Vol. 15, No. 1, July, 2021 ISSN: 2090-5890 & 2735-3222

معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى وسُبل التغلب عليها

حسام الدين مصطفى محمد عبد الفتاح سرحان

موجه لغة عربية بإدارة طلخا التعليمية

ملخص البحث باللغة العربية

يُعد مدخل إدارة المعرفة Knowledge Management أحد المداخل الهامة التى ظهرت مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين، وتأتى أهميته من أهمية المعرفة ذاتها، فالعالم الآن يعيش عصر المعلومات، عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويتغير فيه مصدر الثروة من ملكية المواد الخام ووسائل الإنتاج أو السيطرة عليها وعلى أسواقها إلى التمكن من صناعة المعرفة، وتوظيف العلم توظيفًا اجتماعيًا واقتصاديًا.

ومن ثم كان لابد من النظر إلى الإدارة المدرسية والعمل على تطويرها فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر؛ وذلك من خلال تحديد المتطلبات اللازمة لذلك التطوير فى ضوء أحد المداخل الإدارية الحديثة ألا وهو مدخل إدارة المعرفة.

ولذا يهدف البحث الحالى إلى محاولة التوصل إلى سُبل مواجهة المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى ، وذلك من خلال :

١ . التنظير للإدارة المدرسية ومدخل إدارة المعرفة.

٢ . تحديد المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى.

واستخدم البحث المنهج الوصفى بهدف رصد المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى؛ ومن ثم تحديد أبرز السُبل لمواجهة تلك المعوقات، وكشفت النتائج عن وجود مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى ومنها:

- *سيطرة الثقافة التى تكبح التشارك فى المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.*
- *قلة وعى العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسى بمدخل إدارة المعرفة.*
- *قلة توفير مصادر المعرفة اللازمة داخل مدارس مرحلة التعليم الأساسى.*
- *ارتفاع تكاليف نظام إدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.*
- *نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.*

Abstract

The entrance to knowledge management is one of the important entrances that appeared in the early nineties of the twentieth century, and its importance stems from the importance of knowledge itself.

the world is now living in the information age in which knowledge turns into power It and its markets to be able to manufacture knowledge, and to employ science in a social and economic way.

Therefore, the current research aims to try to find ways to confront the obstacles that may face the application of the knowledge management approach in the development of school management in the basic education stage, through:

1. Theorization of school administration and the entrance to knowledge management.
2. Determining the obstacles that may face the application of the knowledge management approach in the development of school management in the basic education stage.

The research used the descriptive approach in order to monitor the obstacles that may face the application of the knowledge management approach in the development of school administration in the basic education stage. And then identify the most prominent ways to confront these obstacles, and the results revealed the existence of a set of obstacles facing the application of the knowledge management approach in the development of school management in the basic education stage, including:

- The dominance of culture that inhibits knowledge sharing in basic education schools.
-The lack of awareness of workers in basic education schools about the entrance to knowledge management.
- Lack of provision of the necessary sources of knowledge within the schools of the basic education stage.
- The high costs of the knowledge management system in basic education schools.

Lack of skills for knowledge management methods.

- A set of ways and means have been reached to overcome these obstacles and then develop school administration in the basic education stage.

مقدمة

إن ما يشهده العالم من تغييرات متلاحقة فى شتى المجالات عامة ومجال التربية والإدارة خاصة، وظهور قوى مؤثرة تُعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة، وتستدعى تغييرًا أساسيًا فى الاستراتيجيات التنظيمية، وتتمثل أهم هذه القوى فى تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة التى تتسم بدرجة عالية من التعقيد، والانفجار المعرفى، وزيادة حدة المنافسة، والتغيير فى احتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين، والتغير فى الهياكل التنظيمية للمؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، وما حدث فى مجال التربية والتعليم من تغييرات وتعديلات متلاحقة ومؤثرة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، والتى تتطلب من تلك المؤسسات سرعة التكيف والاستجابة حتى تحافظ على استمراريتها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة والتى تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإدارى مثل: مدخل إعادة هندسة العمليات، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إدارة التغيير، ومدخل الإدارة الذاتية.

" كما ظهرت عدة استراتيجيات كان من بينها (تقليص حجم المنظمات Downsizing) والتى كانت الاستراتيجية الشائعة خلال عقد الثمانينيات من القرن

العشرين تحت ضغط الرغبة فى تخفيض النفقات الثابتة وزيادة الأرباح، وقد ترتب على ذلك فقدان المنظمات والمؤسسات لمعارف وخبرات مهمة؛ ذلك أن العاملين تركوا العمل وأخذوا معهم تلك المعارف والخبرات التى تراكمت لديهم على مدار السنين، وكان من شأن ذلك أن سعت العديد من المنظمات والمؤسسات إلى البحث فى كيفية تحويل المعرفة الموجودة فى عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها فى المستقبل وهو ما يُعرف حاليًا باسم إدارة المعرفة Knowledge Management ". (خليل، ٢٠١٥، ٣١٧-٣١٨)

"وقد ساعد التطور التكنولوجى على زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة بفعل التدفق المستمر للمعلومات، والنمو الهائل فى مصادر الحصول عليها؛ الأمر الذى نتج عنه حالة من القلق مما استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كمحاولة للتغلب على مشكلة انفجار المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال". (العلوانى، ٢٠٠١، ٣٠٩)

" لذا يُعد مدخل إدارة المعرفة Knowledge Management أحد المداخل الهامة التى ظهرت مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين، وتأتى أهميته من أهمية المعرفة ذاتها، فالعالم الآن يعيش عصر المعلومات، عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويتغير فيه مصدر الثروة من ملكية المواد الخام ووسائل الإنتاج أو السيطرة عليها وعلى أسواقها إلى التمكن من صناعة المعرفة، وتوظيف العلم توظيفًا اجتماعيًا واقتصاديًا". (خليل، ٢٠١٥، ٣١٨)

ومن منطلق "أن التطوير الإدارى هو لُب أى تطوير حضارى تربوى، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هى تلك التى تأخذ فى تقديرها تطوير إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارته فهى المنظم الأساسى للعملية التعليمية، بحيث تقوم على أسس علمية وفنية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية فى ضوء الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانات المتاحة لها من إمكانات بشرية ومادية وفنية بهدف تحقيق أهداف مرسومة لها " (مخلوف، ٢٠٠٧، ٣١٥)

ومن ثم كان لابد من النظر إلى الإدارة المدرسية والعمل على تطويرها فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر؛ وذلك من خلال تحديد المتطلبات اللازمة لذلك التطوير فى ضوء أحد المداخل الإدارية الحديثة ألا وهو مدخل إدارة المعرفة.

ولذلك فإن هذا البحث محاولة للتعرف على الإطار المفاهيمى للإدارة المدرسية ومدخل إدارة المعرفة، ورصد واقع العمليات الإدارية بمدارس مرحلة التعليم الأساسى، والتوصل إلى معرفة مدى حاجة الإدارة المدرسية إلى استخدام مدخل إدارة المعرفة، وكذلك معرفة المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى؛ ومن ثم تحديد متطلبات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسى باستخدام مدخل إدارة المعرفة؛ تحقيقًا للإدارة الجيدة والفعالة لمدارس تلك المرحلة؛ مما يساعد على تحقيق الفاعلية التعليمية والوصول إلى منتج تعليمى جيد.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث الحالى فى أنه:

مع التسليم الآن بأن"الإدارة تُعد أداة تطوير رئيسة للمجتمع، سواء على المستوى الكلى أو على مستوى مؤسساته وقطاعاته الفرعية، فهى تعمل على تفعيله وتقدمه، وزيادة درجة رفاهيته، وذلك عن طريق استثمار الموارد البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن بما يحقق غاياته الكبرى، فالفرق بين الدول المتقدمة

والدول النامية هو فرق أساسى فى الإدارة بالدرجة الأولى".(فتحى،٢٠٠١، ١٥)

" كما يُعد التقدم الإدارى أحد المعايير المهمة التى يُؤخذ بها عند الحكم على تقدم الأمم ورقيها؛ فتطوير أى نظام تعليمى يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته، ونظرًا لأن إدارة التعليم تمثل أحد أبرز العناصر الحاكمة لنجاح النظام التعليمى". (أحمد، ٢٠٠٠، ٧)

" فبعض الباحثين يرى أن قضية الإدارة من القضايا الحاكمة فى حياة المجتمعات البشرية لأن قضية التقدم والتخلف– فى حقيقتها – إنما هى قضية إدارة، وعندما يتعلق الأمر بإدارة التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة فإن القضية تزداد خطورة." (عبود، ٢٠٠٤، ٣٢١)

" فعلى المستوى الإجرائى تُمثل الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إدارى فى النظام التعليمى ، ولكنها من أهم التشكيلات فيه ، لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها والتشكيل المباشر للنظام التعليمى الذى يواجه المجتمع ، فهى تتعامل مع المجتمع مباشرة ، فى مدنه وقراه ، وفى ريفه وحضره ، وتوفر لأبنائه الرعاية والتعليم ، وتحيطهم بالمناخ الذى يؤهلهم للنمو التربوى السليم ، بما يؤدى فى النهاية إلى تقدم المجتمع ونموه والارتفاع بمستواه " (عبود،٢٠٠٤، ٢٢٣)

" ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون فى المدرسة بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية ، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية ، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التى تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية ، فهى إحدى الثروات الملموسة لكل مدرسة حديثة ، حيث أصبحت الإدارة العلمية عنصرًا مهمًا من عناصر العملية التربوية بمفهومها الشامل ، وعلى الرغم من أن الإدارة المدرسية لا تدخل بصورة مادية فى العملية التربوية فإنها تُعد ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى كالتلميذ والمعلم والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من متعلمين نمت شخصياتهم بالقدر المطلوب وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال ، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة . " (مصطفى، ٢٠٠٢، ١٩-٢٠)

خاصة وأن بعض الدراسات أثبتت وجود معوقات تعوق الإدارة المدرسية عن القيام بوظائفها ومهامها على أكمل وجه ومنها دراسة(مطر، ٢٠١٢)، والتى توصلت إلى التالى: (مطر،٢٠١٢، ٢٣٢)

- تعانى الإدارة المدرسية من بعض المشكلات على المستوى التخطيطى والتنفيذى، التى جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية فى إدارة التعليم قبل الجامعى مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق فى الوقت الحالى.
- وجود تدهور فى أداء التخطيط داخل المدارس مثل: غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية.
- قصور الإدارة المدرسية عن مواكبة التغيرات العالمية فى الأهداف والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية فى العمل المدرسى.
- إن الممارسات الإشرافية كأسلوب الزيارة الصفية وأسلوب الدروس النموذجية وأسلوب تبادل الزيارات تُمارس بدرجة متوسطة فى مجالات التخطيط والتنفيذ والتقويم.

فهل تسعى المدرسة المصرية إلى تطوير إدارتها والتغلب على مشكلاتها فى مرحلة التعليم الأساسى من

خلال استخدام أحد المداخل الإدارية الحديثة ألا وهو مدخل إدارة المعرفة؟

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس التالى:

ما متطلبات تطوير الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمى للإدارة المدرسية ومدخل إدارة المعرفة؟
٢. ما المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى؟
٣. ما سُبل مواجهة المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالى إلى محاولة التوصل إلى سُبل مواجهة المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى ، وذلك من خلال:

١- التنظير للإدارة المدرسية ومدخل إدارة المعرفة.
٢- تحديد المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى.

أهمية البحث

وترجع أهمية البحث للأسباب التالية:

١-أنه يهتم بالإدارة المدرسية وتطويرها فى مرحلة التعليم الأساسى؛ من خلال التركيز على أحد المداخل الإدارية الحديثة والاستفادة من مميزاته وهو مدخل إدارة المعرفة.
٢-تراكم مشكلات الإدارة المدرسية وخاصة فى مرحلة التعليم الأساسى والتى تحتم على القيادات ضرورة التخلى عن الأساليب والمداخل التقليدية فى إدارة مؤسساتهم واستخدام مداخل إدارية حديثة وتحديدًا مدخل إدارة المعرفة.
٣-يُساعد استخدام مدخل إدارة المعرفة على الاستثمار الأمثل للمعارف وحسن استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة فى تجويد وتطوير الإدارة المدرسية.
٤-إن تطوير الإدارة المدرسية يحتاج إلى تكوين وإعداد كوادر بشرية واعية تقدر أهمية المعرفة وتعمل على حسن إدارتها وتنميتها.
٥-تعتبر مرحلة التعليم الأساسى من المراحل الهامة التى إذا صلُحت قيادتها وإدارتها من خلال تبنى أحد المداخل الإدارية الحديثة(مدخل إدارة المعرفة) فى ظل ما يشهده العالم من إنفجار فى المعرفة وثورة فى التكنولوجيا؛ مما يؤدى إلى صلاح باقى المراحل الأخرى التى تُبنى عليها.
٦-إن هذا البحث محاولة لمساعدة متخذ القرار فى اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى؛ وذلك من خلال تقديم وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير تلك الإدارة والتغلب على مشكلاتها فى ضوء مدخل إدارة المعرفة ، وتقديم تصور مقترح لذلك .

مصطلحات البحث

(١) التطوير: Development

يُعرف البحث الحالى التطوير بأنه: " عملية تغيير إيجابى لجميع جوانب وعمليات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسى والارتقاء بالوضع القائم من خلال تشخيصه، وبيان مشكلاته، ووضع مقترحات لهذا الارتقاء فى ضوء مدخل إدارة المعرفة؛ تحقيقًا للأهداف المنشودة.

(٢) الإدارة المدرسية : Management School

يُعرفها البحث الحالى على أنها: تلك العملية التى يقوم بها مجموعة من الأفراد بقيادة مدير المدرسة مستخدمين مجموعة من العمليات وهى(التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتقويم) مع توفر المهارات الإدارية والفنية والإنسانية؛ لتحقيق أهداف المدرسة والوصول إلى منتج تعليمى جيد.

(٣) إدارة المعرفة : Management Knowledge

ويُعرفها البحث الحالى بأنها : مدخل إدارى معاصر يهتم بإدارة العمليات المرتبطة بالمعرفة من (الحصول على المعرفة واكتسابها، وتنظيمها، وتخزينها، ونقلها ونشرها، وتطبيقها)، مع استخدام وتوظيف البعد التقنى فى ذلك، ومراعاة ثقافة وسلوك الأفراد الذين سيديرون المعرفة؛ حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من التكيف والتوافق مع المتغيرات المستمرة، والظروف البيئية المحيطة، وتحقيق أهدافها والوصول إلى منتج تعليمى جيد.

منهج البحث

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى بهدف رصد المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى؛ ومن ثم تحديد أبرز السُبل لمواجهة تلك المعوقات؛ تحقيقًا للإدارة الجيدة والفعالة لمدارس تلك المرحلة؛ مما يساعد على تحقيق الفاعلية التعليمية والوصول إلى منتج تعليمى جيد.

حدود البحث وأداته وعينته:

أولاً : حدود البحث

تم تطبيق استبانه فى بعض مدارس التعليم الأساسى(ابتدائى وإعدادى) فى بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ، وذلك من خلال مدراء تلك المدارس.

ثانياً : أداة البحث

تم تصميم استبانه موجهة إلى بعض المدراء ببعض مدارس التعليم الأساسى بمرحلتيها(الابتدائية والإعدادية) بمحافظة الدقهلية؛ بهدف:

١- رصد واقع العمليات الإدارية بمدارس مرحلة التعليم الأساسى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة.

٢- تحديد مدى حاجة الإدارة المدرسية إلى استخدام مدخل إدارة المعرفة.

٣- تحديد المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى.

٤- التوصل إلى متطلبات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسى باستخدام مدخل إدارة المعرفة.

ثالثاً : عينة البحث

تم تطبيق استبانة على عينة من المدراء بمدارس مرحلة التعليم الأساسى(الابتدائية والإعدادية) بقطاع الشمال، وقطاع الوسط، وقطاع الجنوب بمحافظة الدقهلية، حيث تم اختيار(٩) إدارات من أصل (١٨) إدارة بنسبة(٥٠%) من إجمالى عدد الإدارات بمحافظة الدقهلية، وبلغت عدد مدارس عينة البحث (٢٦٣) مدرسة من أصل (١٣١٢) مدرسة ابتدائية، و(١٦٠) مدرسة من أصل (٧٩٨) مدرسة إعدادية؛ لتصل جملة العينة (٤٢٣) مديرًا بمحافظة الدقهلية بنسبة ٢٠%.

الدراسات السابقة:

أولًا: الدراسات العربية

(١) دراسة: حسين (٢٠١١) بعنوان:"تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

هدفت الدراسة إلى: تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى إدارة المدارس الثانوية العامة، بما يتفق مع طبيعة المرحلة الثانوية العامة.

واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى

وتوصلت إلى: ضرورة تطبيق مدخل إدارة المعرفة ، وعليه قدم الباحث تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة هدف إلى تزويد قدرة المدارس الثانوية على توظيف المعرفة فى تطوير آدائها ونظمها واستراتيجياتها، ووضع الباحث مجموعة من الآليات الخاصة بتطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة.

(٢) دراسة: على (٢٠١١) بعنوان: أنموذج مقترح لتطوير التعليم فى ضوء مدخل إدارة المعرفة.

وهدفت الدراسة إلى: معرفة الوضع المعرفى بالمؤسسات التعليمية، وتحديد أبرز التحديات التى تواجه المؤسسات التعليمية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتحديد أبرز أساليب واستراتيجيات إدارة المعرفة ونماذج إدارة المعرفة، وصياغة أنموذج مقترح لتطوير التعليم فى الوطن العربى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى.

وتوصلت الدراسة إلى: وضع الباحث أنموذج مقترح أطلق عليه اسم: فكر لتعرف، بين من خلاله على أهمية إلمام المعلم بالمعرفة الظاهرة، ثم اكتسابه للمعرفة الضمنية، لتصبح بعد ذلك معرفة تخصصية، يطورها المعلم، مستفيدًا من التكنولوجيا الحديثة.

(٣) دراسة: مطر (٢٠١٢) بعنوان: " تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"

هدفت الدراسة إلى: تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووضع تصور مقترح لذلك.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى بعض النتائج منها:

- تعانى الإدارة المدرسية من بعض المشكلات على المستوى التخطيطى والتنفيذى ، التى جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية فى إدارة التعليم قبل الجامعى مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق فى الوقت الحالى.
- وجود تدهور فى أداء التخطيط داخل المدارس مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية.
- قصور الإدارة المدرسية عن مواكبة التغيرات العالمية فى الأهداف والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية فى العمل المدرسى.

(٤) دراسة: مها على السيد أحمد محمد (٢٠١٧) بعنوان:" تصور مقترح لتكامل مدخل إدارة المعرفة ومجال الفاعلية التعليمية لتحقيق الجودة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية".

هدفت هذه الدراسة إلى: وضع تصور مقترح لتحقيق التكامل بين عمليات إدارة المعرفة، ومجال الفاعلية التعليمية بما يحتويه من معايير ومؤشرات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى،وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومجال الفاعلية التعليمية حيث أن كلًا من مدخل إدارة المعرفة ومدخل الفاعلية التعليمية يسعيان للتحسين، كما أن متغير النوع ليس له تأثير على استجابة أفراد العينة، كما يوجد فروق بين أفراد العينة من المدارس المعتمدة، والعينة من المدارس غير المعتمدة فى الاستجابة على محاور الاستبانة، ويرجع ذلك إلى خلفية

كل من أفراد العينتين عن ممارسات الفاعلية التعليمية بمدارسهم.

وأوصت بضرورة توفير التكنولوجيا التعليمية التى تدعم اكتساب المعرفة التعليمية، وتوثيق المعرفة التعليمية بصفة مستمرة؛ حتى يسهل تداولها من قبل المجتمع المدرسى.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

(١) دراسة:(Vector 2004) بعنوان: "ممارسات إدارة المعرفة فى التعليم".

هدفت الدراسة إلى: استقصاء مفهوم إدارة المعرفة بمدرسة فانكوفر فى المقاطعة الشمالية فى كندا، وكذلك قدرة المقاطعة على إدارة المعرفة من أجل تعزيز ثقافة التعاون والتفاعل داخل المدارس أو بين المعلمين.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى،وتوصلت إلى تقديم نموذج لمديرى المدارس بالمقاطعة لاستخدامه فى تقييم إدارة المعرفة بمدارسهم، والاهتمام بالكيفية التى يمكن للمعلمين بناء والتقاط وتقاسم المعرفة التعليمية؛ حيث تبين أن التربويين عرفوا أن ممارساتهم وأفكارهم التعليمية يمكن أن تظهر وتكون قابلة للتحسين ، ومن خلال النموذج المقدم يمكن للمديرين أن يتعلموا كيفية إدارة عمليات ونشاطات إدارة المعرفة.

(٢) دراسة (Peyman 2005) بعنوان:" معوقات تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمات"

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس : ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمات؟

واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفى ، واعتمدت على (١٠٠) باحث أطلق عليهم فريق عمل (BB) بشركة (Calibro) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من معوقات تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمات وهى:

١- الاختيار غير الصحيح لأعضاء فريق المعرفة.
٢- الثقافة التنظيمية الموجودة بالشركة غير ملائمة.
٣- مقاومة أعضاء الفريق للتغيير.
٤- قلة التعاون بين الفريق ومستخدمى المعرفة.
٥- عدم وضع ميزانية لمشروع إدارة المعرفة.

(٣) دراسة (Lung & peng2010) بعنوان:" إدارة المعرفة ونظم الإدارة بالمدرسة الثانوية فى تايوان".

هدفت الدراسة إلى بيان الصعوبات التى تعترض تطبيق إدارة المعرفة فى المدارس الثانوية.

وطبقت الدراسة كدراسة حالة على إحدى المدارس الثانوية فى تايوان واستخدمت أدوات (الملاحظة- المقابلات)؛ لاكتشاف بعض التقدم فى الأداء نتيجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وتوصلت إلى: وجود صعوبات وقيود على تطبيق إدارة المعرفة من حيث اختيار وتصنيف المحتوى المعرفى المراد إدارته بين المجتمع المدرسى.

(٤) دراسة: (Ritu 2012) بعنوان : "الحاجة لإدارة المعرفة فى عمليتى التعليم والتعلم فى المؤسسات التعليمية (التعليم العالى) فى الهند"

هدفت الدراسة إلى بيان مدى الحاجة لإدارة المعرفة فى عمليتى التعليم والتعلم بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العالى ، وبينت ضرورة الحاجة إلى إدارة المعرفة داخل عمليتى التعليم والتعلم من خلال إطار لتعزيز تبادل المعرفة باستخدام المستودعات الفكرية المشتركة.

وتوصلت إلى: الحاجة لتحسين نوعية التعليم فى مؤسسات التعليم العالى باستخدام أدوات وعمليات إدارة المعرفة؛ لتحسين الإنتاجية التعليمية وتوفير قاعدة

معرفية مشتركة كما أوضحت ضرورة توفير نظام للمؤسسة لتعزيز قيم المؤسسة كمؤسسة تنافسية.

(٥) دراسة: (Chamnan & Chalard 2015)
بعنوان: "نموذج إدارة المعرفة الأكاديمية للمدارس الصغيرة فى تايلاند".

هدفت الدراسة إلى تطوير نماذج لإدارة المعرفة بالمدارس الصغيرة فى تايلاند، ودراسة مستوى الرضا عن تنفيذ نموذج لإدارة المعرفة بالمدارس الصغيرة، واستخدمت المنهج التجريبى على بعض المدارس الصغيرة فى تايلاند، وتوصلت إلى: أن إدارة المعرفة تعود بالفائدة على جودة الأداء بالمدارس ورفع كفاءتها، ويوجد مستوى من الرضا عن نموذج إدارة المعرفة بمستوى عال وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات مماثلة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى:

التأكيد على ضرورة تفعيل مدخل إدارة المعرفة فى إدارة المؤسسات، وضرورة إكساب القائمين على إدارة المؤسسات الثقافة الكافية حول إدارة المعرفة، كما تتشابه مع بعضها فى استخدام المنهج الوصفى وبعض أدواته.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى:

أن معظم الدراسات السابقة ركزت على إدارة المؤسسات الجامعية واستخدام بعض المداخل الأخرى مثل: مدخل إعادة هندسة العمليات، أما الدراسة الحالية قد ركزت على تحديد متطلبات تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى والتغلب على بعض مشكلاتها باستخدام مدخل إدارة المعرفة.

تمايزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى:

أنها تقدم موضوعاً يركز على تطوير الإدارة المدرسية من خلال التغلب على بعض المشكلات التى تواجهها ومواجهة معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة، مع تقديم تصور مقترح كمحاولة لمساعدة متخذ القرار فى اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى؛ وذلك من خلال تقديم وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير تلك الإدارة فى ضوء مدخل إدارة المعرفة.

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

تم الإفادة من الدراسات السابقة فى:

- معرفة الكثير من المراجع والمصادر، والمساهمة فى بلورة مشكلة البحث، وكيفية توثيق المراجع والمصادر، والتزود ببعض الأدوات والإجراءات.
- تصميم أداة الدراسة الميدانية وتحديد محاورها ومفرداتها.
- تفسير النتائج التى تم التوصل إليها.
- صياغة التصور المقترح.

ثانيًا: الإطار النظرى

(١) مفهوم الإدارة المدرسية

يوجد العديد من التعريفات للإدارة المدرسية ومنها:

تُعرف الإدارة المدرسية بأنها:" تلك العملية المصاحبة للعملية التعليمية، والتى يترتب عليها حسن أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، وهى بهذا المعنى مسئولية كل العاملين من المربين فى المدرسة، ولكن طبيعة التخصص قد ركزت مسئولية هذا النوع من العمل فى يد مجموعة خاصة من المربين فى كل مدرسة ، وإن لم تحرم بقية العاملين فى هذا الميدان من الاشتراك فى العمل وتحمل المسئولية " (محمود،والبحيرى، ٢٠٠٩،٦)

ويُعرفها البعض "بأنها الجهة المسئولة فنيًا وإداريًا عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة، وبالتالى يتوقف على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق القيمة

الحقيقيـــــة للتربيـــــة والتعلـــــيم." (شـــــاكر، والأحمدى،١٠،٢٠٠٨)

ويُعرفها البحث الحالى على أنها: تلك العملية التى يقوم بها مجموعة من الأفراد بقيادة مدير المدرسة مستخدمين مجموعة من العمليات وهى:(التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتقويم) مع توفر المهارات الإدارية والفنية والإنسانية ؛ لتحقيق أهداف المدرسة والوصول إلى ناتج تعليمى جيد.

(٢) أهداف الإدارة المدرسية:

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها، وتقوم على أسس وقواعد وأصول علمية توجه العمل فى المدرسة

ويمكن إجمال عدد من الأهداف للإدارة المدرسية فى التالى: (**السبيل،٢٠١٣، ١٩-٢٠**)، (وقراءات فى الإنترنت https://www.attadbir.com مايو ٢٠٢٠)

- السعى للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علميًا وعقليًا وجسميًا واجتماعيًا .
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية فى المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين فى المدرسة.
- تطبيق ومراعاة القرارات والتعليمات التى تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم .
- توجيه واستخدام الطاقات المادية والبشرية استخدامًا علميًا وعقلانيًا؛ بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط التطوير والنمو اللازمة للمدرسة فى المستقبل .

(٣) عمليات الإدارة المدرسية: Management Processes School

تتفق أدبيات الإدارة على إرجاع فضل تحديد عمليات الإدارة أو وظائفها إلى المهندس الفرنسى (هنرى فايول) الذى حددها فى خمس وظائف أو عمليات هى: التخطيط ، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة، وكان أيضًا ممن تكلموا عن هذه العمليات (لوثر جوليك) الذى عبر عنها بكلمة POSDCORB التى تمثل الحروف الأولى للعمليات السبع التالية:

التخطيط (planning)، التنظيم (Organization)،التوظيف (Staffing)، التوجيه(Directing)، التنسيق (Coordinating)، وضع التقارير(Reporting)، وضع الميزانية (Budgeting) ، وأيضًا (سيكلر هدسون) التى حددت هذه العمليات على النحو التالى: وضع السياسات، وتحديدالسلطة واستخدامها، والتخطيط، والتنظيم، ووضع الموازنات، والتوظيف، والمراجعة، ووضع التقارير، والقيادة والتوجيه، والرقابة. (حجى،٢٣،٢٠٠٠)

وعلى الرغم من تعدد العمليات الإدارية بالمدرسة، وتعدد وجهات نظر متناوليها من الكتاب والباحثين، سوف يتناول هذا البحث العمليات الخمس التالية : التخطيط ، والتنظيم، والتوجيه، وصناعة واتخاذ القرار، والتقويم .

أ- التخطيط Planning

يعتبر التخطيط أول عناصر الإدارة، وهو الأساس والمبدأ الذى تقوم عليه العملية الإدارية ، والذى يعتبر أهم العوامل فى نجاح الإدارة من عدمه.

" فالتخطيط عملية منهجية منظمة تهدف إلى تغيير أو تعديل أو تطوير الواقع التربوى أو المؤسسة التربوية طبقًا للتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية المتوقعة؛ ليصبح هذا الواقع التربوى أو

المؤسسة التربوية قادرة على تحقيق أهداف التربية فى المجتمع، وذلك من خلال توظيف كافة الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة." (نشوان،٣٩،٢٠٠٤)

ب - التنظيم Organizing

تعتبر عملية التنظيم من أهم جوانب الإدارة وعملياتها ويشير مفهوم التنظيم إلى:"الترتيب المسبق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسئولية التى يجب إسنادها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ تلك الأعمال" (أحمد،٢٠٠٥، ١٣٤ -١٣٥)

ويشتمل التنظيم على تقسيم العاملين إلى مجموعات تحتوى كل مجموعة منها فى إدارة أو قسم أو شعبة وتوزيع الأعمال فى كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم ، وتحديد السلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف، وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام، وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة وتتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته.

ج- التوجيه / الإشراف Supervising

فالقيادة مسئولة عن توجيه العاملين ودفعهم للعمل ومراقبتهم والإشراف عليهم؛ حتى يحققوا الأهداف المتفق عليها، وعن طريق القيادة الرشيدة والتوجيه السليم يستطيع العاملون تحقيق التفوق والتميز، وتهيئة المسار المناسب لكل منهم وفقًا لقدراتهم وطاقاتهم .

ويشير التوجيه إلى:" كل الأنشطة المتعلقة بإرشاد العاملين والإشراف عليهم عند تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة" (الشرقاوى،٣٦،٢٠٠٣)

د- صنع القرار المدرسى واتخاذه Making & Taking

يمثل القرارDecision جوهر عمل الإدارة عمومًا لدرجة جعلت البعض يقرر أن الإدارة ما هى إلا عملية مستمرة من اتخاذ القرارات، ولعل ذلك راجع لكون القرار بمثابة العنصر الأساسى الذى تدور حوله جميع الوظائف الإدارية، والحقيقة أن عمل القرارات مهمة رئيسية من مهام الإداريين على اختلاف مستوياتهم، بل إن الأمر يتعدى ذلك ليصبح صنع القرار عملًا أساسيًا لجميع العاملين بالمدرسة، فالمدير والناظر والوكيل والمدرس الأول ، كلهم جميعًا متخذوا قرارات تتعلق بأعمالهم، كما أنهم مشاركون بصورة أو أخرى فى صنع القرارات المدرسية.

ويعرف صنع القرار بأنه:" سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين." (أحمد،٢٠٠٣، ١٣١)

ويُعرف اتخاذ القرار بأنه:"عملية عقلية واعية ومركبة يتم خلالها اختيار أحد البدائل بهدف الوصول إلى حل لمشكلة ما." (الزغول،٢٠٠٣، ٣١٤)

ه- التقويم: Evaluation

إن التقويم عملية ضرورية وأساسية فى أى عمل، وذلك لكونها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأهداف هذا العمل ومدى تحققها، كما أنها ترتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ إجراءات هذا العمل، كما أنها عملية متعددة الأبعاد تتشابك فيها الكثير من القوى والمؤثرات والعناصر، " وهذا يجعلها عملية صعبة ومعقدة، ويزيد من صعوبتها أيضا أن الأحكام التى تصدر تتعلق بالعاملين، وأساليب العمل، والوسائل المختلفة، والنتائج القريبة والبعيدة." (عبدالله،٢٠٠٠، ١٥٢)

ويعرف التقويم بأنه: "تقدير الجهود التربوية والتعليمية التى تبذل لكى تتحقق الأهداف المرسومة؛ بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف."(دياب، ٢٠٠١، ٧٩)

كما أنه: "عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرارات حول الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة." (عبدالله،٢٠٠٠، ١٥٢)

(٤) مفهـوم إدارة المعرفـة : Management Knowledge

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية التربوية الحديثة التى تلقى اهتمامًا كبيرًا من المهتمين بإدارة المؤسسات التربوية، وتسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثمارها تجاه كيفية الاستفادة المثلى من المعرفة وإعادة ترتيبهاوتوجيهها؛ لتتحول إلى مؤسسات تعليمية تمتلك رأس مال فكرى، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التى يقوم بها بعض الأفراد قدر الإمكان، ومن ثم إدارة تلك المعرفة بطريقة جيدة لتطوير آدائها ومساهمة فى تحقيق ميزة تنافسية.

ويُعرفها محمد عواد الزيادات بأنها: " الجهدالمنظم الواعى الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة ، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة واتخاذ القرارات والأداء التنظيمى ." (الزيادات،٢٠٠٨، ٥٥)

ويذهب (Joe 2007) إلى أنها:" الاستراتيجيات والتراكيب التى تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات جمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاونية فى عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار". (Fliciano, 2007,1)

ويُعرفها البحث الحالى بأنها : مدخل إدارى معاصر يهتم بإدارة العمليات المرتبطة بالمعرفة من (الحصول على المعرفة واكتسابها، وتنظيمها، وتخزينها، ونقلها ونشرها، وتطبيقها)، مع استخدام وتوظيف البعد التقنى فى ذلك، ومراعاة ثقافة وسلوك الأفراد الذين سيديرون المعرفة؛ حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من التكيف والتوافق مع المتغيرات المستمرة، والظروف البيئية المحيطة ، وتحقيق أهدافها والوصول إلى منتج تعليمى جيد.

(٥) أهداف إدارة المعرفة:

تختلف أهداف إدارة المعرفة باختلاف الجهات والمؤسسات التى توجد بها، وتتنوع بتنوع المجالات التى تعمل فيها، فالاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفًا فكريًا، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ، وهى محاولة لإدخال التغيير فى اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ومساعدة المجتمع المدرسى على استثمار موارده المادية، والبشرية والتنظيمية، وعليه يمكن تحديد بعض أهداف إدارة المعرفة من خلال الاطلاع على آراء بعض المفكرين والباحثين كما يلى: (الزيادات،٢٠٠٨، ٣-٦) و (عليان،١٠،٢٠٠٨) و(الملكاوى، ٢٠٠٧ ، ١٧)

١ – تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة ؛ لتستخدم فى الوقت المناسب وتحقيق الهدف منها.

٢- نقل المعرفة الكامنة – الضمنية – من عقول ممتلكيها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

٣ – بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين فى المؤسسة.

٤ – تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفى الوقت المناسب؛ مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج.

٥ – تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها فى عمليات وأنشطة إدارة المؤسسة.

٦ – تسهيل عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين فى المؤسسة.

٧ - تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة، وتقديم خدمات مبتكرة وجيدة باستمرار.

٨ – تبسيط إجراءات العمل وتقليل الوقت والجهد ، والتخلص من الإجراءات غير الضرورية.

٩ – الإسهام فى تسريع عمليات التطوير بالمؤسسة؛ تلبية لمتطلبات التكيف مع التغييرات السريعة فى البيئة المحيطة بها.

١٠ – تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة على وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتى المستمر.

١١ – تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابى بين مجموعة العمل؛ وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التى تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

ويرى البحث أن: تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى إدارة المدارس يحقق أهداف تربوية وتعليمية وإدارية، ويسهم فى تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، من خلال مساهمتها فى تمكينها من تعظيم قيمة المعرفة بها، واعتبار معارف العاملين ميزة أساسية لتقدمها من خلال جمع وهيكلة وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفى، وتحقيق الفاعلية التنظيمية الداعمة لعمليات التحسين المستمر، وتنميتها، وقدرتها على جعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

(٦) فوائد إدارة المعرفة فى المؤسسات التربوية:

إن إدارة المعرفة تعمل على إيجاد علاقة تفاعلية بين العاملين فى المؤسسات التربوية، أو بين المؤسسات المشاركة فى برنامج إدارة المعرفة، وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود ثقة متبادلة بين كافة الأطراف المشاركة حتى تعم الفائدة من برامج إدارة المعرفة، ويمكن ذكر بعض فوائد إدارة المعرفة المرجوة من خلال النقاط التالية: (ناصر،٢٠٠٦، ٨)

- إن جمع المعرفة وتصنيفها فى المؤسسة التعليمية يسهل استخدامها فى تطوير المعارف المترابطة.
- إن المعرفة المنظمة بشكل جيد تسهل عملية الاستفادة منها والتحول إلى التطبيق االعملى.
- إمكانية استخدام المعرفة فى تطبيقات مختلفة.
- سهولة تحديد العلاقة بين المعرفة والتوسع المطلوب بناء على تحليل النتائج.

(٧) مداخل إدارة المعرفة:

تتعدد مداخل دراسة إدارة المعرفة ويمكن التمييز بين أربعة مداخل هى: **مدخل المعلومات** وينظر إلى المعرفة كشىء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام التكنولوجيا، **والمدخل الاقتصادى** والذى يجعل إدارة المعرفة مرادفة لرأس المال الفكرى ، **والمدخل الاجتماعى** ويتناول إدارة المعرفة كبنيان اجتماعى، **والمدخل الإدارى** ويركز على المعرفة باعتبارها عمليات إدارية، وسيتم توضيح ذلك في التالى:

أ- المدخل المعلوماتىInformation Approach :

ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة وإدارة المعلومات باعتبارهما وجهان لعملة واحدة، وأن إدارة المعرفة "عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية، وترتيب النصوص فى قواعد البيانات حتى يمكن الوصول إليها بسهولة، ولذلك فإن هذا المدخل يركز على المعرفة الصريحة وعرض تنظيمات الرصيد المعرفى، وتحقيق فائدة المدخل المعلوماتى لإدارة المعرفة المتمثلة فى تزايد حالات استخدام المعرفة المتاحة والمعروضة بدلًا من استخدامها فى توليد معرفة جديدة ." (المحاميد، ٢٠٠٨ ، ٥)

" ويركز المدخل المعلوماتى فى إدارة المعرفة على عمل نماذج وبرامج تصنيفية للمعلومات، وتنفيذ أساليب مستحدثة لعرضها ليسهل التعامل معها ،ويؤكد المدخل المعلوماتى على أهمية البرمجيات ودمجها مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها بهدف دعم

إدارة المعرفة والتعلم التنظيمى عن طريق حرية الوصول للمعرفة والتشارك فيها ، ويحدد أيضًا قواعد تقاسم المعرفة وتبادلها مع أعضاء المؤسسة". (Stevenson& Rita, 2001,21)

ب- المدخل الاقتصادى Economic Approach

"ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة موردًا محددًا من موارد المؤسسة التعليمية أو أى مؤسسة يتعين عليها الاستفادة منها، وأن المعرفة هى القدرة على الفعل وتركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور حول كيف نعرف؟، ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفًا لرأس المال الفكرى والذى يمكن قياسه وتناوله بين أعضاء المؤسسة التعليمية من جهة ، ومن جهة أخرى تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادى فى المؤسسة التعليمية من خلال استثمارها". (عوض،٢٠١١،٧٢)

ج- المدخل الاجتماعى Social Approach :

ينطلق هذا المدخل من النظر إلى المعرفة على أنها بنيانًا اجتماعيًا وكعملية للتعلم التنظيمى فى المؤسسات التعليمية ، " ومن ثم ينظر لإدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على الحصول على المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها، ومن ثم يفترض هذا المدخل تعريفًا واسعًا للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية ، والتأكيد على بناء المعرفة ليس محددا فى مدخلات ، ولكنه يتضمن أيضًا البناء الاجتماعى للمعرفة". (Bhatt,2011,86)

د- المدخل الإدارى Approach Business

ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة باعتبارها " مجموعة من العمليات الإدارية تسعى للقيام بعمليات إدارة المعرفة ، ونشرها بين أعضاء المجتمع المدرسى لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية لتحسين مستوى الأداء والارتفاع بقدرات المدرسة ، كما أنها العملية التى تشجع الأفراد لتبادل المعرفة فيما بينهم بخلق البيئة التعليمية المناسبة ، ووضع النظم الإدارية الملائمة لاكتساب المعرفة وتنظيمها وتقاسمها فى أنحاء المجتمع المدرسى". (ماضى، ٢٠١٠، ٤٥)

(٨) عمليات إدارة المعرفة

لقد اختلفت الأدبيات فى مجال إدارة المعرفة حول عدد عملياتها وترتيبها، وفى هذا الصدد يقول(عبدالستار العلى وآخرون): أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين فى مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها ولا على ترتيبها (العلى وآخرون،٢٠٠٦،٣٩)

وقد قام (نجم عبود) باستقصاء عمليات إدارة المعرفة كما أوردها عدد من الكتاب والباحثين فى هذا المجال، وأظهر ذلك من خلال الجدول التالى: (نجم،٢٠٠٨،٩٧-٩٨)

م	اسم الكاتب	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة
١	توربان (E.Turban)	١ – إنشاء المعرف٢– الحصول على المعرفة ٣ – تنقيح المعرفة ٤ – خزن المعرفة ٥ – إدارة المعرفة ٦ – نشر المعرفة

م	اسم الكاتب	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة
٢	لاودون ولاودون (Laudon & Laudon)	١ – الحصول على المعرفة وترميزها ٢ – إنشاء المعرفة٣ – تقاسم المعرفة ٤ – توزيع المعرفة ونشرها
٣	ديفيد سكايروم (D. Skyrme)	١ – الإنشاء ٢ – التحديد ٣ – الجمع ٤– التنظيم ٥ – التقاسم ٦– التعلم ٧ – التطبيق ٨ – الاستغلال ٩ – الحماية ١٠ – التقييم
٤	مارك دويسون (M. Dawson)	١ – تحديد المعرفة ٢ – اكتساب المعرفة ٣– توليد المعرفة٤ – التحقق من صلاحية المعرفة ٥– نشر المعرفة (ضمنية / صريحة) ٦ – تجسيد المعرفة ٧ – تحقيق المعرفة ٨ – استغلال وتطبيق المعرفة

ومن خلال دراسة الأدبيات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، ومن العرض السابق لعمليات إدارة المعرفة نجد أنها متعددة ومتشعبة، وأن هناك اتفاقًا بين الباحثين على بعض تلك العمليات مثل: الحصول على المعرفة واكتسابها ، وتحليلها ، وتنظيمها ،وتخزينها، والتشارك فيها ، وتطبيقها.

ومن هنا يرى هذا البحث التركيز على خمس عمليات والتى تتفق وطبيعة الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى وهى: الحصول على المعرفة واكتسابها ، تنظيم المعرفة، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة (نقل المعرفة ونشرها)، وتطبيق المعرفة.

مع العلم أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعى، وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها.

ثالثًا: الإطار الميدانى

١ – أهداف الدراسة الميدانية

تمثلت أهداف الدراسة الميدانية فى التعرف على آراء عينة البحث من مديرى المدارس بمرحلة التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية حول رصد واقع الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتحديد مدى حاجة الإدارة المدرسية إلى استخدام مدخل إدارة المعرفة، وكشف المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى، والتوصل إلى متطلبات تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى باستخدام مدخل إدارة المعرفة.

٢ - أداة الدراسة الميدانية

تم استخدام استبانه موجهة إلى مديرى المدارس ببعض مدارس التعليم الأساسى بمرحلتيها (الابتدائية والإعدادية) بمحافظة الدقهلية.

٣ - عينة الدراسة

تم تطبيق استبانة على عينة من المدراء بمدارس مرحلة التعليم الأساسى(الابتدائية والإعدادية) بقطاع الشمال، وقطاع الوسط، وقطاع الجنوب بمحافظة الدقهلية، حيث تم اختيار(٩) إدارات من أصل (١٨) إدارة بنسبة(٥٠%) من إجمالى عدد الإدارات بمحافظة الدقهلية، وبلغت عدد مدارس عينة البحث (٢٦٣) مدرسة من أصل (١٣١٢) مدرسة ابتدائية، و(١٦٠) مدرسة من أصل (٧٩٨) مدرسة إعدادية؛ لتصل جملة العينة (٤٢٣) مديرًا بمحافظة الدقهلية بنسبة ٢٠%.

٤- المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج:

استجابات مدراء المدارس حول معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى. (ن =٤٢٣)

م	العبارات	البدائل								الترتيب
		موافق		لا أدرى		غير موافق		الوزن النسبى	قوة العبارة	الأهمية النسبية	
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	سيطرة الثقافة التى تكبح التشارك فى المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٤٨	٨٢,٣	٢٩	٦,٩	٤٦	١٠,٩	٢٧١,٣٩	قوية	٩٠,٤٦	٢٦
٢	قلة دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٦٤	٨٦,١	٢٥	٥,٩	٣٤	٨	٢٧٨,٠١	قوية	٩٢,٦٧	١٨
٣	قلة وعى العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسى بمدخل إدارة المعرفة.	٣٧٦	٨٨,٩	٢٤	٥,٧	٢٣	٥,٤	٢٨٣,٤٥	قوية	٩٤,٤٨	٩
٤	غياب الرؤية للإدارة المدرسية فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات مدخل إدارة المعرفة.	٣٥٨	٨٤,٦	١٥	٣,٥	٥٠	١١,٨	٢٧٢,٨١	قوية	٩٠,٩٤	٢٤
٥	الإدراك غير الكافى لدور إدارة المعرفة وفوائدها.	٣٧١	٨٧,٧	٢٠	٤,٧	٣٢	٧,٦	٢٨٠,١٤	قوية	٩٣,٣٨	١٤
٦	افتقار مرحلة التعليم الأساسى إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.	٣٨٢	٩٠,٣	١٩	١,٩٧	٢٢	٥,٢	٢٨٥,١٢	قوية	٩٥,٠٤	٦
٧	الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٦٤	٨٦,١	١٥	٣,٥	٢٢	٥,٢	٢٧٠,٤٥	قوية	٩٠,١٥	٢٧
٨	محدودية توفر الوقت الكافى لتعلم كيفية استخدام نظام إدارة المعرفة وتنفيذه.	٣٨٢	٩٠,٣	١٧	٤	٢٤	٥,٧	٢٨٤,٦٣	قوية	٩٤,٨٨	٨
٩	الافتقار إلى فهم بعض العاملين لمبادىء إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.	٣٨٦	٩١,٣	١٩	٤,٥	١٨	٤,٣	٢٨٦,٩٩	قوية	٩٥,٦٨	١
١٠	ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية الداعمة لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٧١	٨٧,٧	٢٦	٦,١	٢٦	٦,١	٢٨١,٥٦	قوية	٩٣,٨٥	١٢
١١	ضعف التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التى يمكن أن تفيد فى اكتساب المعرفة وتبادلها .	٣٧٦	٨٨,٩	٢٢	٥,٢	٢٥	٥,٩	٢٨٢,٩٨	قوية	٩٤,٣٤	١٠
١٢	قلة توفير مصادر المعرفة اللازمة داخل مدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٦٣	٨٥,٨	٢٣	٥,٤	٣٧	٨,٧	٢٧٧,٠٧	قوية	٩٢,٣٦	٢٠
١٣	التردد فى مشاركة المعرفة واستخدامها ؛ بسبب شعور الموظفين بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة.	٣٦١	٨٥,٣	٢١	٥	٤١	٩,٧	٢٧٥,٦٥	قوية	٩١,٨٨	٢٢

م	العبارات	البدائل								
		موافق		لا أدرى		غير موافق		الوزن النسبى	قوة العبارة	الأهمية النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٤	قلة نضوج البعد التقنى داخل المؤسسات التعليمية عامة وداخل مدارس التعليم الأساسى خاصة.	٣٨٢	٩٠,٣	١٨	٤,٣	٢٣	٥,٤	٢٨٤,٨٧	قوية	٩٤,٩٦	٧
١٥	ارتفاع تكاليف نظام إدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٧٥	٨٨,٧	٢٣	٥,٤	٢٦	٦,١	٢٨٢,٩٨	قوية	٩٤,٣٣	١١
١٦	ضعف القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.	٣٦٣	٨٥,٨	٣٦	٨,٥	٢٤	٥,٧	٢٨٠,١٤	قوية	٩٣,٣٨	١٥
١٧	نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.	٣٨٤	٩٠,٨	٢٠	٤,٧	١٩	٤,٥	٢٨٦,٢٩	قوية	٩٥,٤٣	٤
١٨	نقص التكنولوجيا المناسبة لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٧٥	٨٨,٧	١٧	٤	٣١	٧,٣	٢٨١,٣٢	قوية	٩٣,٧٧	١٣
١٩	قلة رغبة العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسى فى مشاركة وتبادل المعارف مع زملائهم ؛ ليتميزوا عن الآخرين.	٣٦٦	٨٦,٥	٢٠	٤,٧	٣٧	٨,٧	٢٧٧,٧٨	قوية	٩٢,٥٩	١٩
٢٠	مركزية الإدارة المدرسية والتى لا تعطى لمدارس مرحلة التعليم الأساسى الفرصة للتطوير والتغيير.	٣٦٢	٨٥,٦	١٧	٤	٤٤	١٠,٤	٢٧٥,١٨	قوية	٩١,٧٣	٢٣
٢١	صعوبة إجراء تغيير شامل فى الإدارة المدرسية فى إطار زمنى محدود.	٣٧١	٨٧,٧	٢٣	٥,٤	٢٩	٦,٩	٢٧٦,١٢	قوية	٩٢,٠٤	٢١
٢٢	وجود المناخ التعليمى البيروقراطى وسيادة روح الفردية بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٥٢	٨٣,٢	٢٥	٥,٩	٤٦	١٠,٩	٢٧٢,٣٤	قوية	٩٠,٧٨	٢٥
٢٣	مقاومة بعض الأفراد للتغيير والجهود التطويرية المبذولة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٧٠	٨٧,٥	٢١	٥	٣٢	٧,٦	٢٧٩,٩١	قوية	٩٣,٣٠	١٦
٢٤	نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.	٣٨٦	٩١,٣	١٦	٣,٨	٢١	٥	٢٨٦,٢٩	قوية	٩٥,٤٤	٣
٢٥	محدودية وضوح الأدوار لبعض العاملين فيما يخص إدارة المعرفة.	٣٧٩	٨٩,٦	٢٦	٦,١	١٨	٤,٣	٢٨٥,٣٤	قوية	٩٥,١١	٥
٢٦	الاكتفاء بالنتائج المتواضعة من قبل الإدارة المدرسية.	٣٧٢	٨٧,٩	١٦	٣,٨	٣٥	٨,٣	٢٧٩,٦٧	قوية	٩٣,٢٢	١٧
٢٧	وجود مشاكل فى الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.	٣٨٩	٩٢	١٣	٣,١	٢١	٥	٢٨٦,٩٩	قوية	٩٥,٦٧	٢

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يأتى:

- جاءت عبارة "**الافتقار إلى فهم بعض العاملين لمبادىء إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.**" فى المرتبة الأولى بأهمية نسبية (٩٥,٦٨%) ،وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية(٩١,٣%) .

- جاءت عبارة "**وجود مشاكل فى الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.** " فى المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٩٥,٦٧ %)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٩٢%).
- جاءت عبارة "**نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.**" فى المرتبة الثالثة بأهمية نسبية (٩٥,٤٤ %) ، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٩١,٣%).
- جاءت عبارة " **نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.**" فى المرتبة الرابعة بأهمية نسبية (٩٥,٤٣%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٩٠,٨%).
- جاءت عبارة "**محدودية وضوح الأدوار لبعض العاملين فيما يخص إدارة المعرفة.**" فى المرتبة الخامسة بأهمية نسبية (٩٥,١١%) ، وهى عبارة قوية ، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٩,٦%).
- جاءت عبارة " **افتقار مرحلة التعليم الأساسى إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.**" فى المرتبة السادسة بأهمية نسبية (٩٥,٠٤%) ، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٩٠,٣ %) .
- جاءت عبارة " **قلة نضوج البعد التقنى داخل المؤسسات التعليمية عامة وداخل مدارس التعليم الأساسى خاصة.** " فى المرتبة السابعة بأهمية نسبية (٩٤,٩٦%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٩٠,٣ %).
- جاءت عبارة "**محدودية توفر الوقت الكافى لتعلم كيفية استخدام نظام إدارة المعرفة وتنفيذه.**" فى المرتبة الثامنة بأهمية نسبية (٩٤,٨٨%) ، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٩٠,٣%) .
- جاءت عبارة " **قلة وعى العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسى بمدخل إدارة المعرفة.**" فى المرتبة التاسعة بأهمية نسبية (٩٤,٤٨%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٨,٩%) .
- جاءت عبارة " **ضعف التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التى يمكن أن تفيد فى اكتساب المعرفة وتبادلها.**" فى المرتبة العاشرة بأهمية نسبية (٩٤,٣٤%) ، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٨,٩%) .
- جاءت عبارة "**ارتفاع تكاليف نظام إدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.**" فى المرتبة الحادية عشرة بأهمية نسبية (٩٤,٣٣%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٨,٧%).
- جاءت عبارة "**ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية الداعمة لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.**" فى المرتبة الثانية عشرة بأهمية نسبية (٩٣,٨٥%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٧,٧%).
- جاءت عبارة "**نقص التكنولوجيا المناسبة لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.** " فى المرتبة الثالثة عشرة بأهمية نسبية (٩٣,٧٧%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٨,٧%).

- جاءت عبارة " **الإدراك غير الكافى لدور إدارة المعرفة وفوائدها.**" فى المرتبة الرابعة عشرة بأهمية نسبية (٩٣,٣٨%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٧,٧%).
- جاءت عبارة "**ضعف القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.**" فى المرتبة الخامسة عشرة بأهمية نسبية (٩٣,٣٨%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٥,٨%).
- جاءت عبارة " **مقاومة بعض الأفراد للتغيير والجهود التطويرية المبذولة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.**" فى المرتبة السادسة عشرة بأهمية نسبية (٩٣,٣٠%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٧,٥%).
- جاءت عبارة "**الاكتفاء بالنتائج المتواضعة من قبل الإدارة المدرسية.**" فى المرتبة السابعة عشرة بأهمية نسبية (٩٣,٢٢%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٧,٩%).
- جاءت عبارة " **قلة دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.**" فى المرتبة الثامنة عشرة بأهمية نسبية (٩٢,٦٧%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٦,١%).
- جاءت عبارة " **قلة رغبة العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسى فى مشاركة وتبادل المعارف مع زملائهم؛ ليتميزوا عن الآخرين.**" فى المرتبة التاسعة عشرة بأهمية نسبية (٩٢,٥٩%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٦,٥%).
- جاءت عبارة " **قلة توفير مصادر المعرفة اللازمة داخل مدارس مرحلة التعليم الأساسى.**" فى المرتبة العشرون بأهمية نسبية (٩٢,٣٦%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٥,٨%).
- جاءت عبارة " **صعوبة إجراء تغيير شامل فى الإدارة المدرسية فى إطار زمنى محدود.**" فى المرتبة الحادية والعشرون بأهمية نسبية (٩٢,٠٤%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٧,٧%).
- جاءت عبارة " **التردد فى مشاركة المعرفة واستخدامها؛ بسبب شعور الموظفين بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة.**" فى المرتبة الثانية والعشرون بأهمية نسبية (٩١,٨٨%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٥,٣%).
- جاءت عبارة " **مركزية الإدارة المدرسية والتى لا تعطى لمدارس مرحلة التعليم الأساسى الفرصة للتطوير والتغيير.**" فى المرتبة الثالثة والعشرون بأهمية نسبية (٩١,٧٣%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٥,٦%).
- جاءت عبارة " **غياب الرؤية للإدارة المدرسية فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات مدخل إدارة المعرفة.**" فى المرتبة الرابعة والعشرون بأهمية نسبية (٩٠,٩٤%)، وهى عبارة متوسطة ، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٤,٦%).
- جاءت عبارة " **وجود المناخ التعليمى البيروقراطى وسيادة روح الفردية بمدارس مرحلة التعليم**

الأساسى." فى المرتبة الخامسة والعشرون بأهمية نسبية (٩٠,٧٨%)، وهى عبارة متوسطة ، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٣,٢%).

- جاءت عبارة **" سيطرة الثقافة التى تكبح التشارك فى المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى."** فى المرتبة السادسة والعشرون بأهمية نسبية (٩٠,٤٦%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٢,٣%).

- جاءت عبارة **"الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى."** فى المرتبة السابعة والعشرون بأهمية نسبية (٩٠,١٥%)، وهى عبارة قوية، وجاءت استجابات أفراد العينة لصالح موافق بنسبة مئوية (٨٦,١%).

ثالثا: سُبل مواجهة المعوقات التى قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى

تم التوصل إلى مجموعة من السبل لمواجهة معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى، وهي:

- دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.
- لامركزية الإدارة المدرسية وإعطاء المدارس الفرصة للتطوير والتغيير.
- تبنى مرحلة التعليم الأساسى لوجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.
- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة لتطوير العمليات الإدارية داخل مدارس مرحلة التعليم الأساسى.
- توفير البنية التحتية والإدارية والقيادية الداعمة لإدارة المعرفة.
- فهم مبادىء إدارة المعرفة من قبل العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسى بشكل صحيح وتوفير وسائل الاتصال الفعال والكفء.
- توفير مصادر المعرفة اللازمة داخل مدارس التعليم الأساسى.
- توفير التكنولوجيا المناسبة بمدارس التعليم الأساسى.
- نشر ثقافة التشارك فى المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.
- بناء وعى العاملين بالمدرسة بمدخل إدارة المعرفة.
- تبنى إدارة المدرسية لرؤية واضحة فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات مدخل إدارة المعرفة.
- التوعية بدور إدارة المعرفة وفوائدها لجميع العاملين بالمدرسة.
- توفيرالتدريب للقيادة وللعاملين بالمدرسة المرتبط بإدارة المعرفة.
- توفير الوقت الكافى لتعلم كيفية استخدام نظام إدارة المعرفة وتنفيذه.
- توفير التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التى يمكن أن تفيد فى اكتساب المعرفة وتبادلها.
- تنمية مهارات العاملين بالمدرسة والخاصة بأساليب إدارة المعرفة.

قائمة المراجع والمصادر:

١ ـ الحماد، فيصل عبدالله (٢٠٠٥) " إدارة المعرفة ودورها فى تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجى" مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ببنها ، السنة الخامسة والعشرون ، العدد الأول.

٢ – الزغول، رافع النصير و الزغول، عماد عبدالرحيم(٢٠٠٣) " علم النفس المعرفى" ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

٣ ـ الزيادات، محمد عواد(٢٠٠٨) : اتجاهات معاصرة فى إدارة المعرفة (عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.

٤ ـ السبيل، مضاوى على محمد(٢٠١٣)، الإبداع فى الإدارة المدرسية والإشراف التربوى (المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية،ط ١.

٥ ـ الشرقاوى ، مريم محمد إبراهيم(٢٠٠٣) الإدارة الصفية المتميزة(القاهرة، مكتبة النهضة المصرية ، ط١)

٦ ـ العلوانى، حسن(٢٠٠١) " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية - المؤتمر العربى الثانى فى الإدارة : القيادة الإبداعية فى مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية ، فى الفترة من ٦-٨ نوفمبر.

٧ ـ العلى ،عبدالستار وآخرون(٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر.

٨ ـ اللغة العربية، مجمع(١٩٩٥)، المعجم الوجيز . وزارة التربية والتعليم المصرية.

٩ ـ المحاميد، ربا جزا(٢٠٠٨) دور إدارة المعرفة فى تحقيق ضمان جودة التعليم العالى: دراسة تطبيقية فى الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الشرق الأوسط)

١٠ ـ الملكاوى، إبراهيم(٢٠٠٧) "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، عمان: دار الوراق.

١١ ـ أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٠)" القصور الإدارى فى المدارس الواقع والعلاج" ، القاهرة : دار الفكر العربى.

١٢ ـ أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣)"الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين"، القاهرة: دار الفكر العربى، ط ١.

١٣ ـ أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٥)"إدارة الفصل الفعال- قراءات من الانترنت- ،الإسكندرية": دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

١٤ ـ حجى ،أحمد إسماعيل(٢٠٠٠)"الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" ، القاهرة: دار الفكر العربى.

١٥ ـ حسين، على عبدربه(٢٠١١) " تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى إدارة المدارس الثانوية العامة،دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية" مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الحادى والعشرون، العدد الثالث.

١٦ ـ خليل، نبيل سعد(٢٠١٥)، مداخل حديثة فى إدارة المؤسسات التعليمية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع)

١٧ ـ دياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١) ،الإدارة المدرسية (الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر)

١٨ ـ شاكر، أسامة محمد ، والأحمدى ،حميد محمد" إدارة الجودة الشاملة فى التعليم" ،الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .

١٩ ـ عبدالله، حنان عبدالحليم رزق(٢٠٠٠) " تطوير الإدارة التعليمية فى مديرية التربية والتعليم

بالدقهلية"دراسة حالة" (رسالة دكتوراة غير منشورة : كلية التربية، جامعة المنصورة)

٢٠ - عبود، عبدالغنى(٢٠٠٤) " الإدارة التربوية المتميزة الطموح والتحديات" - مؤتمر آفاق الإصلاح التربوى فى مصر (جامعة المنصورة ، كلية التربية بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، فى الفترة من ٢-٣ أكتوبر.

٢١ - على، ياسر عبدالحافظ(٢٠١١) " أنموذج مقترح لتطوير التعليم فى ضوء مدخل إدارة المعرفة" مجلة كلية التربية ، جامعة الإسكندرية، المجلد الحادى والعشرون، العدد الخامس .

٢٢ - عليان، ربحى(٢٠٠٨)، إدارة المعرفة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٢٣ - فتحى، شاكر محمد(٢٠٠١) " إدارة المنظمات التعليمية " رؤية معاصرة للأصول العامة " (القاهرة : دار المعارف .

٢٤ - عوض، وفاء سماحة محمد رزق(٢٠١١)، الثقافة التنظيمية متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى التعليم الجامعى _ دراسة ميدانية بجامعة المنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

٢٥- قراءات فى الإنترنت: الإدارة المدرسية. أهدافها. أهميتها . وظائفها، متاح على https://www.attadbir.com مايو ٢٠٢٠

٢٦ - ماضى ،إسماعيل سالم منصور(٢٠١٠)، دور إدارة المعرفة فى ضمان تحقيق جودة التعليم العالى (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال،٢٠١٠)

٢٧ - محمد ، مها على السيد أحمد (٢٠١٧)، تصور مقترح لتكامل مدخل إدارة المعرفة ومجال الفاعلية التعليمية لتحقيق الجودة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية (رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنصورة)

٢٨ - محمود ، محمد صبرى حافظ، و البحيرى، السيد محمود (٢٠٠٩)" اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية" ،مصر، القاهرة : عالم الكتب،ط ١ .

٢٩ - مخلوف ، سميحةعلى محمد(٢٠٠٧) " تقويم الإدارة المدرسية فى ضوء المعايير القومية للتعليم المصرى " ، مجلة كلية التربية بالفيوم ، جامعة الفيوم ، ع (٧) ، نوفمبر

٣٠ - مصطفى، صلاح عبدالحميد(٢٠٠٢) الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع.

٣١ - مطر، محمد محمد إبراهيم(٢٠١٢)" تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية" (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة)

٣٢ - ناصر، أكرم (٢٠٠٦) : نظم إدارة المعرفة ودورها فى تفعيل عملية البحث والتطوير، المؤتمر الرابع آفاق البحث العلمى والتطوير التكنولوجى فى الوطن العربى ، دمشق ، مركز الدراسات والبحوث العلمية .

٣٣ - نجم ، عبود نجم (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة: المفاهيم- الاستراتيجيات- العمليات(عمان: مؤسسة الوراق، ط ٢.

٣٤ - نشوان ، يعقوب حسين(٢٠٠٤)، إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعى المفتوح ، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

(35)Chamnan tumtuma& Chalard Chantara sombat 2015: The Academic

Knowledge Management Model Of Small Schools In Thailand Inter national Education Studies. Published by unadian Center Of Science and Education,Vol.8,No,11.

(36)Ganash , D, Bhatt 2011: Knowledge Management In Organizations : Examinig The Interaction Between Technologies, Techniques And People , The Journal Of Knowledge Management . Vol. 5,No.1.p 68.

(37)Joe L. Fliciano 2007 : The Success Criteria For Implementing Knowledge Management Systems In an organization PACE University Paper . p1

(38) Lee,H.and Choi,B.2003:"Knowledge Management Enablers,Process and organizational performance:An Integertive View and Empirical Examination,Journal of Management Information Systems, Vol. 20, No. 1 Summer.

(39) Lung lee.chi-lu,peng Hsi 2010: Knowledge Management And Management Systems: Secondary School Turkish online Journal Of Educational Technology . Vol. 9,NO,4,Octoper

(40)Peyman,Et al, Exploring failure factory of implementing , Knowledge Management systems in organization , vol .5, may 2005 .

(41)Ritu nearing 2012 : Need For Knowledge Management In The Teaching And Learning Process In Teachnical Educational Institutions Thigher. Education Institutions In India: International Journal Of Education Management ,Vol.26,N.3, htt//www.eric.ed.gov

(42) Stevenson,J.& Rita,D 2001: Knowledge Management And Learning Styles : Prescriptions For Future Teachers, College Student Journal. Vol.35,Lssue 4.

(43) Vector Glickman2004: What Counts: Education Knowledge Management Practices ,ph.Drhesis,University Of British Columbia, Recover.htt//circle.ubc.ca/bitstream,23 -12-2009.