

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لعمليات إدارة المعرفة الواقع، والتحديات: دراسة تطبيقية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، بولاية القضايف، السودان

محمد حبيب بابكر محمد ١ الصديق عبد الصادق البدوي بله ٢

١ جامعة القضايف - كلية التربية

٢ جامعة البطانة - كلية التربية

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، والتعرف على التحديات التي تواجههم، وفيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الدراسة في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ببلدية القضايف بولاية القضايف بالسودان، وتم إجراء الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة قصدية قوامها (٢٨) مديراً ومديرة في العام الدراسي هم كل مجتمع الدراسة، وللمعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية القضايف لعمليات إدارة المعرفة وفق محاورها المختلفة بمدارسهم درجة تقديرية مرتفعة، والتحديات التي تعترض مديري المدارس الثانوية الحكومية في تطبيقهم لعمليات إدارة المعرفة بمدارسهم درجة متوسطة. بناءً على النتائج أوصت الدراسة بالآتي: تأهيل مديري المدارس في مجال عمليات إدارة المعرفة؛ وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل، وتعميم تجربة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس مرحلة تعليم الأساس بالولاية.

Abstract

The study aimed to explore the reality of application of knowledge management processes by male and female headmasters in governmental secondary schools at Gedaref State, and the challenges facing them, as well as identifying the differences of statistical significant in the function due to the variables of the study in terms of (gender, qualification, and experience). The descriptive approach and questionnaire as a tool for collecting the required data and information are adopted, and applied to a random sample of (28) male and female headmasters. The Statistical Package for Data Analysis SPSS was used. The study revealed that the : headmasters at secondary schools in Gedaref state applied the processes of knowledge management according to their different axes in their schools with a mean of, a standard deviation of high degree estimate. There are many challenges for secondary schools headmasters when applying knowledge management processes in their schools, with a mean of a standard deviation of an average degree estimate. Based on the results of the study the researcher revealed number of recommendations including: Conducting training programs and workshops on knowledge management for those who are working in Sudan in general and in Gedaref State in particular.

مقدمة

تعد إدارة المعرفة تحولاً كميّاً لمنظمات الأعمال وهي نمطٌ من أنماط الإدارة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية المميزة في إدارة الأعمال وإن الهدف الأساس لإدارة المعرفة هو تحسين الأداء التنظيمي بواسطة تمكين الأفراد من الأسر وإشراك وتطبيق معرفتهم

الجماعية لاتخاذ القرارات المثلى في الوقت الحقيقي، (Smith, 2000, P, 17) Farquahar, &). كما تعد إدارة المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة، وهي مورد يصعب محاكاته أو تقليده من المنافسين ويمكنه من إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتمتع بالحماية وبراءة الإنتاج، (Kothuri, 2002, P, 45). إن هنالك ادراك متنامي بأن مجتمع المعلومات أخذ يتحول تدريجياً نحو مجتمع المعرفة؛ حيث أصبحت المعرفة العنصر الأساس الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، كما أصبح ينظر إليها على أنها حجر الأساس بالنسبة لجميع المنظمات وأنها العامل الذي يوحد الرؤى، والمكون الذي يقود تفكير الناس والعامل الذي يضيف قيمة للمنظمة (Little&Kay, 2002, P15). اشتقت إدارة المعرفة من رأس المال الفكري، وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع هذا المفهوم ليشمل إمكانيات رأس المال الفكري والتقنية والعملية، والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة، وابتكار وتطوير رأس المال الفكري، فالمعرفة تصبح فاعلة ونافذة عندما يتم تنظيمها والتعامل معها بحكمة، ونفاذ بصيرة وفي أي وقت نحصل عليها؛ فإنه يكون باستطاعتنا الاستفادة منها في العمل ووضعها موضع التطبيق في اتخاذ القرار، (Jillindaetal, 2000, P, 28). يعد مدير المنظمة هو مدير إدارة المعرفة والذي يتولى تطبيقها وحض العاملين بمؤسسته على الاطلاع بها وعلية يقع الدور الكبير في تنفيذها، كما أن الحديث عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم نجه يتعلق بالمؤسسات التربوية والتي تضطلع بدور مهم ومميز، فبناءً على دورها يتحدد نجاح أو فشل فكرة تطبيق إدارة المعرفة فيها من خلال إشاعة ثقافة ومناخ تنظيمي خاص بإدارة المعرفة بين أفرادها ومنسوبيها، وكذلك تحديد وتوضيح إجراءات العمل التي يتبعها المعلم مع المتعلمين وفقاً لبرامج إعدادية جعلته مؤهلاً للقيام بمهنة التدريس لينعكس ثمارها جهداً تعليمياً يستفيد منه طلابه وأفراد المجتمع. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية لعمليات إدارة المعرفة بمدارسهم، وما التحديات التي تواجههم؟. تكمن أهمية الدراسة في الآتي: يتناول أهم مدخل للإدارة الحديثة المعاصرة، وهو مدخل إدارة المعرفة لما له من أهمية في عصر اقتصاد المعرفة الذي تتنافس فيه المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل في ظل عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية في العالم. تعد من الدراسات القلائل التي تجرى في هذا المجال على حد علم الباحث والتي تتعلق بمتطلبات تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية لإدارة المعرفة. وتثير اهتمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة أو ذات علاقة وثيقة بموضوع الدراسة الحالية، من جوانب أخرى لم يتطرق لها الباحث. هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة وفق عملياتها المختلفة. والتعرف على التحديات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارسهم.

مصطلحات الدراسة:

المعرفة لغة: اشتقت من الفعل عَرَفَ، عَرَفَ، وعِرْفَانًا، ومَعْرِفَةً، أي إدراك الشيء على ما هو عليه، (المنجد، ١٩٩٢، ص، ٥٠٠).
المعرفة اصطلاحاً: تراكمات متنوعة للمعلومات في مجالات وتطبيقات مختلفة بحيث تصبح ذات نفع وفعالية لكل من المستخدم والمنتج لهذه التراكمات الجديدة للمعلومات، وعندما يكتسب هذا التنوع عمقاً تاريخياً تصبح أكثر تأثيراً وفعالية لاستقراء المستقبل وتنبؤ بأحداثه، (مصطفى، ٢٠٠٢: ١٩).

إجرائياً: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى العاملين في المدرسة التي تساعد على الفهم واتخاذ القرار .

إدارة المعرفة اصطلاحاً: بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف قيمة جديدة، خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في المنظمة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار، (قنديلجي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٦).

إدارة المعرفة إجرائياً: بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد والعاملين في المدرسة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية.

بلدية القضارف: تعد إحدى محليات ولاية القضارف الاثنتي عشرة محلية، والتي جاء أمر تأسيسها بالرقم(٢٠٠٧/٥) وتقع بين وخطي عرض ١٣،٣٧-١٤،٠٤ شمالاً، وخطي طول ٣٥،٢٨-٣٥،٣٤ جنوباً، وتحدها من الغرب محلية القلابات الغربية، وتحيطها من جهة الشمال والشرق والجنوب محلية وسط القضارف، ويبلغ عدد سكانها ٩٢٤،٩٢٦ نسمة،(جمهورية السودان، ولاية القضارف، ٢: ٢٠٠٧).

إدارة المعرفة: مفهوم إدارة المعرفة: يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين وهي تشكل اتجاهاً حديثاً من الرؤى العالمية التي ينظر إليها بوصفها المحرك الأساس للعمليات الإنتاجية، والتي تشير إلى أن الثورة الحقيقية إنما تعتمد على المعرفة، وليس على رأس المال التقليدي والمواد الخام، وذلك إن مقدار المعرفة المتوافرة لدى المؤسسات والأفراد فيها على تنوعها إنما هي الأساس في التغيير والتطوير لتلك المؤسسات، وينظر إلى المعرفة في الآونة الأخيرة على أنها حجر الأساس بالنسبة إلى جميع المشروعات إذ أنها العامل الذي يولد الرؤى والمكون الذي يقود إلى السلوك القائم على العقلانية، كما أن المعرفة هي العامل الذي يوجد قيمة للمؤسسة، (حجازي، ٢٠٠٥: ١٥). ونظراً لتعدد هذا المفهوم لقد تناوله الباحثون من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، والذي يرجع لسببين أوردتهما العمري (٢٠٠٤: ٢٦) والمتمثل في الآتي: إن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً. ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبديلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها.

تعريفات إدارة المعرفة

تعددت التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة؛ وذلك لتعدد اتجاهات العلماء والباحثين الذين تناولوها فضلاً عن اختلاف منطلقاتهم الفكرية، عليه يعرف مطر (٢٠٠٧: ٢٣) و الزامل، (٢٠٠٣: ١٠) إدارة المعرفة بأنها: العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها؛ وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة؛ كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي. كما عرفها، يحي مصطفى عليان، (٢٠٠٨: ١٣٧)، بأنها: العمليات التي تتحكم وتجوّد وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. وتعرف جامعة تكساس المعرفة التنظيمية بأنها: عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختبارها وتنظيمها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن من مستوى الذكاء العام للمنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات، في التعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات وعلى التعلم من الخبرات التي تمر بها، (عثمان، ٢٠١٠: ٢٧). يمكن الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية المتمثلة في الآتي:

إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي: إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهي تتشابه مع إدارة المعرفة من حيث أنها تقود إلى التركيز على فرق العمل وتمكين العاملين. (العلي، ٢٠٠٦: ٦٠).

إدارة الجودة الشاملة: حيث يعرفها معهد الجودة الفيدرالي إلى أنها: منهج تطبيقي شامل يرمي إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل؛ إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات، (الدراكة، ٢٠٠٦: ١٧).

إدارة المعلومات: وهي الفرع العلمي الذي يهتم بضمان المدخل التي توصل المعلومات وتوفر الأمان والسرية للمعلومات وتنقل المعلومات وإيصالها إلي من يحتاجها وخزن المعلومات (الملكاوي، ٢٠٠٧: ٧٩).

رأس المال الفكري: وهي مجموعة مكونة من رأس المال البشري، وأس المال الزبائن، ورأس المال الهيكلي، ويشير هذا المفهوم إلي حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة المكتسبة خلال فترة حياة الفرد مع المنظمة مع الاستفادة من الأنظمة والعلاقات والأدوات داخل إطار المنظمة لتحقيق استراتيجيتها، (ناصف، ٢٠٠٢: ٣٥).

المنظمة المتعلمة: أو ما يسمى التعليم التنظيمي، وهو تغيير سلوك (الممارسة) في المنظمة بناءً على مواقف الموجهة التي تتعرض لها، فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل قوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويضم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى المزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة حيث أن إدارة المعرفة تسعى إلي رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها للتعرف إلي ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير في عمليات المنظمة. (السلمي، ٢٠٠٢: ٢٢٦).

ثقافة المنظمة: تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة؛ وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسة لإدارة المعرفة في المنظمة، هنا نجد أن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ومن ثم يتم تعلم هذه الثقافة إلي الأعضاء الجدد الداخلين إلي المنظمة. (حجازي، ٢٠٠٥: ٧٨). استناداً لما سبق يتضح أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يقود المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة أهدافها بالتجديد والتطوير، والمنظمات التربوية أشد حاجة لهذا النمط الإداري، نظراً لما تملكه من مخزون معرفي متراكم، فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير الأطر البشرية التي تمثل رأس المال الفكري للمجتمع.

العوامل التي تسهم في إدارة المعرفة

هنالك عوامل تسهم في إدارة المعرفة تتمثل فيما أورده سعود وآخرون، (٢٠١١: ٨٢) في الآتي:
أ. التقدم في تكنولوجيا المعلومات والذي أدى في تسهيل الآتي: تسهيل عملية المشاركة بالمعارف المتاحة، (فالشبكات وقواعد البيانات والأنظمة تتيح المعرفة لإعداد كبيرة من الناس). تسريع نمو المعرفة؛ نتيجة إمكانية معالجة الحاسوب لكمية هائلة من البيانات بشكل يسهل استيعابها (فتقدير الخبراء هو أن المعرفة اليوم تتضاعف مرة كل ١٨ شهر، والاتجاه نحو زيادة معدل النمو هذا). وتنامي المعارف النفسية والاجتماعية حول عمليات التعلم والتفكير وهذا يساعد في: تطوير آليات للمشاركة الفاعلة بالمعرفة وتناقلها ومن الوسائل التي تساعد ذلك القدوة أو الناصح وتنظيم المنتجعات (لتبادل المعارف). وتطوير استخدامات وتكنولوجيا للاستفادة من المعرفة التي تم التشارك بها ونقلها.

أهمية إدارة المعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة انطلاقاً مما أورده الكبيسي، (٢٠٠٥: ٤٢-٤٣)، والمتمثل في الآتي: تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيف التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. هي عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها. تعزز من قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداة المنظمة المعتمدة على الخبرة والمعرفة وتحسينه. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها. إدارة المعرفة هي أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلي المعرفة المتوالدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جديدة والكشف عن العلاقات غير المعرفة في توقعاتهم. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات

البيئية غير المستقرة. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية. وتسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

أهداف إدارة المعرفة: تتمثل أهداف إدارة المعرفة وفقاً لما أورده الكبيسي (٢٠٠٥، ص٤٣-٤٤)، والمتمثل في الآتي: أخذ المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استخدامها. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة. إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها. بناء إمكانات التعليم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات. تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) تعمل كشبة للأنشطة حيث تسهم في التحول في الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل. تهدف إلى الإبداع الواعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم. وإيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها أو الجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

ممرات التحول لإدارة المعرفة: هنالك ممرات تدعو لتطبيق إدارة المعرفة بالمدارس وأوردها، موسى (٢٠٠٦: ٦٩-٧٥) تتمثل في: **ممرات اجتماعية**، وتتمثل في: إعداد أجيال قادرة على ابتكار المعرفة واستخدامها وتوظيفها لا تخزينها وحفظها. سهولة الوصول إلى المعرفة والتعامل معها. التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في قضاء كثير من الحاجات الاجتماعية. تنظيم الوقت والانتفاع به في كل المجالات داخل المجتمع. والتغلب على الفوارق الطبقة في المجتمع وتحقيق تكافؤ الفرص.

ممرات ثقافية، وتتمثل في: تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات. إتقان المهارات الأساسية في استخدام الحاسوب وملحقاته لجمع المعلومات وتفسيرها وتبادلها مع الآخرين والمساهمة في إثراء المعرفة. تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي المستقل مدى الحياة باستخدام مصادر متنوعة. جعل المؤسسات التعليمية وحدات لإنتاج المعرفة وتوليدها. تقديم ثقافة عامة ذات مستوى عالٍ كالبحت والاستقصاء الذي يؤهل المتعلمين للتعلم الذاتي مدى الحياة. وتنظيم الأفكار والمعلومات وربطها بما يسمح بحرية التعبير وإبراز المواهب والقدرات.

ممرات اقتصادية، وتتمثل في: جلب الاستثمارات الخارجية. تقديم معرفة تخصصية عالية المستوى تساعد المتعلم على الالتحاق بمهنة أو وظيفة معينة. والقدرة على التعامل مع تقنية المعلومات.

ممرات سياسية، وتتمثل في: تمكين العقل المنتج كبديل للعقل المستهلك. تمكين الجيل الجديد من تحمل مسؤوليته في بناء المجتمع. تأهيل المواطن القادر على حماية هويته وخصوصيته. وتعظيم دور المعرفة في النجاح الدولي.

عمليات تطبيق إدارة المعرفة: تتمثل عمليات تطبيق إدارة المعرفة على عدة مبادئ جوهرية تتمثل في الآتي:

تشخيص المعرفة: تعد من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوءها يتم وضع السياسات والبرامج والعمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وهي عملية حتمية تهدف لاكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وعليها يتوقف نجاح المنظمة، ويؤكد،

غسان عيسى إبراهيم العمري (٢٠٠٤ : ٨)، إن المنظمة إذا أرادت رصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين هما: مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها. والتعرف علي مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة بها. كما يجب على المنظمة تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسئولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة إنشاء دليل للعاملين بها وخبرائها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات، أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة ما أورده، جيلبرت برست، (٢٠٠١ : ٧) وفقاً لما يلي: الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر التي تتخصص في متابعة حركة البحث العلمي على المستوى العالي. مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد. عليه يرى الباحث أن عملية تشخيص المعرفة تعد مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة وهي عملية جوهرية رئيسة تسهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى.

توليد المعرفة: يقصد بها الإشارة لتلك العمليات المتمثلة في أسر، أو شراء، أو ابتكار، أو اكتشاف وامتصاص، واكتساب أو استحواذ، وجميع هذه العمليات تشير إلي التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة تتمثل فيما أورده، العربي، (١٩٩٤ : ١٨٤) في الآتي: المعرفة المشتركة: وتتضمن تحويلاً من المعرفة الضمنية إلي معرفة ضمنية ويتم ذلك عندما يلاحظ أو يقلد أو يتحدث شخص مع آخر. المعرفة الخارجية: وتتضمن تحويلاً من المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة، حينما يكون الفرد قادراً على أن يبين ويلفظ ما يمتلكه من معرفة ضمنية. المعرفة التجميعية: ويتضمن تحويلاً من المعرفة الصريحة إلي المعرفة الصريحة، كما في الاتصال بين الجماعات مثل الكليات والمدارس. والمعرفة الداخلية: وتتضمن تحويلاً من المعرفة الصريحة إلي المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء مهمة عندما يصبح الأمر اعتيادياً.

خزن المعرفة: تشير عمليات خزن المعرفة إلي العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، كما إن عملية خزن المعرفة تأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال عدة أوردها، الزيادات، (٢٠٠٨ : ٩٩) في الآتي: أ. الأفراد: هم حفظة الخبرات ويجب أن تتوافر الإجراءات الإدارية التي تكفل لهم الحفاظ علي خبراتهم من نظام حوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب. الحاسبات: تعد الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والشروع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

توزيع المعرفة: إن نقل المعرفة وتقاسمها يعتمد على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقلناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، أما الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في جماعات صغيرة الحجم ومن شأنها أن تؤدي إلي فقدان جزء من المعرفة إذ لا يكون هنالك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تتضمن نقلاً أكبر للمعرفة، ألا أنها قد تعيق عملية الابتكار.

تطبيق المعرفة: هي آخر العمليات وفيها يتم تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، لذلك لأبداً من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلي تطبيق فعال للمعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلي عملية التعلم أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن المعرفة. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة بالحصول عليها وخرزنها والمشاركة فيها لا يعد كافياً، فالمهم وهو تحويل المعرفة إلي التنفيذ، علماً

بأن المعرفة التي تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وأن نجاح المنظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما تنفذه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال (دروزة، ٢٠٠٨: ٥٥).
تحديات تطبيق إدارة المعرفة: تجابه منظمات الأعمال تحديات جسيمة في تنفيذ إدارة المعرفة، أوردتها (McDermott, 1998.p12) في الآتي:

أولاً تحدي إدارة المعرفة: ويتمثل في الآتي:

- أ. التحدي التقني: يتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد التفكير معاً.
- ب. التحدي الاجتماعي: يتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع .
- ج. تحدي الإدارة: والمتمثل في إيجاد البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- د. التحدي الشخصي: والمتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة. كما يضيف (Rastigi.2000.p43-44) التحديات التالية:
 ١. تحفيز العاملين على البحث والتوقع وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
 ٢. تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه.
 ٣. تحفيز العاملين على المشاركة بالمعرفة.
 ٤. جعل المعرفة مفيدة، أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.
 ٥. تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الأطر البشرية لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي .

٦. تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المختلفة.

٧. تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والحفاظة عليها.

٨. تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة.

٩. القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل المنظمة وسياقاتها الاستراتيجية.

١٠. تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

كما يضيف توفيق (٢٠٠٧: ١١٢)، تحدي التحسين المتواصل لكل نشاط، فضلاً عن تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها، والابتكار المتواصل كعملية تنظيمية.

تحديد المسئول عن إدارة المعرفة: يعد تحديد المسئول عن إدارة المعرفة من الأمور المهمة في المنظمة، كما ترتبط إدارة المعرفة بجميع مكونات المنظمة بأقسامها المختلفة، وبالتالي فهي ليست وظيفة تناط بقسم ما إنما هي فلسفة وعمليات وثقافة ونشاط واستراتيجيات شاملة، ولهذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن تنهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة، بالرغم من أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية، أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير، حيث لا يستطيع مديرو الأقسام أو الإدارة العليا للمنظمة منفردة إيجاد بيئة تنظيمية تسمح بتوفير المعرفة وخزنها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها لذا فكل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فضلاً عن مدير إدارة المعرفة هم القادرون على إيجاد وإدامة هذه البيئة المواتية لنجاح برامج إدارة المعرفة.

دور مدير إدارة المعرفة، (الرئيس): يطلع على مدير إدارة المعرفة بمعالجة القضايا المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل وهو المسئول عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات، ويكون دورها هنا تنسيقياً لأن البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة

لإدارة المعرفة تقع خارج سلطة مدير المعرفة وقد حدد، (Rastogi,2000,p,2)، دور إدارة المعرفة في الأنشطة التي تؤديها على الأصعدة التالية:

أ. **المستوى:** يكون دوره هنا مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات والممارسة والمنظمة ككل والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة.

ب. **العملية:** يكون دوره تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة من كل المنظمة.

ج. **تطوير القابليات:** يكون دوره تسهيل وتفعيل الكفاءات الموجودة وابتكار الجديد منها لتوفير ميزة تنافسية للمنظمة وهذه الكفاءات القابليات هي مجامع معقدة من المهارات والمعرفة، مثل تطوير منتج جديد، أو استيعاب تكنولوجيا جديدة تكون قابلة للمحاكاة، ويتضمن تطوير القابليات إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الجوهرية.

د. **التكنولوجيا:** يقوم بتقييم التكنولوجيا الملائمة للمنظمة والفرص التي ربما تبتكرها والمساعدة في تقرير متى تبنيها، وكيفية تنفيذها، ويهتم مدير المعرفة بتقييم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.

هـ. **تطوير رأس المال البشري:** فيه يهتم مدير إدارة المعرفة بإدارة برامج التعلّم والتدريب في المنظمة ومبادرات تطويرها وإنشاء مراكز التعلّم الداخلي والصفوي، ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجمة مع أهداف إدارة المنظمة.

و. **النتائج:** يسهم في تصميم مصفوفات الأداء بمهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة وربما تتضمن هذه المصفوفات الإبداعات في المنتجات والعمليات والخدمات، وتقليل الدورة الزمنية لها ومؤشرات لتحسين وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية.

بناء **خرائط المعرفة:** هي عبارة عن عرض بصوري للعلاقات والمعلومات التي تم أسرها أو الحصول عليها والتي تمكن من الاتصال وتعلّم المعرفة عن طريق الإشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العملية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفضيل، وتمثل عوامل نجاح الخريطة على الآتي: إسناد المشرف عليها بقوة. إدارة أسلوب خريطة المعرفة بعناية. وإيجاد الثقافة التنظيمية.

الخطوات العملية لإدارة المعرفة: حدد (Prior,1999,p,2-5) الخطوات التي تتخذها المنظمات في هذا المجال بالآتي:
أ. اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المنظمة.

ب. تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة وذلك من خلال عمل المنظمات على تطوير مهاراتها توقعاً للحاجات المستقبلية.

ج. جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر.

د. المعرفة حول الزبون من حيث حاجاته ورغباته، وتوقعاته، ومستوى رضاه.

هـ. المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي، عدت بعض المنظمات إدارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لإدراك مدى تفهم أطرها البشرية لأعمالهم وخدماتهم، وقد وسعت المنظمات لتحقيق تغيير ثقافي وأدتها في ذلك تطوير نموذج العمل المسمى (سلسلة العامل، الزبون، الربح)، وبدأت في رؤية كيفية تأثير التغيرات في التدريب والتعلّم بالعمل، ونظرة العاملين في اتجاه أعمالهم .

و. التعلّم من الخبرة: تراقب المنظمات المتعلمة خبراتها لإيجاد التحسين المستمر، حيث تعمل المنظمات على تكرار أدائها لإيجاد خبرتها والتعلّم من ذلك، سعياً ليكون أدائها الحالي أفضل من السابق، أي التعلّم من الخطأ الماضي.

ز. ضمان وضوح الرؤية: تبذل المنظمات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك فيها كل الأطر البشرية بالمنظمة، إذ لا بد أن يكون للعمل غرض واضح، فإذا لم يكن الغرض واضحاً فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة جداً التي ينبغي تعلّمها لتحسين الأداء.

ح. التعلّم من الآخرين: المنظمات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، إذ يمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية لو حصلت المعرفة من المنظمات المناظرة والمنافسة لها، وأن المقارنة المرجعية تعد ضرورية لذلك.

ط. شراء المعرفة الخارجية: إن المنظمات تستطيع أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً إذ لا أبدة من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية للأنشطة غير الجوهرية.

ي. الإبداع والتغيير غير النمطين: لأبدة للمنظمات من الالتزام بالإبداع المستمر للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق.
ك. تطوير ثقافة التعلّم: تحتاج المنظمة إلى تطوير الثقافة الملائمة وتحتاج إلى قادة في كل مستوى الذين لا يتحملون مسؤولية أداء أعمال المنظمة فقط، وإنما يتحملون مسؤولية الثقافة التي تبقى النموذج الجديد.
ل. تصميم نظم معلومات جديدة: تحتاج المنظمات إلى تطوير أنواع جديدة من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج المستحدثة والاستخدامات.

عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة: تتمثل تلك العوامل في الآتي:

عوامل النجاح في إدارة المعرفة: تتلخص عوامل نجاح إدارة المعرفة وفقاً لما أورده (Rastogi,2000,44)، في الآتي:

1. الابتكار والتأكيد على فرص التعلّم المستمر للأفراد.
2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. تشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلّم الفريق والتأكيد عليها بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلّم والمشاركة به.
5. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤى الجماعية.
6. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلّم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
7. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعينة طالما أن مركز التعلّم واستعمال المعرفة يمكنان في هذه المستويات، ثم التحول إلى مستوى المنظمة ككل.
8. تمكين الأفراد من مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
9. مساعدة الأفراد لتحديد دور متطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
10. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

11. ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة من منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلّم.
عوامل الفشل في إدارة المعرفة: حدد (Ford&Nigel,p,23) عدد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة

المعرفة وهي:

- أ. عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- ب. الاعتماد على المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيّما المعرفة الجديدة.
- ج. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- د. تجاهل الهدف الأساس لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- هـ. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها.
- و. عزل المعرفة عن استعمالها.
- ز. ضعف التفكير والاستنتاج العقلائي أيّ الفشل في تحدى صيغ التفكير والاستنتاج العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- ح. التركيز على الماضي والحاضر بدلاً عن التفكير والتركيز على المستقبل.

ط. الفشل في إدراك أهمية التحريب.

ي. إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).

ك. السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

الدراسات السابقة

الخليلي (٢٠٠٦م): هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة قوامها (١٠٦) مديراً بوزارة التربية والتعليم الأردنية، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: أن درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، نشر وتبادل المعرفة، وفترة المعرفة، والتي تبين أن درجة ممارستها متوسطة. أن درجة توافر المقومات التكنولوجية لم ترق إلى المستوى المطلوب وهذا له دوره في درجة ممارسة نشاط وتبادل وتخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم. وجود علاقة إحصائية إيجابية بين طبيعة واستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الانتماء المعرفي، التدقيق المعرفي، تخزين المعرفة، نشر وتبادل المعرفة، تطبيق المعرفة، وفترة المعرفة.

طاشكندي (٢٠٠٧م): هدفت الدراسة لتوضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثره في التطوير التربوي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة قوامها (١٣٠) مديراً ومديرة توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم. يرى أفراد مجتمع الدراسة أن إدارة التعليم العالي لا تعطى الأولوية لإدارة المعرفة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

عثمان (٢٠١٠م) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والتي تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٢٩) مديراً ومديرة بالمدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين إيجابية. لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات، الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، التخصص المؤهل العلمي، موقع المدرسة. توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة بين محافظات شمال الضفة ووسطها، ولصالح شمال الضفة.

حسن، والكيلاني (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان من خلال تحديد مدى إدراك كل من المديرين والمشرفين والمعلمين لمفهوم إدارة المعرفة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة قوامها (٦٨٨) موزعة على (٢١٧) مدير مدرسة، و(٣٨٥) معلماً، و(٨٦) مشرفاً تربوياً، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: إن درجة إدراك إدارة المعرفة، وكذلك درجة ممارستها في المدارس الخاصة في مدينة عمان كانت متوسطة في جميع المجالات.

تم تطوير مصفوفة لنوع القيمة المضافة المراد زيادتها باستخدام استراتيجية لإدارة المعرفة في المدارس الخاصة في عمان. تم اقتراح استراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في عمان.

سعد الدين (٢٠١٣م) هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط إدارة المعرفة وتجارب الآخرين، ومن ثم رسم صورة متكاملة لكليات التربية السودانية بناءً على الانتقادات الموجه إليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت الدراسة ثلاثة مبادئ، اشتمل المبحث الأول فيها على المفاهيم الأساسية للمعرفة وأنواعها وخصائصها وسماتها، كما تناول المبحث الثاني إدارة المعرفة وعناصرها المتمثلة في الاستراتيجية، والأفراد والتكنولوجيا، والعمليات، وأهمية إدارة المعرفة في تطوير العمل الإداري، بينما تناول المبحث الثالث على إدارة المعرفة في كليات التربية السودانية، وخلصت الدراسة لنتيجة مهمة تمثلت في توضيح المعالم والأدوار الفاعلة، وأهمية وضرورة تطبيق إدارة المعرفة بكليات التربية وذلك لجداها بدلاً من الإدارة التقليدية.

حلاق (٢٠١٤م) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، القرار والعوامل المؤثرة في هذه العملية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة حصرية قوامها (٧٦) مدير مدرسة، وعينة عشوائية من المعلمين قوامها (٥٠٠) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين (٣.٧٦)، و(٣.٦٨) من وجهة نظر المعلمين، وهو درجة ممارسة مرتفعة. بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين، (٣.٨٨)، و(٣.٧١) من وجهة نظر المعلمين، وهو واقع ممارسة مرتفع. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

جبران، المنصوري (٢٠١٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان، من وجهة نظر هيئة التدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٠٧) عضو هيئة تدريس بجامعة السلطان قابوس بعمان، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الجنسية). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس تعزى لأثر متغيري (سنوات الخبرة، الكلية).

Holowetzki(2002) هدفت الدراسة لبيان أثر العوامل الثقافية في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى، والذي استخدم فيه أداة تجميع البيانات من المديرين التنفيذيين في جامعة أوريغن(Oregon) في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: هنالك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهذه العوامل هي نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافآت والتعويض، الأفراد، العمليات، القيادة.

ب. تؤكد الدراسة أن الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة المؤثرة في مبادرات توظيف إدارة المعرفة في المنظمات.

Keeley(2004) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرارات العديد من أنواع أنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم اختبار بعددي، وتصميم غير تجريبي على عينة قوامها (٤٥٠) مسؤولاً بمؤسسات التعليم العالي الأمريكية، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال، وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة. تقوم مؤسسات التعليم العالي بممارسة إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث العلمي. نجحت مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من

النظم والأجهزة والوسائل المتعددة والتي تدعم المعرفة، بمضاعفة فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية، أو غيرها مما أدى إلى إحراز خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار.

Kanges(2006) هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الإلكترونية وصناعة النقل والمواصلات، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، كما استخدمت أداة المقابلة لجمع المعلومات من عينة قوامها (31) متخصصاً في مجال النقل والمواصلات، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: أن إدارة المعرفة قد تمثل استراتيجية فعالة ومؤثرة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح الطويل المدى ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة إذا كانت المؤسسة تمتلك ثقافة صحيحة.

(Bogner&Bonsal(2007) هدفت الدراسة إلى تحليل البعض من العناصر الرئيسة لوجهة النظر المستندة إلى الموارد ووجهة النظر المستندة على معرفة المؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة أسلوب تحليل الانحدار من خلال تحليل البيانات الموجودة في سجلات تلك المؤسسة والذي تم تطبيقه على عينة قوامها (42) مؤسسة، توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: أن معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والقيمة، وبناء المعرفة الخاصة بها. تناولت جميع الدراسات السابقة إدارة المعرفة، واختلفت فيما بينها من حيث المجال الذي تناولته، والزمان الذي أجرى فيه، إذ تناولت دراسة كلا من (الخليسي، 2006) و(الخوالدة، 2007) و(بكنر، 2007) و(هولويتسكي، 2002) و(كنجس، 2006) مجال إدارة الأعمال، كما تناولت دراسة كلا من (سعد الدين، 2013) و(جبران، والمنصوري، 2015) و(كيلبي، 2004) مجال مؤسسات التعليم العالي، كما تناولت دراسة كلا من (طاشكندي، 2007) و(عثمان، 2010) و(حلاق، 2014) مجال مؤسسات التعليم العام، تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (عثمان، 2010) من حيث المرحلة، وتختلف عن جميع هذه الدراسات من حيث العام الذي تجري فيه، فضلاً عن البيئة التعليمية التي تطبيق عليها، والعينة، كما تمتاز عن تلك الدراسات من حيث متغير التحديات التي يواجه مديري المدارس الثانوية في تطبيق إدارة المعرفة، والمرحلة التعليمية وهذا ما يميزها وتنفرد به.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة البحث: يتألف مجتمع وعينة البحث من عدد (28) مدير ومديرة مدرسة ثانوية حكومية ببلدية القضارف للعام الدراسي (2017 - 2018م). تتمثل السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق الجدول أدناه

جدول (1) يبين السمات الشخصية والوظيفية للعينة

الرقم	البيان	المتغير	العدد	النسبة %
٠١	الجنس	ذكر	١٤	٥٠
		أنثى	١٤	٥٠
		المجموع	٢٨	١٠٠
٠٢	الموئل العلمي	قبل الجامعة	١	٣.٦
		جامعي	١٧	٦٠.٧
		فوق الجامعة	١٠	٣٥.٧
		المجموع	٢٨	١٠٠
٠٣	سنوات الخبرة	أكثر من ١٥-٢٠ سنة	٦	٢١.٤
		أكثر من ٢٠ سنة	٢٢	٧٨.٦
		المجموع	٢٨	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

أداة الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية، تم بناء استبانة لمعرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لعمليات إدارة المعرفة (الواقع، والتحديات) من خلال الرجوع للأدب التربوي. للتحقق من صدق الأداة عمد الباحث من عرضها على نخبة من المحكمين من أساتذة الجامعات السودانية للتأكد من ملاءمتها ومناسبة عباراتها لتحقيق الغرض الذي صممت من أجله، وبعد إطلاع لجنة التحكيم على بنودها والتدقيق فيها وإبداء مريئاتهم حول مدى صلاحيتها تمت إعادة صياغة بنود الأداة وفق المقترحات والآراء والتوجيهات التي أوصى بها المحكمون، وتم إعدادها بشكلها النهائي للتطبيق وبهذا يتحقق صدق الأداة. للحصول على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل (الفاركونباخ) والذي بلغ معدله (0.90)، والذي يعد معدل ثبات عالي حسب آراء الخبراء التربويين.

تحليل النتائج وعرضها ومناقشة الأسئلة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لعمليات إدارة المعرفة بمدارس بلدية القضارف، والتي تمخض عنها أسئلة فرعية وفق محاورها المختلفة. للإجابة عن التساؤل الرئيس مفاده: ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية ببلدية القضارف لعمليات إدارة المعرفة وفق محاورها المختلفة؟.. والذي يتبين من الجدول أدناه:

جدول (٢) يبين العمليات الإحصائية والدرجة التقديرية لمحاور

الرقم	المحور	مقياس	أوافق	محايد	لا أوافق	وسط حسابي	انحراف معياري	التقدير
١.	تشخيص المعرفة.	عدد	١٩٢	٢٨	٤	٢.٨٨	٠.٣٧٨	مرتفعة
		نسبة%	٨٥	١٣	٢			
٢.	توليد المعرفة.	عدد	١٠١	٤٣	٢٤	٢.٩٢	٠.٧٠٢	مرتفعة
		نسبة%	٦٠	٢٦	١٤			
٣.	خزن المعرفة.	عدد	١١٣	٣٩	١٦	٢.٥٨	٠.٥٨٤	مرتفعة
		نسبة%	٦٧	٢٣	١٠			
٤.	توزيع المعرفة.	عدد	١١٩	٣١	١٨	٢.٦٠	٠.٦٠٣	مرتفعة
		نسبة%	٧١	١٨	١١			
٥.	تطبيق المعرفة.	عدد	٨٦	٣٧	٤٥	٢.٢٥	٠.٦٥٥	متوسطة
		نسبة%	٥١	٢٢	٢٧			
	المجموع	عدد	٦١١	١٧٨	١٠٧	٢.٦٥	٠.٥٧٦	مرتفعة
		نسبة%	٦٨.١	١٩.٩	١٢.٠			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد محاور تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة في كل من الجدول (٣،٤،٥،٦،٧) حسب المستويات التالية: (٠.٦٦-١.٦٦) ضعيفة، (١.٦٧-٢.٣٣) متوسطة، (٢.٣٤-٣.٠٠) مرتفعة، وفق الجدول رقم (٢) أعلاه يحتوي على خمس محاور، حيث نال محور تشخيص المعرفة، وسطاً حسابياً قدره (٢.٨٨) وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٣٧٨) وبدرجة تقديرية مرتفعة، كما نال محور توليد المعرفة، وسطاً حسابياً قدره، (٢.٩٢)، وانحرافاً معيارياً قدره، (٠.٧٠٢) وبدرجة تقديرية مرتفعة، كما نال محور خزن المعرفة وسطاً حسابياً قدره، (٢.٥٨)، وانحرافاً معيارياً قدره (٠.٥٨٤)، وبدرجة تقديرية مرتفعة، كما نال محور توزيع المعرفة وسطاً حسابياً قدره، (٢.٦٠)، وانحرافاً معيارياً قدره، (٠.٦٠٣)، وبدرجة تقديرية مرتفعة، كما نال محور تطبيق المعرفة وسطاً حسابياً قدره (٢،٢٥)، وانحرافاً معيارياً قدره، (٠.٦٥٥)، وبدرجة تقديرية متوسطة، نال المحور ككل وسطاً حسابياً قدره، (٢.٦٥)، وانحراف معياري قدره، (٠.٥٧٦)، مما يدل على أن مديري المدارس الثانوية الحكومية ببلدية القضارف يطبقون عمليات إدارة المعرفة بمدارسهم، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (حلاق، ٢٠١٤م). للإجابة عن التساؤل الفرعي الأول والذي نصه: ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة وفق محور تشخيص المعرفة؟ .

جدول (٣) يبين العمليات الإحصائية والدرجة التقديرية لخور تشخيص المعرفة.

الرقم	البيان	مقياس	أوافق	محايد	لا أوافق	وسط حسابي	انحراف معياري	التقدير
١.	أحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المرغوب فيها.	عدد	٢٠	٦	٢	٢.٦٤	٠.٦٢١	مرتفعة
		نسبة%	٧١.٤	٢١.٤	٧.٢			
٢.	أضع خطة لتطبيق المعرفة بالمدرسة.	عدد	٢٢	٥	١	٢.٧٥	٠.٥١٨	مرتفعة
		نسبة%	٧٨.٦	١٧.٩	٣.٥			
٣.	أشجع ثقافة المبادرات الفردية والجماعية بالمدرسة.	عدد	٢٧	١	-	٢.٩٤	٠.١٩٨	مرتفعة
		نسبة%	٩٦.٤	٣.٦	-			
٤.	أشجع ثقافة الحوار العلمي بين الزملاء بالمدرسة.	عدد	٢٤	٤	-	٢.٨٦	٠.٣٥٦	مرتفعة
		نسبة%	٨٥.٧	١٤.٣	-			
٥.	أسهم في نشر المعرفة التي تعدها المدرسة.	عدد	٢٥	٣	-	٢.٨٩	٠.٣١٥	مرتفعة
		نسبة%	٨٩.٣	١٠.٧	-			
٦.	أدعم الأفكار الجيدة والإبداعية بالمدرسة.	عدد	٢٥	٣	-	٢.٨٩	٠.٣١٥	مرتفعة
		نسبة%	٨٩.٣	١٠.٧	-			
٧.	أسعى لامتلاك سجلات خاصة بامتلاكات المدرسة المعرفية.	عدد	٢٢	٥	١	٢.٧٥	٠.٥١٨	مرتفعة
		نسبة%	٧٨.٦	١٧.٩	٣.٥			
٨.	أراقب سير العمل في المدرسة بشكل مستمر.	عدد	٢٧	١	-	٢.٩٦	٠.١٨٩	مرتفعة
		نسبة%	٩٦.٤	٣.٦	-			
	المجموع	عدد	١٩٢	٢٨	٤	٢.٨٨	٠.٣٧٨	مرتفعة
		نسبة%	٨٥.٠	١٣.٠	٢.٠			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

لاختبار هذا السؤال وفق جدول (٣)، تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة التقديرية لعبارة المحور الثمانية، حيث جاء الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بواقع (٢.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٣٧٨)، وبدرجة تقديرية مرتفعة، مما يدل على تطبيق مديري مدارس الثانوية ببلدية القصارف لعملية تشخيص المعرفة بمدارسهم. للإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني والذي نصه: ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة وفق محور توليد المعرفة؟ والذي يتبين من الجدول أدناه.

جدول (٤) يبين العمليات الإحصائية والدرجة التقديرية لخور توليد المعرفة.

الرقم	البيان	مقياس	أوافق	محايد	لا أوافق	وسط حسابي	انحراف معياري	التقدير
٩.	أعتمد المعرفة المتحصلة من وزارة التربية والتعليم بالولاية التي تتبع لها مدرستي.	عدد	١٧	٥	٦	٢.٣٩	٠.٨٣٢	مرتفعة
		نسبة%	٦٠.٧	١٧.٩	٢١.٤			
١٠.	أعتمد على الوثائق والبريد للحصول على المعرفة.	عدد	٩	١٠	٩	٢.٠٠	٠.٨١٧	مرتفعة
		نسبة%	٣٢.٢	٣٥.٦	٣٢.٢			
١١.	أقيد بالتعليمات للحصول على المعرفة في المدرسة.	عدد	١٦	٩	٣	٢.٦٤	٠.٦٩٣	مرتفعة
		نسبة%	٥٧.٢	٣٢.١	١٠.٧			
١٢.	أسعى لإيجاد فرق التعلم المتنوعة في المدرسة.	عدد	١٩	٧	٢	٢.٦١	٠.٦٢٩	مرتفعة
		نسبة%	٦٧.٩	٢٥	٧.١			
١٣.	أقوم بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة.	عدد	٢٠	٦	٢	٢.٦٤	٠.٦٢١	مرتفعة
		نسبة%	٧١.٤	٢١.٥	٧.١			
١٤.	أمكن زملائي للإفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديهم.	عدد	٢٠	٦	٢	٢.٦٤	٠.٦٢١	مرتفعة
		نسبة%	٧١.٤	٢١.٥	٧.١			
	المجموع	عدد	١٠١	٤٣	٢٤	٢.٩٢	٠.٧٠٢	مرتفعة
		نسبة%	٦٠.٠	٢٦.٠	١٤.٠			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

لاختبار هذا السؤال وفق جدول (٤)، تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة التقديرية لعبارة المحور الست، حيث جاء الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بواقع (٢.٩٢)، وانحراف معياري (٠.٧٠٢)، وبدرجة تقديرية مرتفعة، مما يدل على تطبيق مديري مدارس الثانوية الحكومية ببلدية القصارف لعملية توليد المعرفة بمدارسهم. للإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث والذي نصه: ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة وفق محور خزن المعرفة؟

جدول (٥) يبين العمليات الإحصائية والدرجة التقديرية لخور خزن المعرفة.

الرقم	البيان	مقياس	أوافق	محايد	لا أوافق	وسط حسابي	انحراف معياري	التقدير
١٥	أعتمد على الحوار لحفظ المعرفة بالمدرسة.	عدد	٢١	٧	-	٢.٧٥	٠.٤٤١	مرتفعة
		نسبة%	٧٥	٢٥	-			
١٦	أعتمد على التدريب لحفظ المعرفة في المدرسة.	عدد	٢٣	٥	-	٢.٨٢	٠.٣٩٠	مرتفعة
		نسبة%	٨٢.١	١٧.٩	-			
١٧	أستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة بالمدرسة.	عدد	١٨	٥	٥	٢.٤٦	٠.٧٩٣	مرتفعة
		نسبة%	٦٤.٢	١٧.٩	١٧.٩			
١٨	أشجع زملائي لتخزين المعرفة بالمدرسة	عدد	١٦	٩	٣	٢.٤٦	٠.٦٨٣	مرتفعة
		نسبة%	٥٧.٢	٣٢.١	١٠.٧			
١٩	أوثق للمعرفة المتحصلة من الأفراد بالمدرسة.	عدد	١١	٩	٨	٢.١١	٠.٨٣٢	مرتفعة
		نسبة%	٣٩.٣	٣٢.١	٢٨.٦			
٢٠	أشجع العمل الجماعي وورش العمل بالمدرسة.	عدد	٢٤	٤	-	٢.٨٦	٠.٣٥٦	مرتفعة
		نسبة%	٨٥.٧	١٤.٣	-			
		عدد	١١٣	٣٩	١٦	٢.٥٨	٠.٥٨٤	المجموع
		نسبة%	٦٧.٠	٢٣.٠	١٠.٠			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

لاختبار هذا السؤال وفق جدول (٥)، تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة التقديرية لعبارة المحور الست، حيث جاء الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بواقع (٢.٥٨)، وانحراف معياري (٠.٥٨٤)، وبدرجة تقديرية مرتفعة، مما يدل على مديري المدارس الثانوية الحكومية ببلدية القضايف لعملية خزن المعرفة بمدارسهم. للإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع والذي نصه: ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة وفق محور توزيع المعرفة؟ .

جدول (٦) يبين العمليات الإحصائية والدرجة التقديرية لخور توزيع المعرفة.

الرقم	البيان	مقياس	أوافق	محايد	لا أوافق	وسط حسابي	انحراف معياري	التقدير
٢١	أشارك في الأنشطة المعرفية بالمدرسة.	عدد	٢٤	٤	-	٢.٨٦	٠.٣٥٦	مرتفعة
		نسبة%	٨٥.٧	١٤.٣	-			
٢٢	أنتع أسلوب الحوار بالمدرسة.	عدد	٢٤	٤	-	٢.٨٦	٠.٣٥٦	مرتفعة
		نسبة%	٨٥.٧	١٤.٣	-			
٢٣	أدعو الخبراء للمشاركة في حلقات العمل ذات العلاقة بإدارة المعرفة.	عدد	١٧	٨	٣	٢.٥٠	٠.٦٩٤	مرتفعة
		نسبة%	٦٠.٧	٢٨.٦	١٠.٧			
٢٤	أشارك في الدورات التدريبية التي تعدها المدرسة.	عدد	٢٠	٥	٣	٢.٦١	٠.٦٨٥	مرتفعة
		نسبة%	٧١.٤	١٧.٩	١٠.٧			
٢٥	أستخدم تسهيلات تكنولوجيا لتوزيع المعرفة على زملائي بالمدرسة.	عدد	١٣	٥	١٠	٢.١١	٠.٩١٦	مرتفعة
		نسبة%	٤٦.٤	١٧.٩	٣٥.٧			
٢٦	أقدم للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ مشاريع مميزة بالمدرسة.	عدد	٢١	٥	٢	٢.٦٨	٠.٦١٢	مرتفعة
		نسبة%	٧٥	١٧.٩	٧.١			
		عدد	١١٩	٣١	١٨	٢.٦٠	٠.٦٠٣	المجموع
		نسبة%	٧١.٠	١٨.٠	١١.٠			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

لاختبار هذا السؤال وفق جدول (٤)، تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة التقديرية لعبارة المحور الست، حيث جاء الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بواقع (٢.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠٣)، وبدرجة تقديرية مرتفعة، مما يدل على تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية ببلدية القضايف لعملية توزيع المعرفة بمدارسهم. للإجابة عن التساؤل الفرعي الخامس والذي نصه: ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة وفق محور تطبيق المعرفة؟ والذي يتبين من الجدول أدناه.

جدول (٧) يبين العمليات الإحصائية والدرجة التقديرية لخور تطبيق المعرفة.

الرقم	البيان	مقياس	أوافق	محايد	لا أوافق	وسط حسابي	انحراف معياري	التقدير
٢٧	أساعد زملائي. في تطبيق معارفهم بالمدرسة	عدد	٢٣	٥	-	٢.٨٢	٠.٣٦٠	مرتفعة
		نسبة%	٨٢.١	١٧.٩	-			
٢٨	أستفيد من المعرفة العلمية بالمدرسة.	عدد	٢٤	٣	١	٢.٨٢	٠.٤٧٦	مرتفعة
		نسبة%	٨٥.٧	١٠.٧	٣.٦			
٢٩	تمتلك المدرسة نظاماً رسمياً يعمل على إعادة صياغة التعليمات التي تعيق تنفيذ المعرفة.	عدد	٩	٨	١١	١.٩٣	٠.٨٥٨	مرتفعة
		نسبة%	٣٢.١	٢٨.٦	٣٩.٣			
٣٠	تفوض المدرسة العاملين فيها لحل المشكلات التي تعترض عملهم.	عدد	١٨	٩	١	٢.٦١	٠.٥٦٧	مرتفعة
		نسبة%	٦٤.٣	٣٢.١	٣.٦			
٣١	توفر المدرسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.	عدد	٥	٥	٢١٨	١.٥٤	٠.٧٩٣	مرتفعة
		نسبة%	١٧.٩	١٧.٩	٦٤.٢			
٣٢	توفر المدرسة محطات معرفية ذات علاقة بالمجتمع المحلي.	عدد	٧	٧	١٤	١.٥٧	٠.٨٤٤	مرتفعة
		نسبة%	٢٥	٢٥	٥٠			
	المجموع	عدد	٨٦	٣٧	٤٥	٢.٢٥	٠.٦٥٥	
		نسبة%	٥١.٠	٢٢.٠	٢٧.٠			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

لاختبار هذا السؤال وفق الجدول رقم (٧)، تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة التقديرية لعبارات المحور الست، حيث جاء الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور بواقع (٢.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٦٥٥)، وبدرجة تقديرية متوسطة مما يدل على تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية ببلدية القضارف لتطبيق المعرفة بمدارسهم للإجابة عن **السؤال الرئيس الثاني والذي نصه: ما التحديات التي تعترض مديري المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق إدارة المعرفة بمدارسهم ببلدية القضارف؟ والذي يتبن من الجدول أدناه.**

جدول (٨) يبين العمليات الإحصائية، والدرجة التقديرية لخور التحديات التي تعترض مديري المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق إدارة المعرفة ببلدية القضارف.

الرقم	البيان	مقياس	أوافق	محايد	لا أوافق	وسط حسابي	انحراف معياري	التقدير
٣٣	تصمم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد المعلمين على التفكير.	عدد	٧	١٢	٩	١.٩٣	٠.٧٦٦	متوسطة
		نسبة%	٢٥	٤٢.٩	٣٢.١			
٣٤	تطور المؤسسات التي تشارك بالمعرفة.	عدد	١٤	١٣	١	٢.٤٦	٠.٥٧٦	مرتفعة
		نسبة%	٥٠	٤٦.٤	٣.٦			
٣٥	توفر البيئة التي تقم المشاركة بالمعرفة.	عدد	٥	٨	١٥	٢.٣٦	٠.٧٨٠	مرتفعة
		نسبة%	١٧.٩	٢٨.٥	٥٣.٦			
٣٦	حفز المعلمين على البحث لتبني أفضل المشاركات المعرفية.	عدد	١٨	٨	٢	٢.٥٧	٠.٦٣٤	مرتفعة
		نسبة%	٦٤.٣	٢٨.٦	٧.١			
٣٧	تحدد مبادرات للمشاركة في إدارة المعرفة بالمدرسة.	عدد	١٩	٦	٣	٢.٥٧	٠.٦٩٠	مرتفعة
		نسبة%	٦٧.٩	٢١.٤	١٠.٧			
٣٨	توافر الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في إدارة المعرفة.	عدد	١٢	٨	٨	٢.١٤	٠.٨٤٨	متوسطة
		نسبة%	٤٢.٩	٢٨.٦	٢٨.٦			
٣٩	أسناد مسؤولة إدارة المعرفة للتخصص بالمدرسة.	عدد	١٤	١٠	٤	٢.٣٦	٠.٧٣١	مرتفعة
		نسبة%	٥٠	٣٥.٧	١٤.٣			
٤٠	القدرة على تحديث التكنولوجيا الملائمة لإدارة المعرفة بالمدرسة.	عدد	١٢	١٠	٦	٢.٢١	٠.٧٨٧	متوسطة
		نسبة%	٤٢.٩	٣٥.٧	٢١.٤			
٤١	تمكن الأفراد من تحديد المعرفة المطلوبة بالمدرسة.	عدد	١٥	١٠	٣	٢.٤٣	٠.٦٩٠	مرتفعة
		نسبة%	٥٣.٦	٣٥.٧	١٠.٧			
٤٢	تمكن أفراد المجتمع المحلي معرفة احتياجاتهم بالمدرسة.	عدد	١٠	١٣	٥	٢.١٨	٠.٧٢٣	متوسطة
		نسبة%	٣٥.٧	٤٦.٤	١٧.٩			
٤٣	تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدرسة.	عدد	١٨	٤	٦	٢.٤٣	٠.٨٣٦	مرتفعة
		نسبة%	٦٤.٣	١٤.٣	٢١.٤			
٤٤	تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة.	عدد	١٨	٦	٤	٢.٥٠	٠.٧٤٦	مرتفعة
		نسبة%	٦٤.٣	٢١.٤	١٤.٣			
٤٥	دعم الابتكارات والتأكيد على فرص التعلم المستمر بالمدرسة.	عدد	١٦	٩	٣	٢.٤٦	٠.٦٩٣	مرتفعة
		نسبة%	٥٧.١	٣٢.١	١٠.٧			
٤٦	دفع المعلمين على التطوير الذاتي بالمدرسة.	عدد	٢٣	٤	١	٢.٧٩	٠.٤٩٩	مرتفعة
		نسبة%	٨٢.١	١٤.٣	٣.٦			

المتوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
متوسطة	٠.٨٣٢	٢.١١	٨	٩	١١	عدد	وضع تعريف علمي لإدارة المعرفة.
			٢٨.٦	٣٢.١	٣٩.٣	نسبة%	
متوسطة	٠.٨٨٧	١.٧٥	١٥	٥	٨	عدد	توفير خدمة الانترنت لاستخدامات إدارة المعرفة بالمدرسة.
			٥٣.٦	١٧.٩	٢٨.٦	نسبة%	
مرتفعة	٠.٦٩٠	٢.٤٣	٣	١٠	١٥	عدد	إدراك المعلمين لأهمية إدارة المعرفة بالمدرسة.
			١٠.٧	٣٥.٧	٥٣.٦	نسبة%	
متوسطة	٠.٧٢٣	٢.٣٢	٤	١١	١٣	عدد	مراقبة أنشطة المعرفة في مستواها المتفاعلة.
			١٤.٣	٣٩.٣	٤٦.٤	نسبة%	
متوسطة	٠.٧٣٠	٢.٣٣	٩٠	١٥٦	٢٥٨	عدد	الجموع
			١٨.٠	٣١.٠	٥١.٠	نسبة%	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

لاختبار هذا السؤال وفق جدول (٨)، تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدرجة التقديرية لعبارات المحور الثمانية عشرة، كان الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣٠)، وبدرجة تقديرية متوسطة، مما يدل على أن هنالك تحديات تعترض مديري المدارس الثانوية الحكومية عند تطبيقهم لعمليات إدارة المعرفة بمدارسهم.

النتائج

١/ يطبق مديرو المدارس الثانوية الحكومية بولاية القضايف لعمليات إدارة المعرفة وفق محاورها المختلفة بمدارسهم وذلك بوسط حسابي قدره (٢.٦٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٧٦)، وبدرجة تقديرية مرتفعة.

٢/ هنالك تحديات تعترض مديري المدارس الثانوية الحكومية عند تطبيقهم لعمليات إدارة المعرفة بمدارسهم، وذلك بوسط حسابي قدره (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣٠)، وبدرجة تقديرية متوسطة.

٣/ لا توجد فروق إحصائية لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

٤/ توجد فروق إحصائية تعزى متغير (سنوات الخبرة) وأن (٠.٢١٣)، أصغر من (٠.٠٥)، في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

التوصيات

١/ تأهيل مديري المدارس في مجال عمليات إدارة المعرفة ؛ وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية وورش.

٢/ تعميم تجربة تطبيق إدارة المعرفة بمدارس مرحلة تعليم الاساس.

المصادر والمراجع

- ١/ المنجد في اللغة العربية والإعلام (١٩٩٢): دار المشرق، بيروت، لبنان.
- ٢/ توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٧) : الإدارة بالمعرفة، مكو الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٣/ حجازي، هشام على (٢٠٠٥): إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٤/ دفلين، كيث (٢٠٠١): الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات وتحويل المعلومات إلى معرفة: ترجمة شادن ألباقي، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية.
- ٥/ الزيادات، محمد عواد أحمد (٢٠٠٨): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٦/ سعود، ناصر محمد وآخرون (٢٠١١): إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٧/ العربي، نبيل على (١٩٩٤): عصر المعلومات: سلسلة كتاب عالم المعرفة، العدد، ١٨٤، الكويت.
- ٨/ العلواني، عبد الستار، وآخرون (٢٠٠٦): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٩/ عليان، يحي مصطفى (٢٠٠٨): إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٠/ قنديلجي، عامر إبراهيم، وآخرون (٢٠٠٦): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- ١١/ الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتب المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ١٢/ مأمون سليمان الدراكة (٢٠٠٦) : إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٣/ مصطفى، سمير إسماعيل محمد (٢٠٠٢) : تحليل النظم، منظومة الإدارة بالمعلومات، دار الحرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

- ١٤ / مطر، عبد اللطيف محمود (٢٠٠٧م): إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٥ / الملكاوي، إبراهيم خلوفا (٢٠٠٧م): إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٦ / حلاق، ربما على (٢٠١٤): دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المدرسين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية جامعة دمشق، سوريا.
- ١٧ / الخليلي، سمية (٢٠٠٦): إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٨ / دروزه، سوزان صالح (٢٠٠٨): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملاتها وتأثيرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٩ / طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري عبد الله (٢٠٠٧): إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملاتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٨هـ.
- ٢٠ / عثمان، علاء محمد خليل (٢٠١٠): اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ٢١ / العمري، غسان عيسى إبراهيم (٢٠٠٤): الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢٢ / موسى، سليمان ديان (٢٠٠٦): مبررات التحول نحو الاقتصاد المعرفي في التعليم بالأردن، وأهدافه، ومشكلاته من وجهة نظر الخبراء التربويين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢٣ / أمر تأسيس محلية للعام، ٢٠٠٧م ولاية القضايف، جمهورية السودان.
- ٢٤ / جبران، على محمد، و المنصوري، أحمد بن محمد (٢٠١٥): درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (١٠)، العدد (١٢)، فلسطين.
- ٢٥ / حسن، منال، والكيلاني، منار (٢٠١١): استراتيجية إدارة تربوية مقترحة لزيادة مضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة، عمان، مجلة العلوم التربوية، عدد (٤).
- ٢٦ / الخوالدة، عابدة أحمد (٢٠٠٧): نحو أتمتة لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (١٠)، العدد (٣)، البحرين.
- ٢٧ / الزامل، ريم (٢٠٠٣): إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد (١٦).
- ٢٨ / سعد الدين، أحمد عبد القادر (٢٠١٣): دور إدارة المعرفة في تطوير كليات التربية السودانية، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السنة الثانية العدد الثالث، يونيو.
- ٢٩ / السلمي، على (٢٠٠٢): الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد (٢)، العدد (٢)، الإمارات.
- ٣٠ / ناصف، أحمد مصطفى (٢٠٠٢): فعاليات نظام إدارة الجودة المعرفية الكلية في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين، دورية التقدم العلمي، العدد (٣٩)، الكويت.

31. Bagner Willion and Bansal, pratima , (2007)"Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance " Journal of Management
32. Corporate in Higher Education (<http://www.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf>).
33. Ford & Nigel ,(1996) From Information to Knowledge – Management Information Science Principles & Practice". Formation Technology Inspired But Cannot Deliver, knowledge Management" Revised, Sep.27.
34. <http://www.gse.harvard.edu>. Little, s & Ray, P.(2002). Management Knowledge: An Essential Reader ٣٥
35. Jillinda.J et al,(2000), Knowledge, Management Practices Applying ٣٣
36. Knowledge In Organization: Definition, Creation) Kothuri ,S.(2002) London and sage publication.
- 37 Management Knowledge: An Essential) Little, s. & Kay, P.(2002) 36
- 38.McDermott. Aichard ,(1998)"K knowing is a Human Act: H ow is In
- 39.Prior, John (1999)"Introduction to Knowledge Management "on ling file: \\A:\22:htt.com.
40. Rastigi. P.N.(2000)"Knowledge Management and Intellectual Capital-the New virtuous Reality of competitiveness" Human System Management. Reader, London and sage publication..
- 41.Smith, R. G. and Farquhar , A. (2000)"The voad ahead for knowledge management: An Al perspective.AL Mayazine,21,NO.4,winer.and harvesting, Retrieved form source.