

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي  
فى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد  
"دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"

إعداد

الطالب/ أحمد إسماعيل جادالله حسين  
باحث ماجستير  
معلم أول أ بمنطقة أسوان الأزهرية

إشراف

د/ إيمان محمود محمد  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة أسوان

د/ بدرى أحمد أبو الحسن  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية المساعد (المتفرغ)  
كلية التربية – جامعة أسوان

(\* ) بحث مسئل من أطروحة رسالة ماجستير لاسكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى التربية تخصص إدارة تعليمية  
وتربية مقارنة

## مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية بكافة عناصرها العديد من التحديات التي باتت تشكل واقعاً جديداً يفرض عليها ضرورة إعادة النظر في أساليب ممارستها وطرق تطويرها، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير آليات العمل المدرسي واتباع الأساليب الإدارية والتربوية الحديثة التي من شأنها إحداث تغييرات في مسيرة العمل التربوي.

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي زاد الاهتمام بها، حيث شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاعات متعددة لتبنيها، وهي عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة؛ كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي (سعد مرزوق العتيبي ، ٢٠١٠ : ٣).

وقد ظهرت أهمية إدارة المعرفة، حيث اتجهت المؤسسات إلى إدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات وقدرات ومعارف، للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي مساندة عملية صنع القرار وتحقيق الإبداع والابتكار، خاصة وأن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على الابتكار واستخدام المعرفة بفاعلية أكبر، مما يسهم في تقليل الأخطاء، واختصار الوقت، واتخاذ قرارات أفضل، وزيادة الإبداع وسرعة الاستجابة للتغيير (محمد خميس حرب ، ٢٠١٣ : ٤٣).

ويمكن استخدام إدارة المعرفة لتعزيز الإدارة التربوية والتي بدورها تدعم وتعزز التعليم والتعلم، كذلك يمكن من خلال إدارة المعرفة مساعدة المدارس على التحول من البيروقراطية التي انتشرت في البيئة التربوية، والاستفادة بالرصيد المعرفي المتوافر بالمؤسسات التعليمية باعتبارها مصدراً لإنتاج المعرفة التي تعد المورد الأكثر أهمية في تحقيق التميز وجودة العمل داخل المجتمع المدرسي، (Susan.Guiney ، ٢٠٠٢ : ١٧٢٠)

وفى ضوء ما سبق فإن الوصول إلى نظام تعليمى متكامل، يتطلب تغييراً فى المناخ التنظيمى القائم ومحدداته، وإجراء تغيير فى أساليب الإدارة وتحسين الممارسات الإدارية والعمل على التطوير التنظيمى للمؤسسات التعليمية لتحقيق جودة التعليم التى تمثل ميزة هامة للمؤسسة التعليمية، وقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير فى العصر الحالى حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية فى مستوى أداء المؤسسات التعليمية التى قامت بتطبيقها، من خلال وجود نوع من التطابق بين المفهوم العمليتين للمعرفة وآليات وأنشطة وفاعليات المؤسسة التعليمية بصفاتها مؤسسات معرفية.

### مشكلة الدراسة:

تعد مدارس التعليم الأساسى فى مصر ذات أهمية خاصة نابعة من أهمية المرحلة ذاتها بالنسبة للمراحل التعليمية الأخرى، باعتبارها الركيزة الأساسية فى السلم التعليمى، ومن ثم فإنها بحاجة ماسة إلى مواكبة التغيرات والانخراط فى مجتمع المعرفة والتوجه نحو تنظيم المعارف وإدارتها، واستحداث أساليب وأنماط جديدة والاستفادة من التكنولوجيا ومصادر المعرفة، بما يدعم أداء مديرى مدارس تلك المرحلة فى الاستفادة منها فى عملية التطوير.

ويشير الواقع الفعلى إلى أن الكثير من المؤسسات التربوية وخاصة فى مراحل التعليم الأساسى قد واجهت العديد من المعوقات عند محاولة التحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة التى تسعى إلى تطبيق الجودة على الرغم من الجهود التى تبذل فى هذا المجال، إلا أن هذه الجهود لم تحقق الهدف منها.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن مرحلة التعليم الأساسى تعاني العديد من المشكلات الإدارية منها؛ غلبة البيروقراطية، ارتفاع كثافة الفصول، زيادة نصاب المعلم نظراً لعجز عدد المعلمين، قلة الحوافز، وكثرة العوائق المادية والبشرية .... وغيرها. (حسنى محمود عبدالغنى، ٢٠١٩ : ٧).

كما أرجعت بعض الدراسات الاهتمام بقضية جودة التعليم إلى أن التوسع فى مؤسسات التعليم على المستوى العالمى وزيادة أعداد الطلاب أدى إلى انخفاض مستويات الإنجاز التعليمى، وخاصة مع الانخفاض المستمر فى الموارد المالية والمادية الممنوحة للمؤسسات

التعليمية، ويؤكد البنك الدولي ذلك فى تقاريره المتوالية عن التعليم، حيث يؤكد أن مشكلة انحدار جودة التدريس والبحث أصبحت مشكلة عالمية، وذلك كنتيجة لعوامل متعددة ومتداخلة، منها ضعف كفاءة المعلمين، ومحدودية الموارد المالية والتسهيلات المادية، وقلة التجهيزات المكتبية والعلمية، وانخفاض الكفاءة الداخلية. (هدى محمد محمد إبراهيم باز ، ٢٠١٨ : ١٩)

مما سبق يتضح ضعف الأداء الإدارى بمؤسسات التعليم الأساسى نتيجة تبنى القابلية للتطوير التنظيمى، وعدم الاستفادة من المعرفة المتوافرة داخل المؤسسات بنوعها الضمنية والصريحة، وكذلك القصور فى البرامج التدريبية المقدمة ومشكلات التدريب التى تتعلق بأهداف التدريب؛ كغلبة الأهداف النظرية والافتقار للأهداف مهارية والوجدانية والمعرفية والابداعية، وكذلك مشكلات تتعلق بالمحتوى التدريبي؛ كتخلف معظم المحتويات التدريبية عن التطورات العلمية والتكنولوجية، وتكرار المحتوى وعدم مرونته لتقبل الجديد والمستحدث فى علم الإدارة، مما يتطلب تطبيق أحد المداخل الإدارية الحديثة التى يمكن أن تسهم فى علاج هذا القصور (عصام عبدالسميع جودة الدامى ، ٢٠١٩ : ٩)، وقد وقع اختيار الباحث على إدارة المعرفة لتكون مدخلاً للتطوير التنظيمى بمدارس مرحلة التعليم الأساسى فى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد.

### تساؤلات الدراسة:

- فى ضوء ما سبق تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:
- ما الأسس النظرية لإدارة المعرفة فى الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
  - ما الإطار الفكرى للتطوير التنظيمى، فى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد ؟
  - ما واقع إدارة المعرفة، والإلمام بمفهوم التطوير التنظيمى وأهدافه لدى مديرى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة أسوان ؟
  - ما التصور المقترح لتحقيق التطوير التنظيمى بمدارس التعليم الأساسى، من خلال مدخل إدارة المعرفة وفى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد ؟

## أهداف الدراسة:

يهدف الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف على الأسس النظرية لإدارة المعرفة في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢ - عرض على الإطار الفكري للتطوير التنظيمي، في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد.
- ٣ - الوقوف على واقع تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها، ومدى إدراك مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان.
- ٤ - وضع تصور مقترح لتحقيق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، من خلال مدخل إدارة المعرفة وفي ضوء متطلبات الجودة والاعتماد.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميته من كونها تتناول واحدة من القضايا التي تمس جوهر إدارة التعليم، من جانبيين:

### أولاً: من الناحية النظرية:

تسهم الدراسة الحالية في إثراء المجال التربوي بدراسة حول كيفية استخدام إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، وتزويد المهتمين بهذا المجال بالمعلومات حول هذا الموضوع التربوي الهام.

### ثانياً: من الناحية التطبيقية:

في ضوء ما قد تسفر عنه الدراسة من نتائج يمكن الاستفادة منها في:

- ١- إلقاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة ودورها في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، وتناولها لموضوع إدارة المعرفة بوصفه مدخلاً إدارياً حديثاً يحقق العديد من المزايا في تطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٢- تبصير المسؤولين بكيفية تحقيق التطور التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي من خلال مدخل إدارة المعرفة.

## منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، من خلال رصد الأسس النظرية لإدارة المعرفة كمفهوم إدارى حديث والإطار الفكرى للتطوير التنظيمى كمتطلب إدارى فى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، وفى وصف واقع استخدام إدارة المعرفة والإلمام بمفهوم التطوير التنظيمى وأهدافه بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة أسوان.

## حدود الدراسة:

أولاً: **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على تناول واقع الإطار الفكرى لإدارة المعرفة والأسس النظرية للتطوير التنظيمى ومتطلبات الجودة والاعتماد.

ثانياً: **الحدود المكانية:** تم تطبيق الجانب الميدانى لهذه الدراسة على بعض مدارس التعليم الأساسى بمحافظة أسوان بإداراتها التعليمية الخمس.

ثالثاً: **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الجانب الميدانى لهذه الدراسة فى الفترة من أول يونيو حتى نهاية أغسطس ٢٠١٨م.

## مصطلحات الدراسة:

### (أ) إدارة المعرفة Knowledge Management:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها فى الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا العميل من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار (عبدالرحمن توفيق ، ٢٠٠٤ : ٢)

كما تعرف بأنها: الجهد المنظم الواعى الموجه من قبل المؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد و أقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمى (محمد عواد الزيات ، ٢٠٠٨ : ٥٥) .

وتعرف كذلك بأنها: توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين فى المؤسسة والمستفيدين من خارجها حيث تركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة فى المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة فى عقول موظفيها، لذا فإن من أهم ميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكرى الذى يشكل ميزة تنافسية للمؤسسات، وهو سبيلها للتقدم والتطور والاستمرار، والمحافظة عليه وتطويره ضرورة حضارية تتشدها كافة التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية (على بن حمد بن على المطاعنى ، ٢٠٠٨ : ١٢).

ويمكن تعريف إدارة المعرفة فى هذه الدراسة بأنها: منظومة من الأنشطة والعمليات التى تهدف لتحقيق التفاعل بين العاملين بالمدرسة بما يضمن استخلاص المعرفة الصريحة والضمنية وتوثيقها وتداولها ومشاركتها بسهولة ويسر من خلال استخدام التقنيات الحديثة، بغرض تطوير كفاءة وفاعلية الأداء الإدارى بمدارس مرحلة التعليم الأساسى.

#### (ب) التطوير التنظيمي Organizational Development:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه: عملية التجديد الذاتى الذى تسعى المؤسسة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا الذى يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المؤسسة محافظة على حيويتها ومصداقيتها، قادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عوداً وأصلب شخصية وأعلى معنوية (عامر الكبيسي ، ٢٠٠٤ : ١٩).

ويعرف كذلك بأنه: مجموعة الإجراءات المخططة التى تحاول الارتقاء بأداء المؤسسة النسقى والإدارى والفنى والاجتماعى، حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء كانت أهداف قصيرة أم طويلة الأجل، وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على إدارة أعمالها والارتقاء بمستوى ثقافته (نور الدين جاروش ، ٢٠١١ : ٢٠).

ويمكن تعريف التطوير التنظيمي فى هذه الدراسة بأنه: تغيير مخطط ومستمر لمساعدة العنصر البشرى والمؤسسة التعليمية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية، مع الاعتماد على مجهود تشاركى بين العاملين، بهدف تحقيق التطوير المطلوب للأفراد وفرق العمل ونظم

الأداء بمدارس مرحلة التعليم الأساسي فى ضوء متطلبات نظام الجودة والاعتماد، مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

### خطة السير فى الدراسة:

يقدم الباحث عرضاً نظرياً لإدارة المعرفة، والعلاقة بين التطوير التنظيمى ومتطلبات الجودة والاعتماد، ثم إطاراً ميدانياً لتوضيح واقع إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي ومدى إدراك مفهوم التطوير التنظيمى وأهدافه لدى مديرى المدارس.

### نتائج الدراسة:

هناك العديد من النتائج التى أسفرت عنها الدراسة - بجانبها النظرى والميدانى - ويمكن عرضها كما يلى:

### أ - نتائج الدراسة النظرية:

أظهرت الدراسة النظرية العديد من النتائج من أهمها ما يلى:

### أولاً: نتائج خاصة بإدارة المعرفة:

#### ١ - مفهوم المعرفة والعوامل المؤثرة فيها:

أن المعرفة ليست نمطاً واحداً ولكن لها أنواع وأشكال متعددة منها المعرفة الجوهرية والمعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية، وهذا التصنيف بطبيعة الحال غير ثابت فما يصنف اليوم على أنه معرفة ابتكارية، قد يصبح فيما بعد معرفة جوهرية، ولكن التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً بين المتخصصين فى إدارة المعرفة هو التصنيف التوثيقى الذى يميز بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (السيد السيد النشار ، ٢٠١٠ : ٢٣)، لذا فإن الإدارة الجيدة للمؤسسة تحرص دوماً على اكتساب المزيد من الخبرات والمعرفة الابتكارية لتميز خدماتها وتعطيها ميزة تنافسية.

وتتأثر المعرفة بعدة عوامل منها التعليم والبحث العلمى، والتأليف والترجمة، والقراءات والمطالعة، والتقنيات الحديثة للمعلومات، والأحوال الاجتماعية، والاستفادة من إيجابيات ظاهرة العولمة، ويعتبر التعليم هو الأساس فى إقامة مجتمع المعرفة، ومصدر هام لاكتسابها، وبالتالي

فإن تطوير التعليم هو تطوير باتجاه إقامة منظومة معرفية متماسكة (أسامة محمد سيد ، ٢٠١٣ : ٥٦).

وبذلك فإن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة فى الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، أو مصادر خارجية تتولى الإدارة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها فى ذلك التطورات التقنية وماتقدمه من تسهيلات.

## ٢ - نشأة إدارة المعرفة ومفهومها:

تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية الحديثة نسبياً ولا سيما على المستوى التطبيقى وقد ازداد الاهتمام بها منذ منتصف تسعينيات القرن العشرين، واتجهت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد عليها واستخدامها فى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقد تعددت تعريفات إدارة المعرفة بحسب المنظور داخل المؤسسات إلى منظور اجتماعى وفيه تكون إدارة المعرفة عبارة عن محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ به (صلاح الدين عواد الكبيسى ، ٢٠٠٥ : ٤٣).

ومنظور القيمة المضافة وفيه تعنى إدارة المعرفة الاستخدام الأمثل والفاعل للمهارات والأفكار الابتكارية والتفكير المتميز، والذي ينعكس فى شكل قيمة مضافة للمؤسسة وبما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها (سيد محمد جاد الرب ، ٢٠٠٦ : ٥٨)، ومنظور العمليات والذي يعنى مجموعة من الأنشطة والممارسات والإجراءات التى تهدف إلى إنتاج المعرفة واكتسابها، وتبادلها، وتوزيعها، واستخدام المعرفة فى مجالات مختلفة (بيومى محمد ضحاوى و رضا إبراهيم المليجى ، ٢٠١٠ : ٣٧٨).

كذلك تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة العمليات التى تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد أو المؤسسة، ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يسهم فى تطوير قدرات وإثراء خبرات المؤسسة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفاء (على أحمد صالح و زكريا الدورى ، ٢٠٠٩ : ٥٦).

### ٣- أهمية إدارة المعرفة وعملياتها الرئيسية:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة فى تحقيق نتائج جيدة فى السياق التنظيمى للمؤسسات التعليمية، وفى إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق القيمة المضافة والرضا للمستفيدين، ويتحقق ذلك من خلال ضبط الموارد المعرفية والإفادة منها فى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بصورة ابتكارية.

وتعتمد إدارة المعرفة على عدة عمليات يمكن من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام المتمثلة فى المدخلات وذلك بهدف إيجاد أو إبداع معرفة معالجة متمثلة فى المخرجات، وتصنف عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات رئيسية تحدث فى شكل إطار متكامل وهى؛ تشخيص وتحديد المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة أو نقلها، وتطبيق المعرفة واستخدامها أى استثمارها والاستفادة منها (Keri Spoons, Fawzy Soliman ، ٢٠٠٠ : ٣٣٧).

كما أن إدارة المعرفة لها متطلبات أساسية لا بد من توافرها لبناء نظام متكامل وتتمثل فى؛ وضع إستراتيجية خاصة للإدارة العليا، وخلق ثقافة إيجابية تتصف بالمرونة والتجديد الدائم لتقنية المعلومات والاتصالات، ووضوح الهدف من إدارة المعرفة، ووجود بناء معرفى واضح وقنوات متعددة لنقل المعرفة، وتوافر الوقت اللازم لمشاركة وتبادل المعرفة، ووجود اتصال فعال بين كافة الأفراد وعلى جميع المستويات داخل المؤسسة وخارجها، وإدراك الأفراد لأهمية إدارة المعرفة، وتوفير العدالة فى صنع القرار الذى يسمح بمشاركة فعالة فى المعرفة (إبراهيم الخلوف المكاوى ، ٢٠٠٧ : ٨٥).

### ٣- مشكلات إدارة المعرفة وكيفية التغلب عليها:

يواجه تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال العديد من المشكلات والصعوبات منها؛ ابتعاد الإدارة العليا عن دعم تطبيق إدارة المعرفة فى مؤسساتها، وعدم رغبة العاملين فى تغيير النظم التقليدية للإدارة، وضعف التخطيط الجيد لتنفيذ إدارة المعرفة، وعدم توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، والفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التى تسعى إليها المؤسسات (هيثم على حجازى ، ٢٠٠٥ : ٥١).

ويمكن التغلب على مشكلات تطبيق إدارة المعرفة عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة وتنفيذ عدد من السياسات منها؛ إدراك المؤسسة لأهمية إدارة المعرفة، وتحديد نوع المعرفة التي يجب إدارتها والمعرفة المطلوب توليدها، وتبنى ثقافة المشاركة فى المعرفة بين كافة العاملين فى المؤسسة، وبتث الثقة فى العاملين من خلال إشراكهم فى عملية اتخاذ القرار، ووضع إستراتيجية محددة لإدارة المعرفة وتوصيف وظيفى واضح ومحدد لفريق العمل، وتوفير البنية التحتية لإدارة المعرفة من الأجهزة والبرمجيات ونظم الاتصالات (السيد السيد النشار ، ٢٠١٢ : ١١٧).

لذا فإن للتحويل نحو إدارة المعرفة فى مجال التعليم عدة مبررات منها؛ الانتقال من الاتجاهات التقليدية الحالية فى الإدارة التعليمية إلى الاتجاهات التعليمية المستقبلية التى تشدد على إنتاج المعرفة وابتكارها، والانفتاح على الثقافة العالمية بما يكفل عدم العزلة عن العالم من جهة والاحتفاظ بالقيم والهوية الثقافية للمجتمع من جهة ثانية، وتوجيه التعليم نحو التعلم الذاتى والمستمر مدى الحياة، والتركيز على زيادة المعرفة بالممارسة والاستخدام ونشرها بسرعة من خلال الشبكات الإلكترونية فى ظل نظام إدارى تمكينى يخضع للتقويم والمساءلة والمشاركة المجتمعية.

ثانياً: نتائج خاصة بالتطوير التنظيمى :

#### ١- مفهوم التطوير التنظيمى:

لم يتفق العلماء حتى الآن على تعريف واحد للتطوير التنظيمى، ولكن هناك اتفاق على طبيعته، وخصائصه الرئيسية، وقد ظهرت عدة تعريفات لمفهوم التطوير التنظيمى منها أنه وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمؤسسة والكشف عن أوجه القصور والصراعات والتناقضات الكامنة فيها ومعالجتها وتبنى أهداف جماعية وتحسين أساليب العمل الجماعية والمشاركة فى صنع واتخاذ القرار، وتطوير منظومة الاتصال والمعلومات، وتجميع وتكامل الطاقات والموارد واستثمارها بأفضل طريقة ممكنة (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٤ : ٢٨).

كما يعرف بأنه عبارة عن نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات فى بعض أو جميع العناصر التى تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتى تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها

والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب فى المجال المادى أو البشرى أو الاثنين معاً بما يتوافق مع التغيير البيئى الحادث (بلال خلف السكارنة ، ٢٠٠٩ : ٥٠).

## ٢ - مجالات التطوير التنظيمى ومبادئه:

التطوير التنظيمى عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المؤسسات ( الأفراد - جماعات العمل - التنظيم نفسه )، بحيث تتمكن المؤسسات من الانتقال التدريجى الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وتتطلق عملية التطوير التنظيمى وفق مجموعة من المبادئ التى تستهدف زيادة فاعلية الأشخاص ذوى التأثير فى المؤسسة التعليمية ورفع قدراتهم على رسم الإستراتيجيات واتخاذ القرارات ومضاغفة تأثيرهم القيادى (صلاح عبد الباقي ، ٢٠٠٢ : ٣٧٨).

وبذلك فإن نجاح عملية التطوير التنظيمى فى المؤسسات التعليمية تتطلب توافر عدة عناصر منها تحديد هدف التطوير، والتجديد المستمر، والاهتمام بالبعد الإنسانى للعاملين، وتبنى إستراتيجية إدارية للتطوير، والاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة، والتعامل مع قضايا حقيقية من الواقع ليسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

## ٣ - التطوير التنظيمى كمنهج تربوى:

يعتبر التطوير التنظيمى منهجاً تربوياً مخططاً ومقصوداً يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المؤسسات التعليمية، كما يعتبر التطوير التنظيمى منهجاً استباقياً من خلال صناعة المستقبل الذى يعتمد على بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق، كما يهدف التطوير التنظيمى بالمؤسسات التعليمية إلى تغيير قيم ومعتقدات الأفراد وزيادة الثقة بينهم وتحسين اتصال مجموعات العمل، وتعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وزيادة الحافز الفردى، وتشجيع روح المنافسة بما يزيد من فاعلية المؤسسة (محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، ٢٠١١ : ٧).

## ثالثاً: نتائج خاصة بمتطلبات الجودة والاعتماد:

### ١ - مفهوم الجودة والاعتماد:

مفهوم الجودة فى التعليم يعنى قدرة الإدارة التعليمية بمستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التى تمكنها من إعداد خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية فى مجتمعهم طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين ( أحمد ونّاس الشافعى و السيد محمد، ٢٠٠٣ : ٧٩).

كما يعنى أيضاً جملة المعايير والخصائص التى ينبغى أن تتوفر فى جميع عناصر العملية التعليمية، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التى تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية (فتحي عشبية ، ٢٠٠٦ : ١٦).

ويعرف الاعتماد بأنه عملية مستمرة للوصول إلى مدى تحقيق المعايير، والمؤشرات، والتعرف على نقاط القوة والضعف، والعمل على تحسين الأداء لمختلف مجالات المؤسسة ومنظومتها، وهذا يتم من خلال الشواهد والأدلة المتمثلة فى قواعد البيانات والمعلومات المتاحة والوثائق وغيرها، كما يعرف بأنه الاعتراف الذى تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية، إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقيق الفاعلية التعليمية، وفقاً لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المعلنة من الهيئة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١١ : ١٥).

### ٢ - مبادئ إدارة الجودة ومراحلها:

ترتكز إدارة الجودة فى المؤسسات التعليمية على مجموعة من المبادئ منها؛ القيادة الإدارية، والتغيير والإبداع، والتعاون والعمل الجماعى، وتنمية الموارد البشرية، والتحفيز والتمكين، والمسئولية، والتركيز على علاج أوجه القصور وتدعيم أوجه التفوق، كما أن تحقيق الجودة فى المؤسسات التعليمية يمر بمجموعة من المراحل وهى؛ مرحلة التقييم، ومرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة، ومرحلة تطبيق نظام الجودة، ومرحلة إعداد البرامج والمواد تدريبية، ومرحلة التدريب،

ومرحلة المراجعة الداخلية، ثم مرحلة المراجعة الخارجية، بالإضافة إلى مرحلة الاعتماد (رشاد على عبد العزيز ، إيناس يسرى سليم ، ٢٠١٠ : ١٥).

ويحتاج تطبيق الجودة فى التعليم إلى تخطيط جيد، وأهداف وطموحات يسعى المعنيون لتحقيقها، وإلى إشراك الجميع ممن لهم علاقة بالمؤسسة التعليمية فى عملية تطبيق الجودة، والاهتمام بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات التى تمكنهم من أداء عملهم بما يودى إلى تحسين النظام التعليمى، ويرتبط التطوير التنظيمى وإدارة الجودة فى المؤسسات التعليمية بعلاقة وثيقة حيث تسعى إدارة الجودة إلى الإسهام فى تحقيق أهداف التطوير التنظيمى من خلال تبنى فلسفة التحسين المستمر والوصول إلى أفضل أداء للمحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة (موسى اللوزى ، ٢٠٠٣ : ٤٦).

### ٣ - التحديات التى تواجه تطبيق الاعتماد فى مصر :

هناك العديد من التحديات التى تواجه تطبيق الاعتماد فى المؤسسات التعليمية المصرية، ومن أهمها؛ أن تطبيق نظام الاعتماد - كمدخل للإصلاح التعليمى فى مصر - يعنى أن المؤسسات التعليمية فى حاجة إلى تهيئة مناخ للتغيير ومدخلات داعمة (تشريعات، وتجهيزات )، وبيئة داعمة ( مناهج مناسبة ذات صلة، وبيئة آمنة )، وأشخاص مدربين ولديهم الدافع للعمل.

كما أن نظام الاعتماد يقوم على أساس تقييم أداء المؤسسات التعليمية، الأمر الذى يستلزم وجود تجهيزات خاصة بالمؤسسة مثل أجهزة عرض البيانات فى حجرات الدراسة، ومعامل الحاسب الآلى، وأنواع معينة من أساليب التقييم مثل ملف الطالب وغيرها من الأساليب المتطورة.

وكذلك فإن نجاح المؤسسة التعليمية فى القيام بالدراسة الذاتية وإعداد التقارير المطلوبة وجمع الأدلة الموثقة لكل ما جاء بهذه التقارير يتطلب مجهودات كبيرة من الأكاديميين القائمين بها ودعمًا فائقًا من القيادات العليا بالمؤسسة وتوافر قدرات معينة لدى الإداريين وقد لا يتوفر ذلك بما يكفى لإتمام المهمة بنجاح (سلامة عبد العظيم حسين ، ٢٠٠٥ : ٢٤٣).

**ب- الدراسة الميدانية:****أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية:**

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وممارسة عملياتها، ومدى الإلمام بمفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان، وذلك لوضع تصور مقترح لاستخدام إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي.

**ثانياً: أدوات الدراسة وإجراءات إعدادها:**

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع المعلومات عن واقع إدارة المعرفة وممارسة عملياتها والإلمام بمفهوم وأهداف التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان وتم تطبيقها على عينة قوامها (١٠٠) من مديري بعض هذه المدارس، واشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور ومجموع عبارات الاستبانة (٧٠) عبارة، كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول (١)**

**يوضح عدد محاور وعبارات الاستبانة ومعامل ثبات كل محور منها**

معايير الثبات	عدد العبارات	موضوعات المحاور	محاور الاستبانة
٠,٧٧١	١٠	مفهوم وأهمية إدارة المعرفة	المحور الأول
عمليات إدارة المعرفة			المحور الثاني
٠,٦٦٧	١٠	تشخيص وتحديد المعرفة	(البعد الأول)
٠,٧٧٢	١٠	توليد واكتساب المعرفة	(البعد الثاني)
٠,٧٦٦	١٠	تخزين المعرفة	(البعد الثالث)
٠,٨٠٨	١٠	توزيع المعرفة	(البعد الرابع)
٠,٧٨٦	١٠	تطبيق المعرفة	(البعد الخامس)
٠,٧٦١	١٠	التطوير التنظيمي وأهدافه	المحور الثالث

### ثالثاً: أهم نتائج الدراسة الميدانية:

١- النتائج المتعلقة بواقع ممارسة إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي: حيث تبين أن إدارة المدرسة تعتبر أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وأن مصطلح إدارة المعرفة نادر التداول بين العاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تسهم بشكل فعال في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، وفي دعم مديري المدارس عند اتخاذ القرارات.

### ٢- النتائج المتعلقة بواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي:

- بالنسبة لعملية لتشخيص وتحديد المعرفة: حيث تبين أن المعرفة المتوافرة في المدرسة يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول التي تواجه العمل، وأن إدارة المدرسة تحرص على تحديد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المرغوب فيها، وعلى توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من العاملين بالمدرسة، بينما لا تهتم إدارة المدرسة بتحديد ما ينقصها من معارف واحتياجات معرفية مستقبلية، كما لا تعمل على إتاحة الأدوات التي تساعد في اكتشاف المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة.

- بالنسبة لعملية توليد واكتساب المعرفة: حيث تبين أن إدارة المدرسة تحرص على تشجيع العاملين بالمدرسة على استمرار التعلم وتطوير المهارات والقدرات، كذلك يتم التركيز على العاملين الأكثر إبداعاً للاستفادة من معارفهم وخبراتهم، بينما لا تحرص إدارة المدرسة على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية، أو على توفير مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين بالمدرسة، ولا تهتم باستخدام الأساليب الحديثة في التدريب لتحسين أداء العاملين بالمدرسة، وأيضاً لا تعمل على وضع نظام حوافز للعاملين المشاركين في الحصول على المعرفة.

- بالنسبة لعملية تخزين المعرفة: حيث تبين أن إدارة المدرسة تحرص على استخدام أساليب تقليدية بوجود مركز للوثائق الورقية مصنفة ومفهرسة، وكذلك على استخدام الحاسوب في حفظ المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها، وتشجيع العمل الجماعي وورش العمل داخل المدرسة، بينما لا تهتم إدارة المدرسة بمراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار، أو بتوفير معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب مع طبيعة العمل وأنشطته.

– **بالنسبة لعملية توزيع المعرفة:** حيث تبين أن إدارة المدرسة تعمل على التخلص من الطرق التقليدية فى الرقابة والإشراف لزيادة فرص توزيع المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهيل وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التى تمتلكها المدرسة، بينما لا تحرص إدارة المدرسة على تشجيع التشارك بالمعرفة داخلياً من خلال الاجتماعات وحلقات النقاش، أو تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يشاركون فى توفير المعرفة، وكذلك لا تعمل على استخدام وسائل التقنية الحديثة فى نقل المعلومات والمعارف وتبادلها.

– **بالنسبة لعملية تطبيق المعرفة:** حيث تبين أن إدارة المدرسة تعمل على تشجيع العاملين بالمدرسة على توظيف المعرفة المكتسبة فى حل المشكلات، والاستفادة من المعارف المتوافرة فى وضع خطط تطويرية، وفى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، واستثمار المعرفة المتاحة بالمدرسة فى الوقت المناسب، والاستعانة بالمعارف الجديدة فى تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، بينما لا تحرص إدارة المدرسة على استخدام المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسى بين المدارس المجاورة، ولا تعمل على دعم عمليات دمج المعرفة فى كافة الأنشطة الإدارية، ولا تقوم بتوظيف التكنولوجيا والتقنيات العلمية فى حل المشكلات المدرسية.

٣ – **النتائج المتعلقة بواقع إدراك مفهوم التطوير التنظيمى وأهدافه لدى مديرى مدارس التعليم الأساسى:** حيث تبين أن إدارة المدرسة على دراية بأن التطوير التنظيمى فى المدرسة يهدف إلى تحقيق الرؤية الشاملة، ويزيد من شعور الانتماء، ويساعد على زيادة التعاون والاحترام وتحسين الاتصال لدى العاملين بالمدرسة، كما أن إدارة المدرسة تبحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل والعاملين، بينما لا تهتم إدارة المدرسة بمراعاة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين، ولا تعمل على مشاركة العاملين فى اقتراح وإحداث التطوير.

وفى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قام الباحث بإعداد تصور مقترح لاستخدام إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى بمدارس التعليم الأساسى فى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد.

ويشتمل هذا التصور على عدة محاور هي:

## ١ - فلسفة التصور المقترح ومنطلقاته:

يقوم هذا التصور على فلسفة مفادها أن الإدارة بمدارس التعليم الأساسي تعاني الكثير من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها، وأن مواجهة هذه المشكلات يتطلب تطبيق أساليب إدارية حديثة تسهم في تطوير العمل الإداري بهذه المدارس بما يتوافق مع متطلبات الجودة والاعتماد، وهناك العديد من المبررات التي دفعت الباحث إلى تقديم هذا التصور لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بتطبيق إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، حيث جاء هذا التصور إنطلاقاً من:

- اهتمام الدولة بالتعليم واعتباره قضية أمن قومي، وخاصة مرحلة التعليم الأساسي التي تعتبر أساس الهرم التعليمي في مصر، والحرص على تطبيق أساليب إدارية حديثة في هذه المرحلة تتوافق مع متطلبات العصر الحديث وتحقق رؤية مصر المستقبلية للتعليم ٢٠٣٠.
- أن تطبيق إدارة المعرفة وخاصة في المؤسسات التعليمية قد حقق طفرة نوعية ملحوظة في أساليب الإدارة ببعض الدول سواء على المستوى العربي، أو على المستوى الآسيوي، أو على المستوى الأوروبي.

## ٢ - أهداف التصور المقترح:

يمكن تلخيص أهداف التصور المقترح في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر وزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وذلك عن طريق ما يلي:

- أ- التحول من الأساليب الإدارية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة، وعلى رأسها إدارة المعرفة والتي تقوم على التعاون، وبناء المعرفة والخبرات والمشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط ووضع الأهداف.
- ب- التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعد من أهم متطلبات تحقيق إدارة المعرفة في العمل الإداري بمدارس التعليم الأساسي والاستفادة منها في توفير الوقت والجهد والحصول على المعرفة المطلوبة وحفظها وسهولة استخدامها.

- ج- استثمار رأس المال البشرى من الكوادر المؤهلة معرفياً والاستفادة منهم فى إنتاج معارف متجددة تسهم فى تطوير العمل بمدارس التعليم الأساسى.
- د- زيادة فاعلية مدارس التعليم الأساسى من خلال التركيز على مجالات التغيير والتطوير التنظيمى، سواء كان التغيير فى إستراتيجية المؤسسة أو فى الهيكل التنظيمى أوفى الموارد البشرية.
- ٣ - مسلمات التصور المقترح:

هناك مجموعة من المسلمات التى يقوم عليها التصور المقترح من أهمها ما يلى:

- أ- أن تطوير التعليم الأساسى فى مصر سوف يساعد على تطوير مخرجات التعليم قبل الجامعى.
- ب- أن أى محاولة لتطوير التعليم الأساسى فى مصر يجب ألا تغفل عن تطوير إدارته.
- ج- أن إدارة مدارس التعليم الأساسى فى مصر تعاني الكثير من المشكلات التى تعوقها عن تحقيق أهدافها.
- د- أن التطبيق الفعال لإدارة المعرفة فى إدارة مدارس التعليم الأساسى بمصر سوف يساعدها على مواجهة الكثير من المشكلات التى تعوقها عن تحقيق أهدافها.
- ٤- إجراءات ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح:

فى ضوء الأهداف التى يسعى التصور المقترح إلى تحقيقها، ومراعاة الأسس التى بنى عليها، هناك مجموعة من الإجراءات والمتطلبات التربوية التى يمكن أن تسهم فى تنفيذ التصور المقترح، وقد تم إعداد إجراءات تنفيذ التصور المقترح كما يلى:

أ - إجراءات ومتطلبات ممارسة إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسى:

- تنظيم الدورات وورش العمل الخاصة بالممارسات الإدارية الحديثة، وعلى رأسها إدارة المعرفة لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأنشطتها وعملياتها.
  - ضرورة توفير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية.
  - وضع رؤية لممارسة إدارة المعرفة داخل المؤسسات التربوية
- ب - إجراءات ومتطلبات ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسى:

١. فيما يتعلق بعملية تشخيص وتحديد المعرفة:

- رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.
  - ضرورة الاهتمام ببناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعد من أهم متطلبات تحقيق إدارة المعرفة فى مدارس التعليم الأساسى.
  - تحويل محتوى الأصول المعرفية الموجودة بالمدرسة إلى محتوى رقمى مخزن على الحاسب الآلى مع ربطها بنظام استرجاع يسهل عملية البحث.
  - ربط الأقسام الادارية بالمدرسة ( شئون عاملين- شئون طلاب- شئون إدارية ) بشبكة معلومات داخلية تسمح بتبادل المعرفة بينها.
  - ربط المدرسة بالهيئات العلمية البحثية عن طريق شبكة معلومات عالية الكفاءة والسرعة لتبادل الخبرات وإثراء البحث العلمى وتطوير الأداء الإدارى.
٢. فيما يتعلق بعملية توليد واكتساب المعرفة:

- الاستفادة من شبكة الانترنت الداخلية فى المدارس فى عمليات نقل وتبادل المعرفة، وإفساح المجال أمام العاملين بالمدارس والمتعلمين لتقديم التغذية العكسية، وتبادل المعرفة من خلال الاتصال الالكترونى، وتحويل المعرفة من المستوى الفردى إلى المستوى الجماعى.
- تفعيل المشاركة فى بنك المعرفة المصرى لجميع العاملين بالمدرسة، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة على الموقع فى اكتساب معارف جديدة.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على استمرار التعلم وتطوير المهارات والقدرات ووضع نظام حوافز للعاملين المشاركين فى الحصول على المعرفة.
- التركيز على العاملين الأكثر إبداعاً للاستفادة من معارفهم وخبراتهم، ودعم الأفكار الجيدة والإبداعية للعاملين بالمدرسة.

### ٣. فيما يتعلق بعملية تخزين المعرفة:

- توحيد برامج وتطبيقات الحاسب المعتمدة فى المدرسة لأغراض تخزين واسترجاع المعرفة، فضلا على توحيد استخدام تطبيقات معالجة النصوص لتيسر عملية استرجاعها.
- ضرورة مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار وتوافر معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب مع طبيعة العمل وأنشطته.

#### ٤. فيما يتعلق بعملية توزيع المعرفة:

- العمل على نقل المعرفة وتوزيعها بالتعاون مع مؤسسات التوثيق العلمى وشبكات نقل المعلومات ومؤسسات الترجمة، وذلك عن طريق دورات متخصصة تتم داخل وحدة التدريب المدرسية.
- الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل.
- توفير فرص المشاركة فى الحوار والتفاوض، والتأكيد على تشجيع ومكافأة روح التعاون بصورة دائمة من خلال التحفيز.
- استثمار المعرفة المتوافرة من خلال توجيه المعلومات المناسبة إلى الأفراد المناسبين والمحتاجين إليها فى الوقت المناسب وبالشكل المناسب.
- التخلص من الطرق التقليدية فى الرقابة والإشراف لزيادة فرص توزيع المعرفة وتبادلها.
- تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية، وتشجيع النشارك بالمعرفة داخلياً من خلال الاجتماعات وحلقات النقاش ودعوة خبراء من خارج المدرسة للمشاركة فى ورش العمل ذات العلاقة بالمعرفة.

#### - فيما يتعلق بعملية تطبيق المعرفة:

- تركيز إدارة المدرسة على الطرق التى تستخدم بها المعرفة، وتحديد الآليات التى تساعد فى التعبير عنها والتحفيز نحو المشاركة فيها، وتعميق عملية نقلها من أجل تطبيقها.
- الاكتشاف المبكر للعاملين الذين يمتلكون مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل.
- تشجيع إدارة المدرسة للابتكار والإبداع من أجل استمرارية البحث والتطوير، مع ضرورة توفير تقنيات المعلومات والاتصال من أجل توظيفها لرفع مستويات الأداء، ومساندة ودعم اتخاذ القرارات.
- ج - متطلبات إدراك مفهوم التطوير التنظيمى وأهدافه لدى مديري مدارس التعليم الأساسى:
- توضيح أسباب التطوير وأهدافه للعاملين، حتى يمكن ضمان تعاونهم مع الإدارة فى تحقيق التغييرات المطلوبة، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذى يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التطوير ذاته.

- التركيز على جميع مجالات التطوير التنظيمي وعدم التركيز على أحد المجالات دون الأخرى سواء كان التطوير فى إستراتيجية المؤسسة أو فى الهيكل التنظيمي أو الموارد البشرية أو أساليب وطرق العمل بها أو فى ثقافة المؤسسة.
- قيام إدارة المدرسة بالبحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل والعاملين بما يحسن من مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لديهم.
- مراعاة إدارة المدرسة للتطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين، ومشاركتهم فى اقتراح وإحداث التطوير.

#### ٥- ضوابط واحتياجات ينبغى مراعاتها لنجاح التصور المقترح:

هناك مجموعة من الضوابط والاحتياجات التى يمكن أن تسهم فى نجاح التصور المقترح ومن أهمها:

- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير أدائهم القيادى من خلال برامج تنمية وتطوير القيادات الإدارية وبما يسهم بفعالية فى إيجاد رأسمال بشرى، وإعداد الصف الثانى من القيادات.
- تدريب جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتنمية مهاراتهم مما يمكنهم من الاستخدام الفعال لنظام إدارة المعرفة والقدرة على التعامل مع شبكات المعلومات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها ونشرها وتبادلها.
- وضع نظم للحوافز والمكافآت مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم، والإسهام بفعالية فى أنشطة إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها.
- إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تحدد ما الذى ترغب المؤسسة التعليمية فى إنجازه من خلال تبنى إدارة المعرفة كمدخل للتطوير، وتحديد المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة، وتحديد الجهات أو الأفراد المسؤولين عن القيام بتلك المهام، والفترة الزمنية المتوقعة للإنجاز.

- توفير بنية تقنية متقدمة لتطبيق إدارة المعرفة، ويشمل ذلك توفير؛ الأنظمة، والأجهزة، والبرامج، وقواعد ونظم المعلومات، ويتم تحديد متطلبات البنية التقنية بناءً على نتائج عمليات المسح للبيئة التقنية في المؤسسة التعليمية.
- الاهتمام بالتقويم المستمر للتعرف على مدى الإنجاز المتحقق في إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية، والجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتعديل مستقبلاً، ويتطلب التقويم مقارنة ما تم إنجازه بالأهداف التي تم وضعها في الخطة الإستراتيجية التي تتضمن مؤشرات للقياس، ولا بد أن يتبع كل عملية تقويم خطة للتطوير المستقبلي.
- توعية العاملين بالمؤسسات التعليمية بأهمية اتباع أسلوب التطوير التنظيمي، حيث يساعد هذا الأسلوب في التقليل من المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسات التعليمية بما يمكنها من استغلال الفرص والامكانيات المتاحة لديها في تطوير نفسها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

١. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي - مرحلة التعليم الأساسي ، جمهورية مصر العربية ، الإصدار الثالث ، ٢٠١١م.
٢. إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم ، الأردن : دار الوراق ، ٢٠٠٧م.
٣. أحمد إبراهيم أحمد ، التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر ، ٢٠٠٤م.
٤. أحمد وتأس الشافعي و السيد محمد ، "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مصر"،مجلة أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك بالأردن، العدد الأول ، ٢٠٠٣م.
٥. أسامة محمد سيد ، اتجاهات إدارية معاصرة - إدارة المعرفة ، كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣م.
٦. بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م.
٧. بيومي محمد ضحاوي و رضا إبراهيم المليجي ، توجيهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة ، القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠١٠م.
٨. حسنى محمود عبدالغنى ، تطوير الإدارة الصفية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على ضوء مدخل إدارة الإبداع ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٩م.
٩. رشاد على عبد العزيز ، إيناس يسرى سليم ، دور الجودة التعليمية الشاملة في تنمية إبداع الطفل ، الإسكندرية : دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ، ٢٠١٠م.
١٠. سعد مرزوق العتيبي ، إدارة المعرفة ، السعودية : مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية ، ٢٠١٠م.
١١. سلامة عبد العظيم حسين ، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم ، القاهرة : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م.

١٢. السيد السيد النشار ، أساسيات إدارة المعرفة ، الإسكندرية : دار الثقافة العالمية ، ٢٠١٢م .
١٣. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية فى منظمات الأعمال العصرية ، القاهرة : مطبعة العشرى ، ٢٠٠٦م .
١٤. صلاح الدين عواد الكبيسى ، إدارة المعرفة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية ، ٢٠٠٥م .
١٥. صلاح عبد الباقي ، السلوك الفعال فى المنظمات ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، ٢٠٠٢م .
١٦. عامر الكبيسى ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الإسكندرية : دار الكتاب الجامعى الحديث للنشر ، ٢٠٠٤م .
١٧. عصام عبدالسميع جودة الدامى ، تطوير عمليات التدريب لمديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٩م .
١٨. عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالمعرفة ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٤م .
١٩. على أحمد صالح و زكريا الدورى ، الفكر الاستراتيجى وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث ، الأردن : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م .
٢٠. على بن حمد بن على المطاعنى ، بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالى فى سلطنة عمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، ٢٠٠٨م .
٢١. فتحى عشيبه ، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى التعليم الجامعى المصرى - دراسة تحليلية" ، مجلة اتحاد الجامعة العربية ، القاهرة ، العدد الثانى ، ٢٠٠٠م .
٢٢. محمد خميس حرب ، تطبيقات إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز فى البحث التربوى" ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٧٩ ، ابريل ٢٠١٣م .
٢٣. محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، " متطلبات التطوير التنظيمى وإستراتيجياته فى ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال " ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولى بعنوان : الإبداع والتغيير

- التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، في الفترة من ١٨ إلى ١٩ مايو ٢٠١١م ، كلية العلوم الطبيعية والحياة ، جامعة سعد دحلب بالجزائر .
- ٢٤ . محمد عواد الزيات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠٠٨م .
- ٢٥ . موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة ، الأردن : دار وائل للنشر ، ط٢ ، ٢٠٠٣م .
- ٢٦ . نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر : دار الأمة ، ٢٠١١م .
- ٢٧ . هدى محمد محمد إبراهيم باز ، المعايير التصميمية البيئية اللازمة لجودة التعليم في مدارس التعليم الأساسي بإقليم القاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات والعلوم البيئية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٨م .
- ٢٨ . هيثم على حجازي ، إدارة المعرفة - مدخل نظري ، بيروت : الأهلية ، ٢٠٠٥م .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

29. Fawzy Soliman، Keri Spoons,( 2000) " Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management", **Journal of knowledge management**, Vol.4,No. 4.
30. Guiney, Susan , (2002)**Knowledge Management for School Leaders: An ecological framework for Thinking Schools Teachers College**, Columbia University.