابتدائية وإعدادية في هونغ كونج.

توصلت لنتائج من أهمها: أن من أهم العوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة أسلوب القيادة المناسب، والخصائص الشخصية للعاملين في المدرسة، والتعلم التنظيمي، والدعم التقني، والثقافة المدرسية، بالإضافة إلى سهولة الحصول على تكنولوجيا المعلومات.

٢- دراسة Shang & et.al، بعنوان "آليات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في هونغ كونج" ٢٠١٠^(٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق مدخل إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في مدارس هونغ كونج، واستخدام هذا المدخل في التعليم وآثاره على الطلاب والمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة أسلوب المقابلة لجمع البيانات من عينة من مديري ومعلمي وطلاب من (١٠) مدارس مطبقة لإدارة المعرفة. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة أداة فعالة في المؤسسات التعليمية؛ حيث تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام الوظيفي، وزيادة القدرة على حل المشكلات.

٣- دراسة بسمة محمود موسى ، بعنوان "درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين" ٢٠١٢^(٢٥)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداته الاستبانة، وأخذت عينة عشوائية من (١١٢) مديراً ومديرة على مستوى المرحلتين الابتدائية والثانوية في دولة الكويت، و (١٤٥) موجهاً وموجهة.

توصلت إلى نتائج من أهمها: 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.

٤- دراسة أنور بن أحمد الحربي، بعنوان "واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بينبع" ٢٠١٤^(٢٦)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بينبع البحر وينبع الصناعية باختلاف الوظيفة، ومكان العمل، والتوصل لمقترحات لتفعيل ممارسة إدارة المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المطبق على عينة عشوائية من المديرين ووكلاء المدارس، تمثلت في المرحلة الابتدائية (٣٥٠) فرداً، وفي المرحلة المتوسطة (٩٩) فرداً، في حين بلغ عددها في المرحلة الثانوية (٦٦) فرداً.

وتوصلت لنتائج منها أن : تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري التعليم العام بينبع ، يتم بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمكان العمل والوظيفة، باستثناء عملية واحدة وهي التشارك في المعرفة، حيث اتضح وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لصالح المديرين ووكلائهم مقابل المعلمين.

٥- دراسة سعد غازي أبو دية ، بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محائل من وجهة نظر الإدارة المدرسية / ٢٠١٥ (٢٧)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محائل من وجهة نظر مدرائها ووكلائها، والتعرف على معوقات تطبيقها، ومتطلبات هذا التطبيق، استخدمت المنهج الوصفي وأداته الاستبانة التي طبقت على جميع مديري ووكلاء مدارس تعليم محائل الثانوية بنين والبالغ عددهم (١٢٠) فرداً

خلصت إلى نتائج منها: أن ممارسة عملية تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وأن معوقات تطبيق إدارة المعرفة (المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات المادية) جاءت بدرجة عالية.

٦- دراسة Salih Pasa Memisoglu ، بعنوان "تصورات المعلمين والمديرين حول كفاءة إدارة المعرفة في المدارس العليا " ٢٠١٦ (٢٨)

هدفت الدراسة إلى تحديد تصورات المعلمين والمديرين حول اختصاصات إدارة المعرفة داخل المدرسة، كما هدفت إلى دراسة مدى معرفة المسؤولين عن عمليات أسر وتقاسم المعارف واستخدامها وتخزينها، وقد أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج دراسة الفريق والذي كان مؤلفاً من (١٦٢) مدرساً، و (٣٥) مديراً في مدارس ثانوية في تركيا.

خلصت إلى نتائج منها: أنه حسب تصورات المعلمين ومديري المدارس الثانوية كانت كفاءة إدارة المعرفة في المدارس معتدلة، وخاصة في عمليات تقاسم المعارف واستخدامها وتخزينها، كما توجد فروق دالة إحصائية بين تصورات المعلمين وتصورات مديري المدارس.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها يمكن القول بأن الدراسات السابقة هدفت إلى بلورة الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة، وقدمت معظمها تصورات مقترحة أو مقترحات لتطبيق إدارة المعرفة، واستخدم المنهج الوصفي في أغلبها، وهي أمور تتفق فيها الدراسة مع الدراسات السابقة، كما احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي أمدت الدراسة ببعض التوجيهات الخاصة بإدارة المعرفة، كما أفادت الدراسات السابقة الباحثة في إثراء الإطار النظري لها بطريقة غير مباشرة، وتوجيهها للكثير من المراجع، والمساعدة في تحديد المشكلة، وبيان أهمية الدراسة، وكذلك صياغة فقرات الاستبانة، وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

وتسير الدراسة وفقاً لما يلي:

أولاً: الإطار النظري ويشمل

- أ- عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية
ب- متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

ثانياً : الدراسة الميدانية وتتضمن : إجراءاتها ب- نتائجها

ثالثاً: مقترحات تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل

أولاً: الإطار النظري:

والذي يتناول عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية وكذلك متطلبات تطبيقها.

أ- عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، ويختلف العلماء في تحديد مراحل عمليات إدارة المعرفة وعددها حسب وجهات نظرهم حول أكثر هذه العمليات أهمية، حيث لم يحدد العلماء بشكل واضح أنشطة وعمليات إدارة المعرفة بل اختلفوا كذلك في عدد تصنيفاتها فمنهم من حددها بأربع وآخرون زادوا في ذلك.^(٢٩) وفيما يلي سيتم تناول أكثرها أهمية عند الباحثين وهي اكتساب المعرفة و تخزينها واسترجاعها ونقلها وتوزيعها وتطبيقها

١- اكتساب المعرفة:

الخطوة الأولى التي تحتاج المؤسسة القيام بها قبل اكتساب المعرفة هي تشخيص المعرفة؛ لأنه في ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، والتشخيص يعني "اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد مصادرها، والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، ومكان هذه المعرفة، ومن ثم تحديد الفجوة في المعرفة، وتحديد المعرفة الملائمة لوضع حلول المشكلة ووضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى."^(٣٠)

بعد تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها، ويعنى ذلك "الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة سواء كانت داخلية (المعرفة الضمنية) أو خارجية، كما تكتسب المعارف من استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع المؤسسات الأخرى، بالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة للمؤسسة."^(٣١)

ولا تحتاج المؤسسة إلى اكتساب المعرفة فقط، بل قد تضطر إلى توليد معارف جديدة، هذا التوليد يعنى "قدرة أي مؤسسة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول الابتكارية، من خلال إعادة وتصنيف ودمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية، ومن خلال الأساليب والطرق المختلفة للتفاعل فإن المؤسسة يمكنها توليد معان وحقائق جديدة"^(٣٢)

وتوليد بيئة المعرفة عادة ما يتطلب، "تغيير القيم والثقافة التنظيمية، وتغيير السلوك وأنماط العمل؛ من أجل توفير سهولة الوصول إلى كل المعلومات ذات الصلة." (٣٣)

ويتم توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة، وتمثل الأفكار الجديدة بداية لحلول ابتكاريه للمشكلات، أي أن المعرفة قد تقود إلى الإبداع والابتكار في بيئة العمل التنظيمية.

٢- خزن المعرفة واسترجاعها:

ويقصد بها عمليات "الاحتفاظ Keeping والإدامة Maintenance والبحث Search والوصول Access والاسترجاع Retrieval والتتقيب Ware housing"، (٣٤) ويتم ذلك عن طريق الاستعانة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة، كما تتم عن طريق "الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل." (٣٥)

ويبرز في هذه العملية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عديد من مراحلها، فهي تتطلب استخدام أنظمة برمجيات تساعد في تخزين المعرفة وإيجاد قواعد لها، وتوثيقها وتطوير آليات لتنظيمها و تخزينها، وتوفير وسائل الاتصال التي تساعد على سهولة الوصول للمعارف المخزنة.

٣- نقل وتوزيع المعرفة:

تمثل هذه العملية خطوة هامة في مشاركة المعرفة بين الأفراد والاستفادة من الخبرات و تعنى "تشارك أفراد المؤسسة في المعرفة وتدققها ونقلها فيما بينهم، وعادة ما يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار والممارسة اليومية في العمل، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنماذج والنشرات الداخلية،" (٣٦) ومن خلال "تكنولوجيات المعلومات والاتصال، حتى يسهل الوصول إليها في المستقبل." (٣٧)

والمعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص فتتمو وتتعاظم لدى كل منهم." (٣٨)

أي أن عملية التوزيع تهتم بضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الذي يحتاجها في الوقت المناسب، فعملية التوزيع تربط الأفراد الذين يحتاجون المعرفة بالأشخاص الذين يعرفون من خلال عمليات اتصال فعالة.

٤- تطبيق المعرفة:

لهذه المرحلة أهمية خاصة ضمن عمليات إدارة المعرفة؛ حيث أن نجاح المؤسسات يعتمد على تطبيقها المعرفة بكفاءة وفاعلية، "إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، حيث تصبح المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في إنجاز الأعمال بالمؤسسة، وتتجسد فيها فائدة إدارة المعرفة، وتحدد مدى صحة وفعالية المراحل السابقة، فتطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها، ولن تقود عمليات الإيجاد والتخزين والتوزيع وحدها إلى تحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة." (٣٩)

حيث أن الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة في الوقت المناسب، ونشر ثقافة مدعمة للتطبيق، ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا

بالمهام ومن الملاحظ أن الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماما كبيرا لهذه المرحلة استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها،^(٤٠) والمقصود بذلك أن الإشارة لعملية التطبيق تتم بشكل ضمني وليس صريح حيث أنها ستتم قطعا إذا تم تخزين المعرفة وتقاسمها.

ب- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، ولم تميز الأدبيات بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومتطلبات مجتمع المعرفة باعتبار أن التحول لمجتمع المعرفة لا ينتسى بدون تطبيق فعال لإدارة المعرفة، وقد حصرت معظم الأدبيات تلك المتطلبات فيما يلي : الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا معلومات تدعم هذا التطبيق.

١. الهياكل التنظيمية :

"يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة فقد يكون عنصرا معاوننا لإدارة المعرفة وقد يكون عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة."^(٤١)

فبعض الهياكل لا تدعم التطبيق وخاصة "عندما تتحكم الإدارة العليا في للمؤسسة يقل تدفق المعلومات فيها، وكذلك الهيكل المتعدد التقسيم لا يوجد به تدفق معرفي فعال، أما الهيكل المصفوفي الذي يدمج بين الهيكلين السابقين يرى البعض - رغم مميزاته - عدم ملاءمته لإدارة فعالة للمعرفة؛ لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة، وإن كانت متعددة، رغم أنه يؤدي إلى قرارات أكثر استقلالية."^(٤٢)

وبالتالي لا تؤدي هذه الهياكل دورا فعالا في إدارة المعرفة، حيث تتركز المعرفة مع المديرين وهم الذين يقومون بتوزيعها على الأفراد، ولا يوجد علاقات مباشرة تربط هؤلاء الأفراد، فيكون نقل المعرفة وتشاركتها محدودا. لكن إدارة المعرفة تحتاج لهياكل مرنة، ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، وتيسير العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بكفاءة وفعالية،^(٤٣) وبصفة عامة فإن توفير مناخ مناسب للتطبيق يتطلب أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر تفلحا والتحول إلى نظم لامركزية والاعتماد على العمل الجماعي.

٢. الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة دورا هاما في تطبيق إدارة المعرفة وضمان استمرارية نجاحها، من خلال مساندة الثقافة الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، حيث "تمثل الثقافة التنظيمية محددات هاما لإدارة المعرفة حيث تتضمن المعايير والممارسات داخل المؤسسة."^(٤٤)

أي أنها تمثل مجموعة من المعتقدات والمفاهيم التي يؤمن بها أفراد المؤسسة وتعكس ماهية التفكير وعمليات اتخاذ القرارات ومعايير الأداء وتتفاعل هذه المفاهيم في بيئة المؤسسة لتقود إلى السلوك الواجب اتخاذه في المواقف المختلفة."^(٤٥)

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة "أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار، ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة،"^(٤٦) وأن تكون هناك "ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها، وتأسيس ثقافة مجتمعية تنظيمية داعمة للمعرفة."^(٤٧) وكذلك تطوير الثقافة السائدة في المؤسسة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها عن طريق "التحدث مع العاملين في المؤسسة حول أهمية تغيير هذه الثقافة وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة،"^(٤٨) بمعنى أنه حتى إن كانت الثقافة لا تدعم تطبيق إدارة المعرفة فإنه يمكن من خلال نشر ثقافة التغيير تطوير هذه الثقافة لتلائم التطبيق

٣- دور القيادة في إدارة المعرفة

يعتمد التطبيق الناجح لإدارة المعرفة على وجود قيادة فاعلة فبعض الأنماط القيادية تدعم هذا التطبيق والبعض الآخر لا يدعم، ومن ثم تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج الذي يحتذى به الآخرون ويقع عليه عبء تصميم الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل،^(٤٩) فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وهناك أنماط تلاءم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة مثل القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الداعمة للأفراد والقيادة التبادلية و التحولية والكاريزمية وهناك أنماط لا تلاءم تطبيقها مثل القيادة الديكتاتورية والمتساهلة والقيادة الداعمة للمهمة.^(٥٠)

فإدارة المعرفة بحاجة إلى "قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد على فرص المؤسسة في تحقيق النجاح التنظيمي كما تلعب دورا فعالا في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتربطها بالمناخ المحيط وتقلع عناصرها وقدراتها الذاتية،"^(٥١) فتطبيق إدارة المعرفة يعتمد على مدى فهم واستيعاب وقبول الإدارة لهذا التطبيق وقدرة الإدارة على إقناع الآخرين به من أجل إحداث تغيير يناسب هذا التطبيق قيادة مرنة واعية قادرة على وضع معايير مناسبة للتطبيق وتوفير مقوماته.

٤- تكنولوجيا المعلومات

يعتمد تطبيق إدارة المعرفة على وجود تكنولوجيا معلومات متطورة، ورغم ذلك لا تستطيع تكنولوجيا المعلومات وحدها ضمان تطبيق ناجح لإدارة المعرفة، "فنجاح أي مشروع لإدارة المعرفة لا بد من أن يستند على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة، وذلك لتبادل المعلومات خلال التنظيم الذي يقود عمل المؤسسة، بحيث يمكن استخدام هذه القاعدة في البناء عليها ما يلزم من خطط وأهداف وطرق تنفيذ ورقابة على التنفيذ ضمانا لنجاح المشروع."^(٥٢) تتمثل تكنولوجيا المعلومات في "الأجهزة والشبكات والحواسيب وملحقاتها، وبرامج الأنظمة والتطبيقات، ونظم إدارة المعرفة، وبرامج إدارة المحتوى، ونظم الاتصالات عن بعد، وغيرها من التقنيات الحديثة للمعلومات."^(٥٣)

ويرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم المحددات لإدارة المعرفة، "فالمؤسسات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأكثر قدرة على البقاء في ظل المنافسة الحالية، وتستخدم التكنولوجيا في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمؤسسات من خلال وسائط متعددة."^(٥٤)

حيث توفر التكنولوجيا الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مما يسهل من إدارتها للمعرفة، "فقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة وتحقيق كفاءة أعلى،"^(٥٥) فيما يرى البعض الآخر أدوارا أخرى لها "سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، أو في إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة، وتهيئة بيئة ملائمة."^(٥٦)

مما سبق يتضح أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة من المعرفة بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وفيما يلي عرض لإجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

ثانيا : الدراسة الميدانية : سوف يتم عرض الدراسة الميدانية خلال محورين كما يلي:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذت الباحثة عينة عددها (182) فرد من مديريين ومعلمين بمدارس حكومية (الحلقة الثانية من التعليم الأساسي) عددهم حيث أنها أكثر احتياجاً للتطوير , وقد تم اختيار محافظات (الفيوم – المنيا – البحيرة- الشرقية) واتبعت الباحثة أساليب العينة متعددة المراحل Multi – Stage Random Sample لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديداً وأكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر, وقد واجهت الباحثة صعوبة شديدة بالنسبة للموافقات الأمنية للتطبيق في محافظة الشرقية مما اضطرها لاستبعادها والاكتفاء بثلاث محافظات فقط, وقد تم اختيارها وفق الاعتبارات الآتية : الفيوم : ممثلة لشمال الصعيد وحيث تمت ملاحظة المشكلة، المنيا : ممثلة للوجه القبلي، البحيرة : ممثلة للوجه البحري.

والاستبانة بصورتها النهائية مكونة من :

- تعليمات تتضمن تعريف إجرائي لإدارة المعرفة وتحديد هدف الاستبانة وأجزائها وكيفية الإجابة على عباراتها، والتأكيد على سرية البيانات التي يدلي بها أفراد العينة.
- الجزء الأول وهو خاص بالبيانات الأولية.
- الجزء الثاني ويتضمن محاور الاستبانة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة.
- وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج (متوافر –متوافر إلى حد ما –غير متوافر) وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج SPSS الإصدار (١٨) وتم الحصول على النتائج كما يلي:

أولاً : التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات مفردات العينة

العملية الأولى : اكتساب المعرفة: ويقصد بها تلك العملية التي تسعى المدرسة من خلالها للحصول على المعرفة وتتعدد مصادرها ما بين المعرفة الضمنية والصريحة المعلنة، ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذه العملية. **جدول (١) :** استجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية اكتساب المعرفة

م	العبرة	الاستجابة	ضعف التوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	قيمة كا ^٢	المتوسط	الترتيب
١	البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	التكرار	18	84	80	*45.14	2.34	4
		النسبة	9.9	46.2	44.0			
٢	وضع خطة لتوفير الاحتياجات المعرفية.	التكرار	27	78	77	*28.03	2.27	6
		النسبة	15	43	42			
٣	تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي عندما يقدمون أفكارا	التكرار	31	47	104	*48.53	2.4	2
		النسبة	17.0	25.8	57.1			
٤	تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في بناء	التكرار	27	55	100	*44.71	2.4	3
		النسبة	14.8	30.2	54.9			
٥	تحديث المعارف الموجودة لديه باستمرار.	التكرار	28	82	72	*27.21	2.24	8
		النسبة	15.4	45.1	39.6			
٦	توفير آليات لاستقبال آراء ومقترحات أعضاء المجتمع	التكرار	32	69	81	*21.51	2.27	7
		النسبة	17.6	37.9	44.5			
٧	توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية.	التكرار	33	62	87	*24.08	3.2	5
		النسبة	18.1	34.1	47.8			
٨	غرس قيم وأفكار جديدة داخل المدرسة تتماشى مع متطلبات	التكرار	15	71	96	*56.71	2.44	1
		النسبة	8.2	39.0	52.7			
	متوسط عملية اكتساب المعرفة	التكرار	11	85	86	*61.00	2.41	
		النسبة	6.0	46.7	47.3			

يوضح الجدول رقم (١) التوزيع التكراري ونتائج اختبار مربع كاي (٢٤) لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة (ن = ١٨٢) على عبارات عملية اكتساب المعرفة أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) مما يدل على أن العبارات مقبولة ولا يوجد تحيز في العينة وإنها تقع في منحنى التوزيع التكراري الطبيعي.

وجاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الأول إذ حصلت على متوسط حسابي (٢.٤٤) مما يدل على وعي أفراد العينة بضرورة توفير متطلبات تطبيق مجتمع المعرفة، مما يدل على اهتمام المديرين بالأفكار التربوية الجديدة الداعمة لتطبيق مجتمع المعرفة، وحرصهم على تنمية مهارات أعضاء المجتمع المدرسي على اكتساب المعرفة، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير بمتوسط (٢.٢٤) مما يدل على صعوبة تحديث المعارف باستمرار لدى المديرين والذي قد يرجع إلى : حرص القيادات الإدارية التعليمية أشد الحرص على البعد عن مخاطر التجريب، وأن المناخ المدرسي يكرس الاستمساك بالمألوف، ويشبث الأفكار الجديدة، أو أن هناك نقصاً واضحاً في مجموعة الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الحاليين وذلك لأن معظمهم تولوا مناصبهم بالأقدمية، بالإضافة إلى قلة توافر المقومات التكنولوجية بدرجة كافية، أما باقي العبارات فحصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة.

العملية الثانية : تخزين واسترجاع المعرفة وهي تلك العملية التي تتم بمساعدة التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإمكانية استرجاعها وسهولة استخدامها عند الحاجة، ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذه العملية.

جدول (٢) استجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية تخزين واسترجاع المعرفة

الترتيب	المتوسط	قيمة كا٢*	متوافر	متوافر إلى حد ما	ضعيف التوافر	الاستجابة	العبارة
١	2.45	*54.1	101	61	20	التكرار	توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي
			55.5	33.5	11.0	النسبة	
٢	2.19	*23.0	66	84	32	التكرار	توفير قاعدة معرفة متكاملة لاستخدامها في صنع واتخاذ القرار المدرسي.
			36.3	46.2	17.6	النسبة	
٣	2.19	*30.8	63	90	29	التكرار	تنظيم الاستفادة من المعارف في تطوير العمليات الإدارية
			34.6	49.5	15.9	النسبة	
٤	2.35	*34.3	95	56	31	التكرار	المساهمة في تحويل المستندات الورقية إلى مستندات إلكترونية.
			52.2	30.8	17.0	النسبة	
	2.42	*61.1	87	84	11	التكرار	متوسط عملية تخزين المعرفة
			47.8	46.2	6.0	النسبة	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢).

يوضح الجدول رقم (٢) التوزيع التكراري ونتائج اختبار مربع كاي (٢٤) لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة (ن = ١٨٢) على عبارات عملية تخزين واسترجاع المعرفة أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) مما يدل على أن العبارات مقبولة ولا يوجد تحيز في العينة وإنها تقع في منحنى التوزيع التكراري الطبيعي.

وجاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٤٥) مما يؤكد على اهتمام المديرين بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي، ووعيهم بأهمية هذا التوظيف، مما يدل على أهمية المتطلب التكنولوجي وضرورة توظيفه في العمل المدرسي لتسهيل عملية خزن المعرفة واسترجاعها في أقصر وقت ممكن، وجاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بمتوسط (٢.١٩) مما يدل على ضعف اهتمام المديرين بتوفير قاعدة معرفية متكاملة بمدرسته وعلى أن هناك قصور في استخدام التقنية الإدارية وخاصة في حفظ السجلات والوثائق مما يسبب في إرباك العاملين وصعوبة استرجاع المعلومات المطلوبة وضياعها وارتفاع تكلفة تخزينها وأن القيادات الإدارية التعليمية حريصة أشد الحرص على أمنها الوظيفي وضمان استمرارها بالوظيفة وبالتالي استحوذهم بالمعرفة وضعف اهتمامهم بنشرها وتداولها، وهو ما لا يتوافق وإدارة المعرفة كما سبق وأن أوضحت الدراسة، أما باقي العبارات فحصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة.

وصعوبة استرجاع المعلومات المطلوبة وضياعها وارتفاع تكلفة تخزينها وأن القيادات الإدارية التعليمية حريصة أشد الحرص على أمنها الوظيفي وضمان استمرارها بالوظيفة وبالتالي استحوذهم بالمعرفة وضعف اهتمامهم بنشرها وتداولها، وهو ما لا يتوافق وإدارة المعرفة كما سبق وأن أوضحت الدراسة، أما باقي العبارات فحصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة.

العملية الثالثة : نقل المعرفة: وهي تلك العملية التي يتم من خلالها تقاسم المعرفة من خلال آليات فعالة تتيح ذلك مثل (التقارير -التدريب -الحلقات النقاشية وغيرها)، ويبين الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذه العملية.

جدول (٣) استجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية نقل المعرفة

م	العبارة	الاستجابة	ضعيف التوافر	متوافر إلى حد	متوافر	قيمة ك	المتوسط	الترتيب
١	تشجيع عمليات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي لضمان نقل المعرفة ببطءة صحيحة	التكرار	16	68	98	*56.7	2.45	1
		النسبة	8.8	37.4	53.8			
٢	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة بين أعضاء المجتمع المدرسي	التكرار	24	80	78	*33.3	2.30	2
		النسبة	13.2	44.0	42.9			
٣	تشجيع الاتصال الفعال بالمجتمع المحلي	التكرار	34	76	72	*17.7	2.21	3
		النسبة	18.7	41.8	39.6			
٤	عمل ندوات لنقل المعرفة من الخبراء إلى أعضاء المجتمع المدرسي	التكرار	51	68	63	*2.5	2.07	4
		النسبة	28.0	37.4	34.6			
	متوسط عملية نقل المعرفة	التكرار	17	80	85	*47.4	2.37	
		النسبة	9.3	44.0	46.7			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢).

يوضح الجدول رقم (٣) التوزيع التكراري ونتائج اختبار مربع كاي (٢كا) لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة (ن = ١٨٢) على عبارات عملية نقل المعرفة يتضح أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) مما يدل على أن العبارات مقبولة ولا يوجد تحيز في العينة وإنها تقع في منحنى التوزيع التكراري الطبيعي.

وجاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٤٥) مما يؤكد على اهتمام المديرين بتشجيع عمليات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتبادل الخبرات والآراء والحفاظ على العلاقات الاجتماعية واهتمام المديرين بوجود علاقات إنسانية بين العاملين تركز على التعاون والعمل بروح الفريق للاستفادة من المعارف وتنظيم نقلها، والذي ينعكس بدوره على نجاح المدير في أداء عمله وجاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير بمتوسط (٢.٠٧) مما يدل على ضعف اهتمام المديرين بتشجيع الاتصال بالمجتمع المحلي من خلال عقد عمل ندوات لنقل المعرفة من الخبراء إلى أعضاء المجتمع المدرسي، وقد يعود ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية المتاحة بالمدارس والتي تسهم في تسهيل عملية نقل المعرفة، وكذلك قلة التدريبات المقدمة للمديرين والتي قد تعينهم على الاتصال الفعال بالمجتمع المحلي بما قد يسهم في القيام بعملية نقل المعارف بصورة صحيحة من الخبراء، بينما جاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية ذات درجة متوسطة.

العملية الرابعة : تطبيق المعرفة : وهي تلك العملية التي تهتم بجعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام من خلال آليات (التوجهات - فرق العمل ذات المهام المحددة) وغيرها، ويبين الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذه العملية.

جدول (٤) استجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية تطبيق المعرفة

م	العبارة	الاستجابة	ضعيف التوافر	متوافر إلى حد متوافر	قيمة كا ^٢	المتوسط	الترتيب
1	تطوير استراتيجيات المعرفة لكي تتواءم مع سياسة المدرسة.	التكرار	21	92	43.3*	2.26	6
		النسبة	11.5	50.5	37.9		
2	تشجيع ممارسات تكنولوجيا التعليم الجماعية	التكرار	15	81	51.8*	2.39	2
		النسبة	8.2	44.5	47.3		
3	تشجيع توظيف المعرفة في حل مشكلات المدرسة وأعضاء	التكرار	25	76	31.7*	2.31	4
		النسبة	13.7	41.8	44.5		
4	تعريف أعضاء المجتمع المدرسي بالآليات استخدام المعرفة المتوفرة	التكرار	25	76	31.7*	2.31	5
		النسبة	13.7	41.8	44.5		
5	تطبيق مبدأ المشاركة في الحصول على المعرفة لاتخاذ قرار صحيح.	التكرار	22	75	37.8*	2.35	3
		النسبة	12.1	41.2	46.7		
6	استخدام المعرفة في تخطيط العمل وتنفيذه.	التكرار	18	72	48.3*	2.41	1
		النسبة	9.9	39.6	50.5		
	متوسط عملية تطبيق المعرفة	التكرار	9	81	67.0*	2.34	
		النسبة	4.9	44.5	50.5		
	متوسط المحور الأول	التكرار	10	105	75.4*	2.31	
		النسبة	5.5	57.7	36.8		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢).

يوضح الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري ونتائج اختبار مربع كاي (كا^٢) لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة (ن = ١٨٢) على عبارات عملية تطبيق المعرفة أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) مما يدل على أن العبارات مقبولة ولا يوجد تحيز في العينة وإنها تقع في منحنى التوزيع التكراري الطبيعي.

وجاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٤١) مما يؤكد على اهتمام المديرين باستخدام المعرفة في تخطيط العمل وتنفيذه، حيث أن العمل القائم على المعرفة يساعد المديرين في تأدية مهامهم على الوجه الأكمل، وقد يدل على أن عملية التخطيط والتنفيذ لا تتم بصورة عشوائية وإنما يتم وفق معرفة ودراسة، ويؤكد أيضا على قناعة المديرين بأهمية تطبيق المعرفة في التخطيط لأعمالهم وحرصهم الكبير على الارتقاء بأدائهم، ويعزى هذا إلى أهمية عملية التطبيق باعتبارها نتاج نجاح العمليات السابقة ففيها يتم تحويل المعرفة إلى خطط عمل تقدم للعاملين مما يؤكد على قدرة المدير على تطبيق المعرفة، وجاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بمتوسط (٢.٢٦) مما يدل على ضعف اهتمام المديرين بتطوير استراتيجيات المعرفة لكي تتواءم مع سياسة المدرسة وقد يرجع ذلك أيضا إلى ضعف الوعي باستراتيجيات المعرفة وإدارتها ويؤكد ذلك أيضا على أن المناخ المدرسي يكرس الاستمساك بالمألوف، ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية وافتقار الإدارة المدرسية وبخاصة في المدارس النائية إلى الإلمام بأساليب التحديث في التربية مما يؤدي إلى غلبة الطابع التقليدي على آليات تنفيذ العملية التعليمية.

ومن خلال مقارنة متوسطات العمليات ككل في هذا المجال نجد أن تخزين واسترجاع المعرفة جاء في الترتيب الأول، يليها اكتساب المعرفة، ثم نقل المعرفة، وأخيرا تطبيقها، مما قد يشير إلى وجود قصور في ممارسات المديرين في عملية تطبيق المعرفة والاستفادة منها، والذي قد يرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المتاحة بمدارس التعليم الأساسي بالإضافة إلى ندرة الخامات والموارد التي توفرها المؤسسات للأفراد أو نتيجة قلة التدريبات المقدمة للمديرين لدعم هذا المجال.

ثانيا: نتائج اختبار "ت" لحساب الفروق بين استجابات عينة الدراسة من المديرين والمعلمين: (١)

أ- استجابات عينة الدراسة حول عملية اكتساب المعرفة.

ويوضحها الجدول التالي جدول (٥) الفروق بين استجابات المديرين والمعلمين حول عملية اكتساب المعرفة

م	العبارة	الفئة	المعلمون (ن=١٧٠)		المديرون (ن=١٢)		قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)	دلالة (ت)
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف ف			
١	البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة	٢.31	0.65	2.75	0.45	-	0.03	دالة**	
٢	وضع خطة لتوفير الاحتياجات المعرفية	2.25	0.71	2.67	0.49	-	0.12	غير دالة	
٣	تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي من استنباط أفكار الاستراتيجيات	2.37	0.78	2.83	0.39	-	0.00	دالة*	
٤	تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في تنمية المعرفة	2.39	0.74	2.50	0.67	-	0.41	غير دالة	
٥	تحديث المعارف الموجودة لديه	2.23	0.71	2.42	0.67	-	0.89	غير دالة	
٦	توفير آليات لاستقبال آراء ومقترحات أعضاء المجتمع المدرسي	2.26	0.75	2.33	0.65	-	0.34	غير دالة	
٧	توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية الإلكترونية	2.26	0.76	2.75	0.62	-	0.02	دالة**	
٨	غرس قيم وأفكار جديدة داخل المدرسة متمثلة في آليات تنمية المعرفة	2.43	0.65	2.67	0.49	-	0.07	غير دالة	
	متوسط عملية اكتساب المعرفة	2.39	0.61	2.75	0.45	-	0.01	دالة**	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ح. د = ١٨٠

(١) تم استخدام اختبار ت (T Test) لقياس الفروق بين فئتين لأنه الأنسب مع طبيعة البيانات الرتبوية للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للعبارة رقم (١) و(٧) لصالح المديرين مما يدل على مبالغة المديرين في تقديرهم لممارساتهم، والذي قد يدل على وجود قصور في البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة وتوفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) للعبارة رقم (٣) لصالح المديرين مما يدل على مبالغة المديرين في تقديرهم لممارساتهم وعلى وجود قصور في تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي عندما يقدمون أفكارا وحلولا مبتكرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أي من مستويات الدلالة للعبارة (٢) و (٤) و (٥) و(٦) و(٨) مما يدل على اتفاق المديرين والمعلمين حول تلك العبارات مما يدل على مصداقية المدير في استجابته لتلك العبارات، وقد يدل ذلك على أهمية تلك العبارات، واقتناع المدير بضرورة تطبيقها.

ب- استجابات عينة الدراسة حول عملية تخزين المعرفة: ويوضحها الجدول التالي

جدول (٦) الفروق بين استجابات المديرين والمعلمين حول عملية تخزين المعرفة

م	العبارة	المعلمون (ن=١٧٠)		المديرون (ن=١٢)		قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي	2.42	0.69	2.75	0.45	-1.60	دالة*
٢	توفير قاعدة معرفة متكاملة لاستخدامها في صنع واتخاذ	2.15	0.71	2.67	0.49	-2.45	غير دالة
٣	تنظيم الاستفادة من المعارف في تطوير العمليات الادارية	2.16	0.69	2.58	0.51	-2.09	غير دالة
٤	المساهمة في تحويل المستندات الورقية إلى مستندات إلكترونية.	2.33	0.76	2.67	0.65	-1.50	غير دالة
	متوسط عملية تخزين المعرفة	2.39	0.61	2.83	0.39	-2.50	دالة*

د. ح = ١٨٠

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) للعبارة رقم (١) لصالح المديرين مما يدل على مبالغة المديرين في تقديرهم لممارساتهم وعلى وجود قصور في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أي من مستويات الدلالة للعبارة (٢) و (٣) و (٤) مما يدل على اتفاق المديرين والمعلمين حول تلك العبارات مما يدل على مصداقية المدير في استجابته لتلك العبارات، وإجماعهم على ضرورة وجود التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.
- ج- استجابات عينة الدراسة حول عملية نقل المعرفة: ويوضحها الجدول التالي

جدول (٧) نتائج اختبارات لعمليّة نقل المعرفة

م	العبارة	الفئة	المعلمون (ن=١٧٠)		المديرون (ن=١٢)		قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)	دلالة (ت)
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
١	تشجيع عمليات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي لضمان نقل المعرفة بطريقة صحيحة.		2.42	0.66	2.83	0.39	-2.12	0.00	دالة*
٢	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة بين أعضاء المجتمع المدرسي		2.26	0.69	2.75	0.45	-2.39	0.03	دالة**
٣	تشجيع الاتصال الفعال بالمجتمع المحلي		2.19	0.75	2.42	0.51	-1.01	0.19	غير دالة
٤	عمل ندوات لنقل المعرفة من الخبراء إلى أعضاء المجتمع المدرسي .		2.05	0.78	2.33	0.89	-1.21	0.28	غير دالة
	متوسط عملية نقل المعرفة		2.35	0.66	2.75	0.45	-2.09	0.02	دالة**

ينتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢) لصالح المديرين، مما يدل على مبالغة المديرين في تقديرهم لممارساتهم وعلى وجود قصور في تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) للعبارة رقم (١) لصالح المديرين مما يدل على مبالغة المديرين في تقديرهم لممارساتهم وعلى وجود قصور
- في تشجيع عمليات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي لضمان نقل المعرفة بطريقة صحيحة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أي من مستويات الدلالة للعبارات (٣) و (٤) مما يدل على اتفاق المديرين والمعلمون حول تلك العبارات، مما يدل على مصداقية المدير في استجابته لتلك العبارات، وعلى ضرورة وجود اتصال فعال بين المدرسة والمجتمع الخارجي.
- د- استجابات عينة الدراسة حول عملية تطبيق المعرفة: ويوضحها الجدول التالي

جدول (٨) الفروق بين استجابات المديرين والمعلمين حول عملية تطبيق المعرفة

م	العبارة	الفئة	المعلمون (ن=١٧٠)		المديرون (ن=١٢)		قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)	دلالة (ت)
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
1	تطوير استراتيجيات المعرفة لكي تتواءم مع سببانية المدرسة		2.24	0.66	2.67	0.49	-2.23	0.32	غير دالة
2	تشجيع ممارسات تكون لوجيا التعليم الجماعية.		2.38	0.64	2.58	0.51	-1.09	0.24	غير دالة
3	تشجيع توظيف المعرفة في حل مشكلات المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي بها.		2.29	0.71	2.58	0.51	-1.41	0.18	غير دالة
4	تعريف أعضاء المجتمع المدرسي باليات استخدام المعرفة المتوفرة في المدرسة.		2.28	0.71	2.75	0.45	-2.29	0.02	دالة**
5	تطبيق مبدأ المشاركة في الحصول على المعرفة لاتخاذ قرار صحيح		2.34	0.69	2.50	0.67	-0.80	0.78	غير دالة
6	استخدام المعرفة في تخطيط العمل وتنفيذه.		2.38	0.67	2.75	0.45	-1.87	0.01	دالة*
	متوسط عملية تطبيق المعرفة		2.44	0.59	2.75	0.45	-1.79	0.01	دالة*
	متوسط المحور الأول		2.28	0.57	2.83	0.39	-3.35	0.02	دالة**

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) د.ح = ١٨٠
يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للعبارة رقم (٤) لصالح المديرين مما يدل على اختلاف كلا من المديرين والمعلمين في استجاباتهم على هذه العبارة، وعلى وجود قصور في تعريف أعضاء المجتمع المدرسي بآليات استخدام المعرفة المتوفرة في المدرسة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) للعبارة رقم (٦) لصالح المديرين مما يدل على وجود قصور في استخدام المعرفة في تخطيط العمل وتنفيذه من وجهة نظر المعلمين في حين أكد المديرون على استخدامهم للمعرفة في التخطيط والتنفيذ وهو ما قد يشير إلى وجود قصور تعاني منه الإدارة المدرسية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أي من مستويات الدلالة للعبارات (١) و (٢) و (٣) و (٥) مما يدل على اتفاق المديرين والمعلمين حول تلك العبارات، كما يدل على مصداقية المدير في استجابته لتلك العبارات، مما يؤكد على ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا، وعلى أهمية مشاركة المعرفة لضمان اتخاذ قرار صحيح.
- وبصفة عامة توجد فروق ذات دلالة إحصائية وذلك بالنسبة لجميع ممارسات المحور الأول بمستويات دلالة مختلفة وهو يتفق مع نتائج دراسة تدور حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في عمان الثانية والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لصالح أفراد العينة وذلك بالنسبة لجميع محاور الاستبانة كما أن ممارسة عملية تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

ثالثاً : تحليل التباين بعامل واحد **One-Way Analysis of Variance** على مستوى المحافظات^(١)

تشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين بعامل واحد **One-Way Analysis of Variance** على مستوى المحافظات إلى وجود اختلافات دالة إحصائية في عبارتين هما:

- ١- العبارة الأولى: البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة.
- ٢- العبارة الثانية: توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية.

العبارة الأولى: البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة.

جدول (٩) تحليل التباين لعبارة البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة.

العبارة	مستوى التحليل	مجموع المربعات	د.ح	مربع المتوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	بين المجموعات	2.65	2.00	1.33	3.20	0.04
	داخل المجموعات	74.23	179.00	0.41		
	إجمالي	76.88	181.00			

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول رقم (٩) أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة على هذه العبارة ومعرفة لصالح من يعود للاختلاف تم استخدام تحليل ما بعد التباين لنفس العبارة.

(1) تم استخدام تحليل التباين بعامل واحد (**One-Way Analysis of Variance**) لقياس الفروق بين أكثر من فئتين.

جدول (١٠) تحليل ما بعد التباين (Post Hoc) باستخدام طريقة LSD:

Multiple Comparisons									
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) المحافظة	(I) المحافظة	Dependent Variable		
Upper Bound	Lower Bound								
-0.02	-0.46	0.03	0.11	-0.24	البحيرة	الفيوم	LSD	البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	
0.00	-0.49	0.05	0.12	-0.25	المنيا				
0.46	0.02	0.03	0.11	0.24	الفيوم	البحيرة			
0.25	-0.26	0.97	0.13	0.00	المنيا				
0.49	0.00	0.05	0.12	0.25	الفيوم	المنيا			
0.26	-0.25	0.97	0.13	0.00	البحيرة				

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة على هذه العبارة من محافظة الفيوم ومحافظة البحيرة، وكذلك بين استجاباتهم من محافظة الفيوم ومحافظة المنيا، مما يشير إلى أن مصدر هذه الاختلافات يرجع إلى استجابات أفراد العينة من محافظة الفيوم، وقد يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية المتوفرة بالمدارس، بالإضافة إلى قلة التدريبات النوعية في هذا المجال فمحافظة الفيوم من أكثر محافظات الجمهورية فقرا، كما تشير تقارير التنمية البشرية.

العبارة الثانية : توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية.

جدول (١١) تحليل التباين لعبارة توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية.

العبارة	مستوى التحليل	مجموع المربعات	د.ح	مربع المتوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية.	بين المجموعات	3.66	2.00	1.83	3.27	0.04
	داخل المجموعات	100.32	179.00	0.56		
	إجمالي	103.98	181.00			

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول رقم (١١) أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة على هذه العبارة ومعرفة لصالح من يعود الاختلاف استخدم تحليل ما بعد التباين للعبارة

جدول (١٢) تحليل ما بعد التباين باستخدام طريقة LSD:

Multiple Comparisons									
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) المحافظة	(I) المحافظة	Dependent Variable		
Upper Bound	Lower Bound								
-0.07	-0.57	0.01	0.13	-0.32	البحيرة	الفيوم	LSD	توفير مصادر	

0.07	-0.49	0.14	0.14	-0.21	المنيا		حديثه للمعرفة الورقية والإلكترونية..
0.57	0.07	0.01	0.13	0.32	الفيوم	البحيرة	
0.41	-0.19	0.48	0.15	0.11	المنيا		
0.49	-0.07	0.14	0.14	0.21	الفيوم	المنيا	
0.19	-0.41	0.48	0.15	-0.11	البحيرة		

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة على عبارة توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية من محافظة الفيوم ومحافظة البحيرة؛ وقد يرجع مصدر هذه الاختلافات إلى استجابات أفراد العينة من محافظة الفيوم أو من محافظة البحيرة. وقد تعود هذه الاختلافات إلى ضعف الإمكانيات المادية والمالية المتاحة بالمدارس، ومن ثم اختلاف قدرتهما في توفير المعارف الحديثة سواء الورقية منها أو الإلكترونية بالإضافة لقلّة الوعي بأهمية هذه المصادر.

توصلت الدراسة من خلال الإطار النظري والتطبيق إلى مجموعة من المقترحات والمتمثلة فيما يلي:

ثالثاً: مقترحات لتطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

من خلال هذا المحور سيتم عرض مقترحات لتطوير عمليات إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وفقاً لما يلي: مقترحات تتعلق بعملية اكتساب المعرفة، ومقترحات تتعلق بعملية تخزين واسترجاع المعرفة، ومقترحات تتعلق بعملية نقل المعرفة، ومقترحات تتعلق بعملية تطبيق المعرفة، وتتمثل فيما يلي:

أ- مقترحات تتعلق بعملية اكتساب المعرفة: وتتمثل في

١- تفعيل استخدام البريد الإلكتروني مما يساعد في سرعة وصول المعلومات والمعارف، حتى يمكن الاستفادة منها في الوقت المناسب.

٢- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على البحث العلمي، وذلك عن طريق تخصيص جزء من ميزانية مجلس الأمناء لدعم وتمويل البحث العلمي داخل المدرسة، والسماح بتفرغهم بعض الوقت لأداء مهامهم البحثية، وتشجيعهم على البحث، وتقديم مقترحات وبحوث علمية وأفكار جديدة تزيد من القدرة التنافسية للمدرسة.

٣- اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المدرسة، عن طريق تحليل محتويات قواعد البيانات المعرفية، التي تم إعدادها بالاستعانة بالمختصين في هذا المجال من داخل المدرسة وخارجها، وتحديد وتوقع المعرفة المطلوبة، حتى يتسنى توفيرها.

٤- الاستعانة بكليات التربية في توفير سبل الاستفادة من البحوث الإجرائية وذلك من خلال إهداء نسخ من هذه البحوث للوزارة ويتم تصويرها ووضعها في مصادر التعلم بكل مديرية تعليمية

- ٥- قيام الأكاديمية المهنية للمعلم بوصفها الجهة الرسمية المعتمدة للتدريبات بعقد دورات تدريبية حديثة تواكب التغيرات والتطورات العالمية، وتسهم في تنمية الوعي المعرفي لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وتنمية مهاراتهم في اكتشاف المعرفة وتصنيفها
- ٦- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على الترجمة لاكتساب المعرفة وذلك لتحقيق أهداف علمية ومعرفية وتنافسية تميز تلك المدرسة عن غيرها في الأداء
- ٧- إنشاء شبكة داخلية في كل مدرسة تتوافر بها جميع الخبرات والمعارف المكتسبة تسهم في سهولة وصول المعارف لجميع العاملين بالمدرسة.
- ٨- جعل المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد المرتبة الوظيفية والترقي والتمتع بالصلاحيات والمميزات لتشجيع اكتساب المعرفة.

ب- مقترحات تتعلق بعملية تخزين واسترجاع المعرفة: وتتمثل في

- ١- توظيف الموارد البشرية في تحويل المعلومات والمعارف الموجودة بالمدرسة إلى مخزون معرفي من خلال إنشاء مكتبة رقمية للحفاظ على الخبرات والمعارف.
- ٢- استثمار التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة في إيجاد محتوى معرفي مخزن على الحاسوب ليشكل مرجعا للمعرفة حال الاحتياج إليها.
- ٣- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة بكل مدرسة بناء على قرارات وزارية منظمة، على أن يتولى الإشراف عليها أحد المعلمين ذوي الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتتشكل هذه الوحدة من فريق عمل من (مدير المدرسة كمشرف عام - مسئول وحدة إدارة المعرفة بالمدرسة - مسئول وحدة التدريب كعضو مشارك - الوكلاء والمعلمون المرشحون أو المستوفون لشروط وظيفة مدير مدرسة - عضو على الأقل من المجتمع المحلي - عضو على الأقل من أساتذة كلية التربية والخبراء التربويين)، على أن يتم إعداد فريق العمل وتأهيله للقيام بالمهام المنوطة به، وإعطاء هذه الوحدة استقلالية تامة مع توفير جميع الإمكانيات اللازمة لها، وتكون هذه الوحدة مسئولة عن تنسيق واقتناء وإدارة المعرفة، وتطوير الأصول المعرفية بالمدرسة.
- ٤- استخدام التكنولوجيا الحديثة والنظم الحديثة في تخزين المعرفة واسترجاعها، مثل الشبكات الداخلية كالانترنت، وبرامج التصفح، وقواعد البيانات المعرفية، والشبكات الخبيرة، والبرمجيات وأجهزة الاتصالات التقليدية والحديثة، كالمودمات والكابلات والأقمار الصناعية، واستخدام أدوات وأجهزة التخزين التي تحفظ المعلومات والبرمجيات كالأقراص المدمجة.
- ٥- تحويل الأصول المعرفية الموجودة بالمدرسة إلى معرفة إلكترونية يسهل تخزينها واسترجاعها وقت الحاجة، وذلك من خلال أدوات وأجهزة تستخدم في عمليات الإدخال والإخراج للمعلومات والمعارف.
- ٦- توفير نظم المعلومات الإستراتيجية، وهي نظم معلومات تعمل على توفير المعارف الضرورية لاتخاذ القرارات، فهي تقدم دعم متعدد الوسائط ومتنوع الأشكال يمثل منظومات مساندة ودعم شامل للإدارة المدرسية، والاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وهي إطار شامل ضم جميع أنواع نظم المعلومات المحوسبة في المؤسسة، واستخدام نظام فعال لتأمين وحماية المعرفة المخزنة لتصبح ميزة تنافسية للمدرسة من خلال استخدام الرقم القومي وكلمة سر عند دخول العاملين بالمدرسة إلى المعارف المخزنة لضمان تأمينها.

٧- تصميم مشروع متكامل لتطوير المكتبات المدرسية وربطها بالانترنت لتتضمن كتباً ومراجع وأبحاث عن الأداء الإداري للمديرين وذلك لنشر ثقافة التغيير، وكذلك إنشاء مكتبة بكل مديرية تعليمية تضم كل ما يصدر عن الوزارة من نشرات وقرارات وزارية وإحصاءات ودوريات ورسائل علمية، وأن تكون متاح الاطلاع عليها بدون تصريحات مسبقة من أي جهة.

٨- القضاء على الأمية في مجال الحاسب الآلي بين العاملين بالمدارس من خلال الدورات التدريبية المجانية، حتى يمكن التعامل بسهولة مع المعرفة الإلكترونية، وتفعيل دور الحكومة الإلكترونية وتدريب العاملين على كيفية التعامل معها.

ج- مقترحات تتعلق بعملية نقل المعرفة : وتتمثل في

١- عمل بوابة إلكترونية أو موقع إلكتروني للمدرسة وعمل قواعد بيانات مركزية مشتركة لضمان سهولة تدفق المعرفة بين المدرسة والمدارس الأخرى.

٢- تحديث خطوط الاتصالات وزيادة الاعتماد على خطوط نقل المعلومات بين أقسام المدرسة.

٣- المشاركة الحقيقية والإيجابية وليست الإعلانية للأطراف المجتمعية المعنية داخل المدرسة وخارجها من معلمين وأولياء أمور ومتعلمين وعاملين وأصحاب الأعمال والمهتمين بالتعليم من الأساتذة في كليات التربية وذلك للمساهمة في عملية نقل المعرفة.

٤- وضع الدولة لنظام حوافز مالية ومعنوية تشجع العاملين على نقل ونشر المعرفة بين المستويات المختلفة داخل المدرسة وخارجها.

٥- الاهتمام بضمان نقل المعرفة في ورش العمل وفرق العمل وتشجيع اللقاءات بين العاملين في المدارس لضمان تطوير الأداء.

٦- تحسين البنية التحتية للشبكات الداخلية لتسهيل نقل وتبادل المعارف.

٧- الإعلان عن برامج الشراكة بين المدرسة والمجتمع لجميع الأطراف المعنية والهدف من هذه الشراكة، وذلك لتشجيع نقل المعلومات والخبرات وتحقيق تطوير للأداء المدرسي

٨- تصميم برامج تدريبية قصيرة تركز على مهارة نقل المعرفة وربطها بالترقي في العمل.

٩- إدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي بالمدرسة بما يسهل نقل المعرفة.

د- مقترحات تتعلق بعملية تطبيق المعرفة: وتتمثل في

١- تبني سياسة تربوية وإعلامية تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة للوصول إلى مجتمع المعرفة.

٢- خلق جو اجتماعي وتهيئة مواقع العمل بما يحقق التفاعل، وتبادل الخبرات والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية.

٣- ترسيخ ثقافة التغيير والتطوير داخل المدرسة.

- ٤- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بدرجة تتوازي مع مطالب العمل، وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعارف والمهارات.
- ٥- وضع مدير المدرسة لرؤية ورسالة وأهداف وتصور وإستراتيجية لزيادة تفعيل مدخل إدارة المعرفة بالمدارس، مع التوعية بعمليات إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها وذلك من خلال الاستعانة بهيئات استشارية.
- ٦- تدريب المديرين على استخدام استراتيجيات للقيادة المدرسية تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والعمل على تنمية رأس المال البشري.
- ٧- التدريب على الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في علاج المشكلات فور ظهورها، ثم إعداد برامج تدريبية لتقليل أو منع حدوث المشكلات داخل المدرسة.

المراجع

- (1) Schwedt, David & Marquardt, J Michael: "Organizational learning: From World-class Theories to Global Best Practice", New York, St. Lucie Press, 2003, P4
- (٢) أحمد إسماعيل حجي : تطوير التعليم في زمن التحديات اللازمة وتطلعات المستقبل ،مكتبة النهضة المصرية ٢٠٠٤ ، ص ٢٢٧
- (3) صلاح الدين الكبيسي :إدارة المعرفة (بحوث وعمليات)،القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط ٤ ، ص ٣١
- (4) محمد حسين العميرة :مبادئ الإدارة المدرسية ،عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط ٣ ، ٢٠١٢ ، ص ٥٦
- (5) سمير محمد عبد الوهاب :متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة على مدينة القاهرة ، الندوة الدولية بعنوان "مدن المعرفة " ، المعهد العربي لإنماء المدن ، المدينة المنورة ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٤
- (6) محمود أبو النور عبد الرسول :تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة "تصور مقترح" ،بحث منشور ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، مصر ، مج ١٩ ، ع ٢ ، أبريل ٢٠١٣ ، ص ٥١٦ ، بتصرف.
- (7) حسن حسين البيلاوي ، سلامه حسين : إدارة المعرفة في التعليم ،الإسكندرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٧ ، ص ١٨٠
- (8) يمكن الرجوع إلى :
- أنور بن أحمد الحري : واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بينبع ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة طيبة ، كلية التربية ، ٢٠١٤
- خالد بن محمد بن علي : إدارة المعرفة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي العمانية كما يراها مديرو ومعلمو تلك المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ،كلية التربية ،الأردن ، ٢٠٠٨
- منال صبحي حسن : إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان ،بحث منشور ،الأردن ،مجلة دراسات العلوم التربوية ، مج 38 ملحق ١ ، ٢٠١١
- (9) ريتا موسى عبد الله : العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال ، ٢٠١٣
- (١٠) Gay ,L., R., :Educational Research Competencies ,For Analysis and Application , 4th ED ,New York ,Macmillan Publishing Company,2010 ,P 264
- (١١) أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة ، دار الكتاب المصري، ١٩٨٤ ، ط ٢، ص ٧٥
- (١٢) عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، الدوحة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص ٤٠

- (١٣) شوقي ضيف :**المعجم الوجيز**، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، مجمع اللغة العربية، ط١٠، ٢٠٠٣، ص ٤٣٥.
- (١٤) حسن شحاتة، زينب النجار : **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣، ص ٢٢٣.
- (١٥) مصطفى حسين الباهي، منى أحمد الأزهرى: **معجم المصطلحات التربوية (التربية العامة -التربية الخاصة)**، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠١٥، ص ٦٥٠.
- (١٦) إيمان سعود أبو خضير :**تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات ،بحث مقدم في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**،المحور الرابع،الرياض،١٠-٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ٩
- (١٧) يورك برس : **إدارة المعرفة**، لبنان، مكتبة لبنان، ٢٠٠٥، ط١ ، ص٥
- (١٨) محمد الزيادات : **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص٥٥.
- (١٩) إيناس سعيد عبد الحميد: **التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة**، سوريا، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس،مج ١٤، ع ٣، ٢٠١٦، ص ٥١.
- (٢٠) حسن شحاتة، زينب النجار : **مرجع سابق**، ص ١١٥
- (٢١) عيد أبو المعاطى الدسوقي ،نادية جمال الدين : **تقويم واقع التعليم الأساسي في ضوء توصيات المؤتمرات القومية للتعليم**، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣، ص ١٦
- (٢٢) وزارة التربية والتعليم:**قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١، مادة ١٥، ص ٣
- (23) Chi-Hong ,Leung. C.H : Critical factors of implementing Knowledge Management in School Environment :A qualitative study in Hong Kong , **Journal of Educational Technology** ,2010,p 220
- (24) Shang, Leung Shan Shinny &Wendy, Watt Sin Tung & Ying, Tam Shuck, Rebecca & Wahl, Chan Shuck : Knowledge Management Cases in Asia /A case study of how : Knowledge Management be applied in a school environment in Hong Kong **the journal of Information and Knowledge Management Systems** ,Vol. 13 ,No. 4 ,2010.
- (25)بِسْمَةِ مُحَمَّدٍ مَوْسَى : **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 ،كلية العلوم التربوية ، الأردن ، ٢٠١٢
- (26) أنور بن أحمد الحربي : **مرجع سابق**
- (27) سعد غازى أبو دية : **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محابل من وجهة نظر الإدارة المدرسية ،بحث منشور**،مجلة كلية التربية جامعة بنها ،مج ٢٦، ع ١٠١، مصر، ٢٠١٥
- (28) Memisoglu, Salih Pasa : Teachers' and Administrators' Perceptions of Knowledge Management Competence of High School Administrators , **Educational Research and Reviews** ,v11 n4 ,Feb 2016

(29) يمكن الرجوع إلى :

- محمد سعيد الطاهر : استراتيجيات وتحديات تنفيذ إدارة المعرفة، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨، ص ٢٣
- عبد الستار العلى ، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان. العمري: المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٣ ، ٢٠١٢، ص ٣٨ .

(30) السيد السيد النشار : : أساسيات إدارة المعرفة ،الإسكندرية ،دار الثقافة العلمية ،٢٠١٢، ص ١٠٢ .

(31) محمد فتحي عبدا لهادي، المعلومات والمعرفة والتحديات في المجتمع العربي المعاصر ، القاهرة الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية المصرية، ٢٠١٥، ص ٢٤٠.

(32) عصام نور الدين : إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠، ص ٩١

(33) Géraud Servin & Caroline De Brún: **Op. Cit** , p4

(34) محمد فتحي عبد الهادي : مرجع سابق ، ص٢٤٢

(5٥) السيد السيد النشار : مرجع سابق ، ص ص ١٠٦-١٠٧

(٣٦) محمد فتحي عبد الهادي : مرجع سابق ، ص ٢٤١

(٣٧) عبد الستار العلى ، وآخرون : مرجع سابق ، ص ٤٣

(٣٨) Géraud Servin & Caroline De Brún, **Op Cit** ، p3.

(٣٩) صلاح الدين الكبيسي : مرجع سابق ، ص ٧٥

(٤٠) Hinton, Brad: Knowledge Management and Communities of Practice: an experience from Rabobank Australia and New Zealand , **International Food and Agribusiness Management Review** , Vol 5 Iss 3 2003, p4

(٤١) حسن حسين البيلاوى ، سلامة عبد العظيم حسين : مرجع سابق ، ص ٧٩ بتصرف

(٤٢) محمد فتحي عبد الهادي : مرجع سابق ، ص ٢٤٢

(٤٣) زياد حمد القطارنة: إدارة المعرفة، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ص ٦٨-٦٩

(٤٤) المرجع السابق ، ص ٨١ بتصرف

(٤٥) زياد حمد القطارنة : مرجع سابق ، ص ٨٠

(٤٦) محمد فالح الحنيطي : أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية،

مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤٠، العدد ١، ٢٠١٣، ص ص ١١٠-١١١

(٤٧) السيد السيد النشار : مرجع سابق ، ص ٧٤

(٤٨) عبد الستار العلى ، وآخرون : مرجع سابق ، ص ص ٥-٦

(٤٩) السعيد مبروك: مرجع سابق ، ص ١٨٢

(٥٠) السعيد مبروك: الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات ، الإسكندرية، دار الوفاء لدينا

الطباعة والنشر، ٢٠١٣، ص ١٩٢

(٥١) ربحي مصطفى عليان : إدارة المعرفة ، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط٢، ٢٠١٢، ص ص ١٨٢-١٨٣ بتصرف

(٥٢) زياد حمد القطارنة : مرجع سابق، ص ٨٢

(٥٣) السعيد مبروك: مرجع سابق ، ص ص ١٨٢ ، ١٨٥

(٥٤) حسن حسين البيلاوى ، سلامة عبد العظيم حسين : مرجع سابق ، ص ٢١

(٥٥) عصام نور الدين : مرجع سابق ، ص ص ٥٥-٥٦

(٥٦) السيد السيد النشار : مرجع سابق ، ص ١٦٤