

**تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية
في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة**

إعداد

د.حنان حسن سليمان
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية جامعة قناة السويس

ملخص الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو تحديد كيفية تطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .
- ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية :
- تحديد متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي .
 - رصد الفرص المتاحة للتعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق إدارة المعرفة .
 - التعرف على التحديات التي تواجه التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية وتحد من تطبيق إدارة المعرفة .
 - تحديد جوانب القوة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة .
 - رصد جوانب الضعف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تحد من تطبيق عمليات إدارة المعرفة .
 - إعداد استراتيجية لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة .
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT analysis) .
- وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٠٠) مدير ووكيل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود مجموعة من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات ذات تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية . واقترحت الدراسة استراتيجية تهدف لدعم تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس .

Abstract

The study aimed to determine how to develop management of the basic education schools in light of the requirements for applying knowledge management.

The following objectives are branching from the main goal :

- Determining the requirements for applying knowledge management in the basic education schools
- Monitoring opportunities for the basic education schools in Ismailia governorate, which supports the applying of knowledge management.
- Identifying the challenges facing the basic education schools in Ismailia governorate and limit applying knowledge management.

- Identifying strengths in the basic education schools in Ismailia governorate , which supports applying knowledge management processes .
- Monitoring weaknesses in the basic education schools in Ismailia governorate , which limit applying knowledge management.
- Set up a strategy to develop management of the basic education schools in light of the requirements for applying knowledge management .

The study used a descriptive approach and SWOT analysis . The questionnaire was applied on a sample size (100) director and agent of basic education schools in Ismailia governorate .

The study found several results like ; the existence of a set of strengths and weaknesses as well as opportunities and threats with an impact on applying knowledge management in the basic education schools in Ismailia . The study proposed a strategy aims to support applying knowledge management in those schools .

مقدمة :

يعد الانفجار المعرفي والتكنولوجي من أبرز ما يشهده العصر الحالي من تطورات ، حتى أن تضاعف المعرفة أصبح يحدد بالشهور عوضاً عن السنوات ، ومع الكم الهائل من المعارف والمعلومات كان لزاماً على المؤسسات المختلفة التعامل بطريقة علمية مع تلك المعرفة .
و تُعدُّ المعرفة اليوم المدخل الرئيس لتحقيق التنمية المستدامة ؛ حيث أكد تقرير التنمية البشرية العربية (٢٠٠٣) على أن المعرفة هي الأداة الأساسية لتوسيع الخيارات البشرية، وتعمل على تنمية القدرات الفردية^(١). وكانت منظمة اليونسكو قد وضعت في تقريرها (٢٠٠٥)، مفهوماً واضحاً للمعرفة على اعتبار أنها البنية التحتية، التي من شأنها أن تمكن من رسم مسار للتوجهات الفكرية على كافة المستويات وفي مختلف المؤسسات^(٢).

فالمعرفة والمعلومات هي المحرك الحقيقي للمؤسسات المختلفة ، وطريقة التعامل مع تلك المعرفة يعد أحد مؤشرات التكيف مع متطلبات العصر الحالي ؛ فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في تحقيق التميز المؤسسي في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت وتزايدت في إطار العولمة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع العلاقات بين المجتمعات الإنسانية ، واصبحت إدارة تلك المعرفة التي لاتكاد تترك أي عملية أو نشاط في المؤسسة إلا وارتبطت بها بشكل مباشر أو غير مباشر أمراً مهماً؛ فالمعرفة تمثل جوهر العمليات التنظيمية والأنشطة الإدارية في مختلف المؤسسات ، وأدى ذلك إلى التركيز على المنظمات المتعلمة والتي فيها تعد المعرفة وكيفية تطبيقها بمثابة العامل الرئيسي في الروتين اليومي للجميع ، وعلى المستوى التعليمي أصبح على القادة ضرورة معرفة كيفية تشكيل بيئة مدرسية مشجعة للعالمين

للمساهمة بمالديهم من معارف في تحسين العمل المدرسي ، وذلك من خلال رفع مستوى وعي العاملين بأهمية مشاركة مالديهم من معرفة وكذلك التعلم من الآخرين^(٣). وبالتالي بات من الضروري معرفة كيفية توليد المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ومشاركتها مع الآخرين داخل المدرسة ومع المجتمع المحيط ، وهو ما يعرف بإدارة المعرفة .

ونظراً لكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتل مركزاً محورياً في برامج إصلاح التعليم في العديد من دول العالم، حيث ينظر إليها كوسيلة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة ومجتمع التعلم وتمكين أنشطة تطبيق إدارة المعرفة ، فقد اتسعت الحاجة إليها على مستويات ثلاثة هي : الإدارة المدرسية حيث تزيد من فعالية الحوكمة وانسياب البيانات اللازمة لصنع القرارات، وعلى مستوى المعلم، حيث يستخدمها في تخطيط وتقديم الدروس، والتلميذ، حيث لم يعد يكفي بالإلمام المعرفي والمهارات الأولية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ولكن الاستفادة منها في التعلم والتحصيل والتواصل واكتساب المهارات الحاسوبية المتقدمة^(٤).

فإدارة المعرفة تعود بالنفع على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع؛ وذلك لأنها تزيد من فرص العمل، وتُحسن عمليات اتخاذ وتنفيذ القرار، وتُخفّض التكاليف، وتُحقّق المرونة للمنظمة، وتدعم وتشجّع العلاقات الإنسانية، والتعاون، والاندماج بين صنّاع المعرفة^(٥).

وقد أصبح جزء من الرؤية المستقبلية لوزارة التربية والتعليم المصرية هو أن يعمل التعليم قبل الجامعي على إعداد المواطنين لمجتمع المعرفة^(٦)، ولن يتم ذلك دون تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام ، وكجزء منه مدارس التعليم الأساسي .

وقد أكدت عديد من الدراسات^(٧) أهمية تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي؛ فهي تساعد على دعم عمليتي التعليم والتعلم ، وتساعد إدارة المدرسة على التخلص من البيروقراطية ، كذلك تساعد على تحسين الكفاءة المهنية للمعلم والمدير ، وتعمل على زيادة القدرة التنافسية للمدرسة ، كذلك يساعد تطبيق مدخل إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات التعليمية والمخرج التعليمي ، و تعزيز مهارات العمل في فريق ، وتساعد المعلمين والإدارة المدرسية على الحصول على المعرفة المطلوبة في الوقت الصحيح مما يدعم عمليتي صنع واتخاذ القرار بطريقة علمية.

ونتيجة لأهمية تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي أصبح لزاماً على تلك المدارس العمل على توفير مجموعة من المتطلبات المؤسسية الداعمة لهذا المدخل ، والتي منها ما يرتبط بالثقافة التنظيمية للمدرسة ، ومنها ما هو خاص بتوفير البنية التحتية التكنولوجية ، ومنها ما هو مرتبط بالمهارات المهنية لجميع العاملين بمدارس التعليم الأساسي

مشكلة الدراسة :

انطلاقاً من أن إدارة المعرفة تقوم على الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة في المؤسسة وتحويلها إلى معارف تستفيد منها في حل مشكلاتها وتطوير جميع جوانبها ، وأن تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي تستلزم توافر بيانات ومعلومات يمكن الاستفادة منها وتوظيفها عند إجراء عملية التطوير ، لذا وجب على الإدارة المدرسية تطبيق مدخل إدارة المعرفة للتحسين

- من الأداء الخاص بالإدارة المدرسية وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتحليلها وتطبيقها وتحويلها لمعارف يرجع لها القائمون على الإدارة المدرسية عند صنع واتخاذ القرار المدرسي ، إلا أن نتائج الدراسات السابقة أشارت لوجود عدة معوقات تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي وتحدها من تطبيق إدارة المعرفة منها :
- الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات^(٨).
 - لاتوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة^(٩).
 - ندرة البيانات والمعلومات أمام صانعي القرار ، وضعف الاهتمام بالمعرفة المتوافرة لدى المديرين والعاملين ، وضعف استثمارها في صنع واتخاذ القرار^(١٠).
 - قلة مشاركة المروسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي^(١١).
 - قلة وجود مجال للمروسين للتعبير عن أفكارهم^(١٢).
 - هناك حاجة لاستكمال قواعد البيانات لتصبح هناك نافذة واحدة للحصول على البيانات أمام المستفيدين والمتعاملين مع النظام ، فهناك العديد من الجهات التي توفر بيانات مختلفة لأنشطة واحدة على سبيل المثال : التدريب ، عناصر تكنولوجيا المعلومات بالمدارس^(١٣).
 - ضعف الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة^(١٤).
 - ضعف تدريب العاملين بالمدرسة على إنجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية^(١٥).
 - تجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم^(١٦).
 - وجود قصور كبير في البنية التحتية للتكنولوجيا بالمدارس ، حيث تصل نسبة المدارس الابتدائية غير المجهزة بالتكنولوجيا ٨٥% من المدارس الحكومية ، أما نسبة المدارس الإعدادية المزودة بالحاسب الآلي فقد وصلت ٢٧.٤%^(١٧).
 - غياب التوظيف الأمثل للتكنولوجيا^(١٨).
- مما سبق يتضح أنه على الرغم من أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي إلا أنه هناك عديد من المعوقات التي تواجه تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي لذلك تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :
- ما متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي ؟
 - ما الفرص المتاحة للتعليم الأساسي والتي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية ؟
 - ما التهديدات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية وتحدها من تطبيق إدارة المعرفة بها ؟
 - ما جوانب القوة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة ؟
 - ما جوانب الضعف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تحدها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة ؟
 - ما الاستراتيجيات المقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة ؟

- أهداف الدراسة :
- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو تحديد كيفية تطوير مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .
- ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية :
- تحديد متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي .
- رصد الفرص المتاحة للتعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق إدارة المعرفة.
- التعرف على التهديدات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية وتحد من تطبيق إدارة المعرفة .
- تحديد جوانب القوة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة .
- رصد جوانب الضعف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تحد من تطبيق عمليات إدارة المعرفة .
- إعداد استراتيجية لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة .
- أهمية الدراسة :
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية مدخل إدارة المعرفة كونها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتميز بالتجدد والتأثير العميق في المنظمات بشكل عام.
- تفيد الدراسة الحالية في تزويد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بصورة واضحة عن التحليل البيئي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والمرتبط بتطبيق إدارة المعرفة مما يساعدهم في اقتراح سبل تطوير تلك المدارس .
- منهج الدراسة :
- ١- المنهج الوصفي :
- وهو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها ، وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى ، ولا يقف هذا المنهج عند حد الوصف ، وإنما يحلل ويفسر ويقيم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة^(١٩).
- ٢- أسلوب تحليل سوات (SWOT analysis)
- تعريف أسلوب تحليل سوات
- يعني في قاموس أكسفورد بأنه دراسة تجريها المنظمة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية^(٢٠).
- ويقصد به القاموس المالي : طريقة لتحديد وتحليل أهداف الشركة عن طريق تقييم جوانب قوتها وضعفها وفرصها والتهديدات التي تواجهها^(٢١).

وكذلك يحدده قاموس كامبريدج بأنه اختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات : فهو طريقة لتحديد السمات الجيدة والسيئة لوضع تجاري أو شركة^(٢٢) .

ب - خطوات تحليل سوات :

يمر التحليل البيئي الرباعي بالخطوات التالية :
تحليل البيئة الخارجية :

ويقصد بالبيئة الخارجية مجموعة العناصر مثل أفراد المجتمع والموارد الطبيعية والمادية التي تستخدمها والظروف الاقتصادية والسياسية والعوامل الجغرافية ، والقوانين والقيم السائدة ، والتي تؤثر على المؤسسة بدرجات مختلفة ، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة^(٢٣) . ويشمل تحليل البيئة الخارجية تحديد مايلي^(٢٤) :

- الفرص : وتمثل متغيرات أو عوامل خارج المؤسسة أو خارج إدارتها وتستطيع المؤسسة استثمارها لتحقيق أهدافها ، وكلما كانت الإدارة كفاء استطاعت أن تستغل الفرص المتاحة حولها.

- التهديدات : وتتمثل في العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها ؛ مثل منافسون جدد ، أو مشكلات تواجه المؤسسة من الخارج .

٢) تحليل البيئة الداخلية :

وتشمل البيئة الداخلية المتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتغيرها وفقاً لاحتياجاتها ، ويمكن من خلالها تسيير المؤسسة بفاعلية . ويشمل تحليل البيئة الداخلية مايلي^(٢٥) :

- تحديد جوانب القوة وهي الجوانب التي تتميز بها المؤسسة وتمثل جوانب إيجابية ومميزة فيها وتسهم بشكل فعال في أداء العمل فيها بصورة أفضل وأقوى .

- جوانب الضعف وهي جوانب سلبية داخل المؤسسة تسهم بشكل سلبي في أداء العمل داخل هذه المؤسسة.

٣- تحديد درجة تأثير واستمرارية العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) ، ودرجة تأثير واستمرارية العوامل الداخلية (جوانب القوة ، جوانب الضعف) ، ثم تحديد الوزن النسبي (متوسط درجة الاستمرارية × متوسط درجة التأثير)^(٢٦) .

٤- بناء مصفوفة سوات :

وهي عبارة عن وضع جميع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مرتبة حسب الوزن النسبي في جدول مقسم إلى أربعة أقسام (قوة ، ضعف ، فرص ، تهديدات)^(٢٧) .

٥- تحديد البدائل الاستراتيجية :

بعد صياغة مصفوفة سوات وتحليلها يتم تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي تأخذ الأشكال التالية^(٢٨) :

- مجموعة البدائل (أ) : وفيها يتم تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الريادي)
مجموعة البدائل (ب) : وتقوم على معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (التوجه الدفاعي)
مجموعة البدائل (ج) : وفيها يتم تعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات (توجه تكيفي)

مجموعة البدائل (د) : وتعنى بمعالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات (توجه المحافظة على البقاء)

– حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الدراسة فيما يلي :

(١) الحدود الموضوعية :

تركز الدراسة الحالية على عمليات إدارة المعرفة التالية : تنظيم المعرفة ، توليد المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة .

(٢) الحدود الجغرافية : تقتصر الدراسة الحالية على محافظة الإسماعيلية .

– مصطلحات الدراسة :

(١) تطوير :

مفهوم التطوير في قاموس كامبريدج بأنه : العمليات التي بها ينمو الشخص أو الشيء أو يتغير بحيث يصبح أكثر تقدماً^(٢٩).

وهو أيضاً جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتحسين نفسه ذاتياً^(٣٠).

ويعنى كذلك جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذه للأنشطة والمهام والمسئوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة^(٣١).

ومفهومه في الدراسة الحالية هو تحسين طويل المدى لإدارة مدارس التعليم الأساسي بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس .

(٢) متطلبات Requirements:

تعني في قاموس وبستر : الشئ الذي يشترط توافره أو يحتاج إليه أو هو الشرط المطلوب^(٣٢) . وفي قاموس أكسفورد مفهومها هو شيء ينبغي توافره أو الخضوع له^(٣٣) .

وهي كذلك بأنها الاحتياجات الواجب توافرها^(٣٤).

وتحدد في الدراسة الحالية بأنها الشروط التي ينبغي توافرها في مدارس التعليم الأساسي لتيسير تطبيق إدارة المعرفة ؛ وتتمثل تلك الشروط فيما ينبغي توافره من إمكانيات مادية وبشرية وتشريعية وتجهيزات تكنولوجية لازمة وضرورية لتوليد ، وتنظيم ، ومشاركة وتطبيق المعرفة داخل المدرسة ومع المجتمع المحيط .

(٣) إدارة المعرفة

يحدد قاموس الأعمال مفهوم إدارة المعرفة بأنه " استراتيجيات وعمليات مصممة لتحديد وهيكلية وتنمين ، ومشاركة الأصول الفكرية المؤسسية وذلك بهدف تحسين أدائها وقدرتها على المنافسة ، وتقوم على نشاطين أساسيين هما : أسر وتوثيق المعرفة الصريحة والضمنية ، و نشر تلك المعرفة داخل المؤسسة"^(٣٥).

وفي قاموس كاميريدج إدارة المعرفة تعني " هي الطريقة التي يتم بها تنظيم المعرفة واستخدامها داخل الشركة ، أو دراسة كيفية تنظيم واستخدام المعرفة على نحو فعال " (٣٦)

وفي قاموس أكسفورد مفهوم إدارة المعرفة هو " التداول الفعال للمعلومات والموارد داخل مؤسسة تجارية" (٣٧)

وفي قاموس ماكميلان إدارة المعرفة هي " سياسة المؤسسة بخصوص حفظ معلومات عن معرفة وتدريب كل فرد فيها " (٣٨)

وهي كذلك " هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتمويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرار الرشيد وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي" (٣٩).

وإدارة المعرفة هي عبارة عن خطة تضعها الإدارة العليا لتوجيه الأفراد العاملين لكشف الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة عبر التشراك في معرفتهم الذاتية، واختيار أفضل معرفة منها وخزنها وتنظيمها وتطبيقها على مكامن القوة والضعف في المنظمة (٤٠).

ويحدد مفهوم إدارة المعرفة في الدراسة الحالية بأنها : الطريقة التي يتم بها توليد المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها في مدارس التعليم الأساسي وفي التفاعل مع المجتمع المحلي.

الدراسات السابقة :

تم عرض الدراسات السابقة في محورين : محور خاص بالدراسات العربية ، وآخر خاص بالدراسات الأجنبية ، وقد تم عرض دراسات كل محور من بعد ترتيبها الأقدم للأحدث كما يلي :

المحور الأول: دراسات عربية :

- دراسة جواهر عواض مصلح الوذيناني (٢٠٠٧) (٤١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية ، تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية . واعتمدت على المنهج الوصفي . وتكونت عينة الدراسة من (١٨٩) فرد ممثلة في مديري الجامعات ووكلائهم، عمداء الكليات والعمادات والمعاهد ووكلائهم، رؤساء الأقسام في الجامعات التالية : جامعة أم القرى، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك خالد . كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن عمليات إدارة المعرفة تسهم وبدرجة كبيرة جداً في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية. كذلك توصلت إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية منها : ضعف توافر الدعم الفني والتقني اللازم لتطبيق إدارة المعرفة ، أن المناخ التنظيمي غير داعم لتطبيق إدارة المعرفة .

- دراسة زكية ممدوح قاري (١٤٢٨ هـ) (٤٢) هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٣٠) مدير إدارة ومشرف إداري بمكة المكرمة وجدة ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها : أن عينة الدراسة تدرك أهمية تطبيق إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم ، وجاء ترتيب أهمية ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة كالتالي :

١. عملية اكتساب المعرفة
٢. عملية نقل المعرفة واستخدامها .
٣. عملية تنظيم المعرفة وتقييمها .

- دراسة ياسر عبد الله تركي (١٤٢٨ هـ) (٤٣) هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم لإدارة المعرفة ، وتحديد العلاقة بين الجامعة وإدارة المعرفة ، وكذلك تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات اللازمة لتفعيلها ، كذلك رصد واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (٤٩٢) عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة بجامعة أم القرى .

- دراسة بسام أبو حشيش (٢٠١١) (٤٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة ، واعتمدت على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبانة على عينة مكونة من (٩٨) عضو هيئة تدريس بجامعة الأقصى . وتوصلت لعدة نتائج منها : أن الثقافة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ضعيفة ، وأن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ضعيف ، وأن ضعف تطبيق إدارة المعرفة له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة .

- دراسة ليلى محمد حسني (٢٠١٢) (٤٥) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (التنظيم ، التوليد ، التشارك ، التطبيق) في كلية التربية بجامعة الطائف . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبانة على (١٣٥) عضو هيئة تدريس بكلية التربية بجامعة الطائف . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

أن الترتيب التنازلي للأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة هي التنظيم ، ثم التوليد ، ثم التشارك ، ثم التطبيق . وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي اللازم لتفعيل عمليات إدارة المعرفة ، وربط الكلية مع مراكز البحوث العلمية المحلية والدولية للتشارك في المعرفة .

- دراسة عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز آل عثمان (٢٠١٣) (٤٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٠٣) عضو هيئة تدريس وموظف إداري بجامعة نايف للعلوم الأمنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود عدة معوقات تحد من تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم الأمنية منها:

انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، الإفراط في المركزية، ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة، عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بالإشراف على إدارة المعرفة، ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة، ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة، الإجراءات الإدارية المعقدة، ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (الخبرة والمهارات والإبداعات)، ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات، مقاومة التغيير، تجاهل آراء الآخرين.

- دراسة مريم محمد ظافر (٢٠١٣) (٤٧)

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض، ورصد معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تلك المدارس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة من عينة حجمها (٣٦٨) من مديرات ومعلمات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس منها ضعف الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة المعرفة لدى مديرات المدارس، وقلة وجود الخبراء المؤهلين لتيسير تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس.

- دراسة إيمان كامل عبد الحميد (٢٠١٤) (٤٨)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وعي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بأبعاد الثقافة التنظيمية للجامعة، مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس لأهمية عمليات إدارة المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة الموجه لأعضاء هيئة التدريس للتعرف على مدى وعيهم بأبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تقديرهم لأهمية عمليات إدارة المعرفة، والعلاقة بين هذا الوعي بالثقافة والتقدير لأهمية عمليات إدارة المعرفة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- مستوى وعي أعضاء هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة.

- جاء مستوى الوعي بثقافة التدريس كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى في الترتيب تلاها مستوى الوعي بثقافة البحث العلمي ثم مستوى الوعي بثقافة خدمة المجتمع.

- درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لأهمية عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.

- دراسة صفوت على عثمان (٢٠١٤) (٤٩)

هدفت الدراسة إلى توضيح أبعاد وأهمية العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي الخاص، وتوضيح مدى ارتباط القرارات البيئية الاستراتيجية بالميزة التنافسية التي تحققها الإدارة الفعالة للمعرفة، وضع نموذج مقترح للعلاقة بين الإدارة العليا في منشآت التعليم العالي الخاص وإدارة المعرفة في تلك المنظمات، توضيح مدى قدرة إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في منشآت التعليم العالي الخاص، توضيح المفاهيم

والعلاقات المتبادلة بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة المعرفة من ناحية وبين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من ناحية أخرى في منشآت التعليم العالي الخاص. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

تعد إدارة المعرفة أحد أهم المفاهيم الحديثة والتي أفرزتها ثورة المعلومات والتطورات التقنية السائدة في العالم . كما أنها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تتبناه المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد والتي منها: تحسين فعالية الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع تحديات ومتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها، المحافظة على رأسمالها الفكري، زيادة قدرتها على الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها وغيرها من الفوائد. حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاص ،الأفراد هم العصر الأساسي في إدارة المعرفة ؛ فهم الذين ينتجون المعرفة و يديرونها وليست الأنظمة ،يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة محفزة و مشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة و مشاركتها، وتأسيس

بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

- دراسة صبري السيد عبد الرحمن محمد (٢٠١٥) (٥٠)

هدفت الدراسة إلى رصد واقع الأداء الإداري الجامعي بقطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعه المنصورة وكيف يمكن تطويره من خلال تطبيق إدارة المعرفة به، من خلال معرفه ميسرات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة بالقطاع.

واعتمدت على المنهج الوصفي ، وطبقت استبيان على عدد (٢١٧) من الإداريين ومديري الإدارات بقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعه المنصورة بهدف الكشف عن بعض الممارسات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بقطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعه المنصورة ومعوقاتها وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك معوقات تعيق تطبيق إدارة المعرفة بقطاع شئون التعليم والطلاب بجامعه المنصورة من أهمها:

- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال
 - ضعف التشجيع ومكافأة روح التعاون والعمل ضمن الفريق.
 - قلته قيام الإدارة بتوزيع مطبوعات بانجازاتها على الموظفين بها بصفه دوريه
- كما أظهر الدراسة الميدانية بعض الممارسات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بإدارات شئون التعليم والطلاب بالإدارة العامة وكليات جامعه المنصورة.

- دراسة نهاية عبد الهادي التلباني ، رمز عزمي بدير ، محمد احمد الرقب
(٢٠١٥) (٥١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون عينة الدراسة من (٢٤١) من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة ، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد القيادة ، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. وقدمت الدراسة عدة توصيات مثل : عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة ، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين

الجامعات الفلسطينية لخص المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

المحور الثاني : دراسات أجنبية

- دراسة (Karen Edge) (٢٠٠٥) (٥٢)

هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق إدارة المعرفة في مشروع محو الأمية المبكر وتحسين التحصيل بمدارس مقاطعة تورونتو (Toronto) بأمريكا الجنوبية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة المقابلة مع (٣٤) معلم ومدير ومشرف على المشروع ، كما تم تحليل محتوى وثائق محو الأمية المبكر وتحسين التحصيل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن المدرسة تتبع استراتيجية واضحة وشبكة داخلية لتبادل المعرفة والمعلومات داخل المشروع ، كذلك توجد بعض التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة منها ضعف توافر البنية التحتية التكنولوجية.

- دراسة (Bhaskar Basu and Kalyan Sengupta) (٢٠٠٧) (٥٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المهمة اللازمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة التعليمية . وأجرى الباحثان دراسة حالة لإحدى كليات إدارة الأعمال بالهند ، واهتمت الدراسة بتحديد تأثيرات عدة عوامل منها :

تكامل البنية التحتية التكنولوجية والمتضمنة شبكات الاتصالات ، قواعد البيانات ، أجهزة الكمبيوتر ، والبرمجيات .

الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم ومشاركة واستخدام المعرفة .

دافعية المستخدمين وتضمينهم من خلال التحفيز والتدريب .

وذلك من خلال تطبيق استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال وعددهم (٢٥) في عمر (٢٧-٥٦) عام. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن من أهم العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة التعليمية :

البنية التحتية وتشمل : أجهزة كمبيوتر متاحة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية ، انترنت فائق السرعة ، برمجيات وقواعد بيانات .
الثقافة التنظيمية : تبني مدخل مشاركة المعرفة بين الأفراد .
دافعية وتضمين المستخدمين وتشمل : توفير الحوافز النقدية للتعليم / البحث العلمي / النشر ، وتبني النمط الديمقراطي مع أعضاء هيئة التدريس .
دعم الإدارة العليا : عن طريق توفير التدريب ، وإجراء الدراسات المختلفة ، وتوفير البنية التحتية .

- دراسة (Alton Y.K. Chua*, Swee Kiang Heng) (٢٠١٠) (٥٤)
هدفت الدراسة إلى رصد طريقة تطبيق إدارة المعرفة (أنواع المعرفة ، ومصادر المعرفة ، وعمليات المعرفة ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على تلك العمليات) في كلية تعليم الفنون . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة لكلية الفنون في سنغافورة ، وطبقت أداة المقابلة على (٢٦) من المهتمين بتعليم الفنون (معلم ، مدير ، فنان ، موظف حكومي) ، والأداة الثانية هي ملاحظة (١٩) حدث مختلف بالكلية في الفترة من ديسمبر ٢٠٠٧ - يونيو ٢٠٠٨ . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن هناك عدة عوامل تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة هي البيئة التعليمية عالية التنافسية ، والدعم الإداري لإدارة المعرفة بالمؤسسة ، وكذلك القيم والميول الشخصية ، وعبء العمل للعاملين بالمؤسسة ، وأخيراً القدرة الاستيعابية للعاملين .

- دراسة (Kai Wing Chu , Minhong Wang & Allan H.K. Yuen) (٢٠١١) (٥٥)

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما مفهوم إدارة المعرفة لدى المعلمين ، وما أهميتها بالنسبة لهم وللمدرسة ؟
- ما أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمعلمين ؟
- ما المتطلبات القبلية لتطبيق إدارة المعرفة وفقاً لتوقعات المعلمين ؟
- ما فوائد تطبيق إدارة المعرفة وفقاً لتوقعات المعلمين ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة المقابلة مع (٥٦) معلم بالمدارس النموذجية الثانوية بهونج كونج . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها :
معظم المشاركين أكدوا على أهمية إدارة المعرفة في تحسين ممارساتهم التربوية ، وأن من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة : مشاركة المعرفة ، الأفراد ، تخزين المعرفة والثقافة بالوسائل المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

- دراسة (Seyeed farhad Eftekharzade, Batool mohammadi) (٢٠١١)^(٥٦)

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

*مامستوى توافر نظم المعلومات التكنولوجية في جامعة أذاد (Azad Univ.) في طهران واللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ؟

* مامستوى توافر البناء التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة أذاد ؟

* مامستوى توافر الموارد البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة أذاد ؟

* ما مستوى توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بجامعة أذاد ؟

واعتمدت على المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة) ، وطبقت أداة الاستبانة على (٣١٨) فرد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أذاد الإسلامية بمدينة طهران الإيرانية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الموارد البشرية المتوافرة بالجامعة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة ، أما مستوى مناسبة الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية فقد جاءا بمستوى متوسط ، أما بالنسبة لمنظومة تكنولوجيا المعلومات فقد كانت ضعيفة مقارنة بالمستوى المطلوب لتطبيق إدارة المعرفة .

- دراسة (Denise Bedford) (٢٠١٣)^(٥٧)

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة حالة لجامعة ولاية كينت (Kent) بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تمنح ماجستير العلوم تخصص بناء المعلومات وإدارة المعرفة ، وذلك لتحديد المعوقات التي تواجه تعليم إدارة المعرفة في تلك الجامعة وسبل التغلب عليها ، واهتمت الدراسة برصد المعوقات المرتبطة بخمسة قطاعات هي : المناهج - الاعتمادات والتوظيف - الحوكمة والإدارة العليا - نماذج التعلم وقنواته - نموذج الطالب . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها : أن معظم معوقات إدارة المعرفة مرتبطة بالمجالات الخمسة السابقة والتي يمكن التغلب عليها بتبني نماذج أكاديمية تعليمية جديدة لمواجهة مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين .

- دراسة (Ozan Yılmaz & Kemal Kayıkcı) (٢٠١٤)^(٥٨)

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين كفايات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحاصلة على شهادة الجودة على المستوى الوطني وتلك المدارس غير الحاصلة عليها في مدارس انتاليا التركية ، وقامت الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما مستوى كفايات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ؟
- هل توجد فروق في مستوى كفايات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحاصلة على الاعتماد ، ومديري المدارس غير المعتمدة ؟
- ما تأثير كفايات إدارة المعرفة لدى المديرين على مستوى الجودة التربوية بالمدارس ؟
- ما رأي المعلمين حول مايقوم به مديري المدارس لامتلاك كفايات إدارة المعرفة في المدرسة ؟

واعتمدت على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبانة الموجهة إلى (٥٥٧) معلم . وتوصلت لعدة نتائج منها : أن مستوى امتلاك مديري المدارس لكفايات إدارة المعرفة مرتفع ، كذلك توجد فروق دالة بين مستوى كفايات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحاصلة على الاعتماد ومستوى تلك الكفايات بالمدارس غير المعتمدة لصالح المعتمدة .

دراسة (Peter Massingham) (2014) (٥٩)

هدفت الدراسة إلى تقويم ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات لتحديد أفضلها ، وقد تم اختبار (١٦) أداة من أدوات إدارة المعرفة لمدة خمس سنوات (٢٠٠٨ – ٢٠١٣) ؛ من حيث الاستراتيجية المستخدمة ، والتطبيق ، والأداء لتلك الأدوات . وقد اعتمدت على المنهج الوصفي ، وتطبيق أداة المقابلة على (١٥٠) مهندس ، وفني تكنولوجيا بمؤسسة (CSO) إحدى كبرى مؤسسات القطاع العام الأسترالية . وتوصلت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لتطوير أدوات إدارة المعرفة .

- تعليق على الدراسات السابقة

- يتضح من الدراسات السابقة أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة عموماً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص .
- هناك عدة معوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة منها ما هو مرتبط بالقيادات العليا والتشريعات في المؤسسة ، وبعضها مرتبط بكفايات العاملين بالمؤسسة والثقافة التنظيمية بها، والبعض الآخر مرتبط بالإمكانات المادية والتجهيزات التكنولوجية .
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إهتمامها بمدخل إدارة المعرفة في التطوير المؤسسي.
- لم تهتم أي من الدراسات السابقة بإجراء تحليل بيئي رباعي لمدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وهو ما ركز عليه الدراسة الحالية .
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وإطارها النظري وكذلك بناء أدواتها .

محاور الدراسة

يشمل هذا الجزء على ثلاثة محاور ؛ الأول خاص بماهية إدارة المعرفة ، والثاني يعرض تطبيق خطوات التحليل البيئي الرباعي والثالث يشمل الاستراتيجية المقترحة ، وفيما يلي عرض مفصل لهذه المحاور

المحور الأول : ماهية إدارة المعرفة

- مفهوم إدارة المعرفة :

يحدد مفهوم إدارة المعرفة بأنها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ، ويمكن للمعرفة أن تسجل في عقول الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المؤسسة ومنتجاتها وممتلكاتها ونظمها وعملياتها^(٦٠) .

و كذلك هي مجموعة المعلومات والأفكار المخزونة في العقل البشري والممتزجة بالخبرة والمدرجات الحسية ، حيث يتم إجراء عمليات التنظيم والتحليل والمعالجة والحفظ لهذه المعرفة داخل العقل البشري أو خارجه^(٦١).

وهي أيضاً كل معلومات وخبرات ومهارات يستحضرها ويستخدمها الأفراد بغية أداء أعمالهم بإتقان و لاتخاذ قرارات صائبة^(٦٢).

الفرق بين المعرفة ، والمعلومات ، والبيانات :

البيانات هي : مواد وحقائق خام أولية تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية^(٦٣)

المعلومات : البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في أي شكل من الأشكال التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها بطريقة رسمية أو غير رسمية^(٦٤).

المعرفة هي حصيلة المعلومات التي تجمعت وتكاملت فيما بينها، لتشكل معاني ومعتقدات ومفاهيم وأحكام وتصورات فكرية تعبر عن فهم الظواهر المحيطة به^(٦٥).

ومفهوم إدارة المعرفة في الدراسة الحالية هو : الطريقة التي يتم بها توليد المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها في مدارس التعليم الأساسي وفي تفاعل تلك المدارس مع المجتمع المحلي.

- فوائد تطبيق إدارة المعرفة :

يمكن من خلال تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات تحقيق العديد من الفوائد منها : تحسين رضا المستفيدين، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، وتحسين أخلاق العمل لدى العامل^(٦٦). وكذلك تحسين القدرة على حل المشكلات ، وتوفير بناء تنظيمي أفضل للمؤسسة ، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين^(٦٧). تساعد إدارة المعرفة على خفض الكلفة وتوفير الوقت ، وتحقيق الإبداع في المؤسسة^(٦٨). وكذلك تحسين عملية صنع واتخاذ القرار وبالتالي رفع فعالية وكفاءة القرارات ، ورفع مستوى الخبرة المعرفية

لدى العاملين من خلال توافر المعرفة المكتوبة ، وتحسين القدرة التكيفية للعامل من خلال : جعله أكثر توقعاً للتغيير ، ودعم القدرة على التعلم المستمر من خلال تعليم الأقران ، كذلك يصبح العامل أكثر وعياً بالأفكار الجديدة واستخدامها في عملية التغيير المسؤول^(٦٩). كذلك يساعد تطبيق إدارة المعرفة على خفض تعقيدات العمل ، والتخلص من المخاطر العشوائية ، وتحقيق الشفافية في استخدام موارد المنظمة ، والفهم الأفضل للعاملين ، وبناء قيم وثقافة إيجابية للمؤسسة ، وتسريع العمليات والأنشطة الوظيفية ، وكذلك تساعد على رفع مستوى جودة مخرجات المؤسسة^(٧٠) . ويساعد تطبيق إدارة المعرفة على سرعة اندماج العاملين الجدد في منظومة العمل^(٧١).

وعلى ذلك تتلخص فوائد إدارة المعرفة فيما يلي :

- تساعد في رفع جودة مخرجات المؤسسة .
- تحقق الشفافية في استخدام الموارد المتاحة .

- تساعد على بناء منظومة قيم إيجابية داخل المؤسسة .
- تساعد على خفض الكلفة وتوفير الوقت .
- تساعد على تسريع العمليات والأنشطة الوظيفية .
- تدعم الإبداع المؤسسي .
- تدعم التعلم المستمر للعاملين في المؤسسة .
- أما أهمية إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ، فتساعد إدارة المعرفة على مايلي (٧٢) :
- *فوائد عمليات إدارة المعرفة في عملية تطوير المنهج:
- زيادة سرعة عمليات مراجعة المناهج وتطويرها .
- تحسين مستوى أداء المعلمين ، من خلال الاستفادة من خبرات الزملاء، وتقييم الطلاب.
- سرعة استجابة المنهج للمتغيرات، واستمرار التجديد والتطوير.
- تحسين الخدمات الإدارية الخاصة بربط عمليات التعليم والتعلم بالتكنولوجيا الحديثة .
- *فوائد عمليات إدارة المعرفة للطلاب والخريجين:
- تحسين الخدمات المقدمة للطلاب والخريجين.
- تفعيل برامج الإرشاد الأكاديمي من خلال تكامل جهود المعلمين وإدارة المدرسة .
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية، وتطوير أداء المعلمين وإدارة المدرسة ، سيؤدي تلقائياً إلى الرفع من مستوى المنتج التعليمي .
- *فوائد عمليات إدارة المعرفة للخدمات الإدارية في المدارس:
- تحسين كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
- تحسين مستوى الاتصال الإداري الداخلي والخارجي.
- دعم عمليات التنمية المهنية للمعلمين.
- تساعد على رصد درجة التحسين والتطوير في الخدمات المقدمة من المدرسة للطلاب والمعلمين والمجتمع .
- تحسين درجة تنفيذ السياسات التعليمية الإدارية متمثلة في : التشريعات و القوانين ، واللوائح والقرارات والتعميمات المختلفة .
- *فوائد عمليات إدارة المعرفة في عملية التخطيط الاستراتيجي:
- تساعد على نجاح التوجه نحو لامركزية التخطيط وصناعة القرار.
- تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية لتلبية احتياجات المجتمع الخارجي.
- تبادل المعرفة المجمعمة من مصادر متعددة داخلياً وخارجياً؛ مما يساعد المدرسة على التحول إلى منظمة متعلمة قادرة على التكيف .

وعلى ذلك فإن تطبيق إدارة المعرفة في المجال التعليمي يساعد على رفع مستوى جودة المخرجات التعليمية وكذلك تسريع وتحسين العمليات والأنشطة التعليمية التعلمية والإدارية داخل المدرسة

- مبادئ إدارة المعرفة :

تتعدد مبادئ إدارة المعرفة لتشمل :

- ١- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلاًّ يمزج بين الأفراد والتكنولوجيا .
فالعنصر البشري مهم لتفسير المعلومات وتوظيفها ، أما التكنولوجيا الحديثة فهي مهمة في عمليات معالجة البيانات وتوزيع ونشر المعرفة^(٧٣).
- ٢- الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب مديري معرفة :
لا بد من تحديد مسؤوليات أداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمؤسسة ، ومن بين تلك الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة ، تسمى هذه المجموعة مديري المعرفة^(٧٤).
- ٣- إعداد خريطة للمعرفة :
وضع وإعداد خريطة للمعرفة التنظيمية يساعد المؤسسة على تحديد رؤيتها بخصوص احتياجات المستفيد الداخلي والخارجي^(٧٥).
- ٤- مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير تقليدية .
فيجب دفع حاملي المعرفة إلى مشاركة واستخدام مألوفهم من معرفة ، وعدم حجبها ، بحيث يظهر استخدام ومشاركة تلك المعرفة في أداء هؤلاء الأفراد ، وتجعلهم الحوافز أكثر دافعية نحو مشاركة واستخدام مألوفهم من معرفة^(٧٦).
- ٥- إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي .
من الضروري توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً وعلى وجه الخصوص في بحوث التسويق ، تصميم وتطوير المنتج ؛ فإذا حدث تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال^(٧٧).
- ٦- الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية :
ولتفعيل المعرفة لا بد من تلخيصها وكتابتها تقارير بها من خلال التفاعل المشترك بين حاملي المعرفة وتزداد أهمية هذا الأمر خاصة في حالة المعرفة الضمنية^(٧٨).
- ٧- إدارة المعرفة عملية مستمرة :
فالمعرفة غير منتهية وبالتالي فجمعها وتنظيمها وتفسيرها واستخدامها ومشاركتها عملية مستمرة وبالتالي لا تتوقف عملية إدارة المعرفة طالما استمر تزايد وتضاعف حجم المعرفة^(٧٩).
- ٨) تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي :
من غير الواضح في معظم المؤسسات التي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة : أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها ؟ ماذا تعرف عن المعرفة الموجودة على اسطوانة

الحاسب ؟ ماذا عن المعرفة الموجودة لدى المستشارين أثناء أداء استشاراتهم ؟ فعلمية توثيق المعرفة المتاحة لدى العاملين أمر مهم جداً في إدارة المعرفة داخل أي مؤسسة ؛ بحيث تجد المؤسسة المعرفة حتى وإن انتقل العامل لمؤسسة أخرى^(٨٠).

وعليه فإن إدارة المعرفة مدخل لتحسين العمل المؤسسي تتكامل فيه المهارات البشرية والبنية التكنولوجية في الاستثمار الأمثل للمخزون المعرفي المتاح في صنع واتخاذ القرار الفعال .

المستويات الإدارية المعنية بتطبيق إدارة المعرفة:

- يتم إسناد تطبيق عمليات إدارة المعرفة إلى كل المستويات الإدارية للمؤسسة كالتالي^(٨١):
- ١-الإدارة العليا : تحتاجها الإدارة العليا للمؤسسات في تحليل أعمالها وتخطيطها في ضوء المعرفة الحالية والمستقبلية.
 - ٢-الإدارة الوسطى": والتي تهتم بتعريف المعرفة وصياغتها، والحصول على معرفة جديدة لاستخدامها مستقبلاً.
 - ٣-الإدارة التنفيذية " : فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية الروتينية التي يحتاجها العاملون في الوقت والمكان الصحيحين.
- وعليه فإن إدارة المدرسة يمكنها تطبيق إدارة المعرفة للاستفادة من فوائدها في تحسين عمليات التعليم والتعلم والعمليات الإدارية المختلفة .
- عمليات إدارة المعرفة :

تتضمن إدارة المعرفة عدة عمليات هي :

(١) عملية تنظيم المعرفة :

- تعد هذه العملية من الأمور المهمة التي على ضونها يتم وضع السياسات والبرامج الأخرى، لما ينتج عنها من الاطلاع على المعرفة المتوفرة وتصنيفها وفهرستها وتبويبها بما ييسر عملية استخدامها^(٨٢) .
- ويتطلب ذلك قيام المؤسسة بعدة ممارسات هي^(٨٣):
- تنظم المؤسسة البيانات والمعلومات المتوفرة لديها.
 - تستخدم المؤسسة الأساليب الإلكترونية في تخزين المعرفة.
 - توجد عمليات واضحة في المؤسسة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها .
 - يوجد في المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات .
 - تعزز المؤسسة قدرة مستخدمي المعرفة .
 - تقوم المؤسسة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية .
 - لدى المؤسسة خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى .
 - لدى المؤسسة خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي .
 - تصمم المؤسسة مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة .
 - توفر المؤسسة تفسيرات مقننة ومحددة للمعلومات .

٢) توليد المعرفة :

يقصد بها قدرة المؤسسة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية ، ومنها اكتساب العاملين للمعرفة الخاصة بتحديد توجهات المستفيدين ، وكذلك تحصيل المعرفة من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمؤسسة ، وتطوير شبكات الخبرة عبر الإنترنت من خلال معرفة خبرات المؤسسات الأخرى في نفس المجال أو المجالات الأخرى ، وكذلك الحصول على المعرفة من خلال المصادر الخارجية كالآراء القانونية والإحصاءات الحكومية^(٨٤).

ويتطلب توليد المعرفة مايلي^(٨٥):

- تدعم المؤسسة الأفكار الجيدة والإبداعية .
 - تشجع المؤسسة الحوار العلمي بين منسوبيها لتبادل الأفكار .
 - توفر المؤسسة آليات استقبال آراء ومقترحات المؤسسات الإنتاجية .
 - تحفز المؤسسة التنافس الإيجابي بين العاملين .
 - تتبع المؤسسة في توليد المعرفة لديها ورش التعلم المنظمي .
 - توفر سياسات عمل داعمة لحرية الدراسة العلمية للباحثين .
 - توفر المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة .
 - توجد خطة لتحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة .
 - تستقطب المؤسسة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة .
 - تنشر المؤسسة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية .
- ٣) عملية مشاركة المعرفة :

تتم مشاركة المعرفة عن طريق التدريب والتعلم والممارسة والحوار ، كذلك يتم عن طريق الوثائق والسجلات والتكنولوجيا الحديثة ، وتتطلب المشاركة السليمة للمعرفة مرونة وسرعة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها ، وتوفير حوافز للعاملين للتشجيع على مشاركة المعرفة ، كذلك يجب أن تتسم الإدارة بالشفافية والنزاهة^(٨٦).

وكذلك تتطلب مشاركة المعرفة مايلي^(٨٧):

- تسهل المؤسسة الاستشارات بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأخرى .
 - تسهل المؤسسة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها .
 - تعزز مناخ داعم لتبادل المعرفة والأفكار بين كافة الأفراد لدعم الأداء .
 - توفر المؤسسة الأنظمة التي تتيح للعاملين التشارك فيما تمتلكه من معرفة .
 - تبادر المؤسسة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد في الوقت المناسب .
 - توفر المؤسسة المعلومات عن أصحاب الخبرة في مجال عملها .
- ٤) عملية تطبيق المعرفة^(٨٨):

المقصود بهذه العملية القدرة على استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ويتطلب ذلك :

- تدريب الفرق على استخدام المعرفة .
- تشجيع العاملين على استخدام المعرفة .

- الاستخدام وإعادة الاستخدام للمعرفة والذي يتطلب اتصالات غير رسمية جيدة .
وعموماً فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تصنف إلى متطلبات خاصة بالثقافة التنظيمية ،
وأخرى خاصة بالبنية التحتية التكنولوجية ، وبعضها خاص بالكفايات المهنية للعاملين
بالمؤسسة التعليمية ، وبعضها خاص بالمناخ المؤسسي والتشريعات الداعمة لإدارة المعرفة .

- معوقات إدارة المعرفة :

تتعدد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات المختلفة لتشمل مايلي :

(١) معوقات إدارية :

تتعدد المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ومنها :

- نقص التدريب على إدارة المعرفة^(٨٩) .

- ضعف الحوافز التنظيمية^(٩٠) .

- التنظيم الإداري الهرمي^(٩١) .

- الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير^(٩٢) .

- ضعف التواصل داخل المؤسسة^(٩٣) .

- ضعف توافر مقومات التمكين الإداري بالمؤسسة^(٩٤) .

(٢) معوقات بشرية :

وتتمثل المعوقات البشرية في :

- عدم رغبة الأفراد في مشاركة المستندات خاصتهم مع الآخرين خوفاً من تحمل مسؤولية ذلك^(٩٥) .

- عدم وجود فرد متخصص يعمل كميسر لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة^(٩٦) .

- ضعف وعي العاملين بأهمية مشاركة المعرفة^(٩٧) .

- ضعف مهارات العمل في فريق لدى العاملين في المؤسسة^(٩٨) .

(٣) معوقات مادية وفنية :

تشمل المعوقات المادية والفنية مايلي :

- ضعف توافر الأجهزة التكنولوجية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة^(٩٩) .

- ضعف توافر البرمجيات التكنولوجية اللازمة لتيسير تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة^(١٠٠) .

- ضعف ميزانية المؤسسة مما يؤثر سلباً على تطبيق إدارة المعرفة^(١٠١) .

وباستقراء المعوقات السابقة يلاحظ أن بعضها يمثل نقاط ضعف في البنية التحتية التكنولوجية

وبعضها خاص بمهارات العاملين التكنولوجية والعمل في فريق ، والبعض الآخر خاص

بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وسياساتها ، ولتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة

في مدارس التعليم الأساسي ، وكذلك التحديات ، ونقاط القوة والفرص الداعمة لتطبيق إدارة

المعرفة بمدارس التعليم الأساسي سيتم في المحور التالي إجراء تحليل بيئي رباعي لمدارس

التعليم الأساسي .

المحور الثاني: ويشمل خطوات التحليل البيئي الرباعي لمدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

ويمر تطبيق التحليل البيئي الرباعي (كما تم عرضه سابقاً) بعدة خطوات هي :

(أ) تحليل البيئة الخارجية:

ويقصد بالبيئة الخارجية مجموعة العناصر مثل أفراد المجتمع والموارد الطبيعية والمادية التي تستخدمها والظروف الاقتصادية والسياسية والعوامل الجغرافية ، والقوانين والقيم السائدة ، والتي تؤثر على المؤسسة بدرجات مختلفة ، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ويشمل تحليل البيئة الخارجية تحديد مايلي :

-الفرص : وتمثل متغيرات أو عوامل خارج المؤسسة أو خارج إدارتها وتستطيع المؤسسة استثمارها لتحقيق أهدافها ، وكلما كانت الإدارة كفاء استطاعت أن تستغل الفرص المتاحة حولها.

-التحديات : وتتمثل في العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها :مثل منافسون جدد ، أو مشكلات تواجه المؤسسة من الخارج.

(ب) تحليل البيئة الداخلية:

وتشمل البيئة الداخلية المتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتغيرها وفقاً لاحتياجاتها ، ويمكن من خلالها تسير المؤسسة بفاعلية . ويشمل تحليل البيئة الداخلية مايلي :

-تحديد جوانب القوة وهي الجوانب التي تتميز بها مدارس التعليم الأساسي وتمثل جوانب إيجابية ومميزة فيها وتسهم بشكل فعال في أداء العمل فيها بصورة أفضل وأقوى.

-جوانب الضعف وهي جوانب سلبية داخل مدارس التعليم الأساسي تسهم بشكل سلبي في أداء العمل داخل هذه المدارس .

(ج) تحديد درجة تأثير واستمرارية العوامل الخارجية (الفرص والتحديات) ، ودرجة تأثير واستمرارية العوامل الداخلية (جوانب القوة ، جوانب الضعف) ، ثم تحديد الوزن النسبي (متوسط درجة الاستمرارية × متوسط درجة التأثير).

(د) بناء مصفوفة سوات:

وهي عبارة عن وضع جميع نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات مرتبة حسب الوزن النسبي في جدول مقسم إلى أربعة أقسام (قوة ، ضعف ، فرص ، تهديدات).

(هـ) تحديد البدائل الاستراتيجية:

بعد صياغة مصفوفة سوات وتحليلها يتم تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي تأخذ الأشكال التالية:

مجموعة البدائل (أ) : وفيها يتم تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الريادي)
مجموعة البدائل (ب) : وتقوم على معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (التوجه الدفاعي)
مجموعة البدائل (ج) : وفيها يتم تعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات (توجه تكيفي)
مجموعة البدائل (د) : وتعنى بمعالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات (توجه المحافظة على البقاء)

وفيما يلي تطبيق لكل خطوة من تلك الخطوات :
 (أ) تحليل البيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي :
 وتشمل الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية لتلك المدارس ولها علاقة بتطبيق إدارة المعرفة وتشمل مايلي :

- الفرص المتاحة لمدارس التعليم الأساسي :
 جهود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد^(١٠٢) :
 * اهتمت بتوفير عدة معايير ومؤشرات للاعتماد داعمة للعمل الجماعي ، والشراكة الفعالة للمدرسة مع المجتمع المحلي
 * تحديد معايير داعمة لتشكيل فرق العمل في المدرسة .
 وتعد تلك المعايير والمؤشرات من المتطلبات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي .

- استراتيجية التنمية المستدامة – مصر ٢٠٣٠ (١٠٣)
 تتعهد الدولة – في إطار تلك الاستراتيجية – بالعمل على بناء مجتمع معرفي قائم على الإبداع والابتكار ، كذلك إيجاد نظام مؤسسي كفاء وفعال ؛ بحيث يصبح الجهاز الإداري الحكومي مرناً وفعالاً ، ويعظم من استخدام موارده ، وقادر على استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم خدمات عالية الجودة .

وباعتبار إدارة المؤسسات التعليمية هي جزء من الجهاز الإداري الحكومي ، فينطبق عليها ما سبق ؛ وهو التأكيد على استثمار المعرفة والوسائل التكنولوجية لتقديم خدمة تعليمية ذات كفاءة عالية ، وهو ما يدعم تطبيق إدارة المعرفة .
 - جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين^(١٠٤) :

تهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم ، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وللأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات. وفي إطار ذلك يمكن الاستفادة منها في تنمية مهارات إدارة المعرفة لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي .

- توجه جامعة قناة السويس إلى المشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي :

حرصت جامعة قناة السويس في إطار الوظيفة الثالثة للجامعة على خدمة المجتمع المحلي بحثياً وتدريبياً ، وبالتالي يعد هذا التوجه بمثابة فرصة لمدارس التعليم الأساسي للاستفادة من الخدمات الاستشارية والتدريبية التي تقدمها الجامعة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة^(١٠٥) .

وبالتالي يمكن الاستفادة من جهود جامعة قناة السويس في التنمية المهنية للعاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس .

التحديات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي :

تتعدد التحديات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي وقد تحد من توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس ومنها :

- الزيادة السكانية :

وصل عدد سكان مصر إلى (٩٢٠.٣٢٧٢٧) نسمة ، ومحافظة الإسماعيلية وصل عدد سكانها (١٢٣٩٥١٥) في ديسمبر ٢٠١٦ كما حدده الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء^(١٠٦) ، وبالتالي زيادة عدد التلاميذ والعاملين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي وفقاً للجدولين التاليين :

جدول (١)

يوضح الزيادة في عدد تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي في مصر خلال الخمس سنوات الماضية^(١٠٧)

نسبة الزيادة مقارنة بالعام الماضي	عدد تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي	العام
-	١٢٥٨٤٨٨٢	٢٠١١ / ٢٠١٠
٠.٩٣%	١٢٧٠١٣٣٩	٢٠١٢ / ٢٠١١
٢.٠٦%	١٢٩٦٢٤٧٩	٢٠١٣ / ٢٠١٢
٠.٧٦%	١٣٠٦٠٨٦٧	٢٠١٤ / ٢٠١٣
٣.٥٧%	١٣٥٢٧٦٧٨	٢٠١٥ / ٢٠١٤

ويلاحظ من الجدول السابق التزايد المستمر في أعداد التلاميذ المقبولين بمدارس التعليم الأساسي بنسبة زيادة تراوحت بين (٠.٧٦% ، ٣.٥٧%) وذلك بين عامي ٢٠١٠ ، ٢٠١٥ مما يلقي مزيداً من العبء على المدارس لتوفير قواعد معلومات وبيانات خاصة بهؤلاء التلاميذ إذا ما هدفت المدرسة إلى تطبيق إدارة المعرفة .
أما على مستوى محافظة الإسماعيلية فقد جاءت كالتالي :

جدول (٢)

يوضح الزيادة في عدد تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية خلال الخمس سنوات الماضية^(١٠٨)

نسبة الزيادة مقارنة بالعام الماضي	عدد تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي	العام
-	١٧٦٤٤١	٢٠١١ / ٢٠١٠
٧.٢١٩%	١٨٩١٧٨	٢٠١٢ / ٢٠١١
٢.٢٤٦%	١٩٣٤٢٨	٢٠١٣ / ٢٠١٢
٢.٢٦٧%	١٩٧٨١٣	٢٠١٤ / ٢٠١٣
٤.٩٦٩%	٢٠٧٦٤٢	٢٠١٥ / ٢٠١٤

ويلاحظ من الجدول السابق التزايد المستمر في أعداد التلاميذ المقبولين بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية بنسبة زيادة تراوحت بين (٢.٢٤٦% ، ٧.٢١٩%)

وذلك بين عامي ٢٠١٠ ، ٢٠١٥ مما يلقي مزيدا من العبء على المدارس لتوفير قواعد معلومات وبيانات خاصة بهؤلاء التلاميذ إذا ما هدفت المدرسة إلى تطبيق إدارة المعرفة .
كذلك تزايد أعداد العاملين بمدارس التعليم الأساسي (مدير ، معلم ، موظفين وعمال)
ويوضح الجدول التالي نسبة زيادة العاملين بمدارس التعليم الأساسي بـج.م.ع.

جدول (٣)

نسبة زيادة العاملين بمدارس التعليم الأساسي بـج.م.ع. خلال خمس سنوات (١٠٩)

السنة	العاملين	عدد موظفين	عدد إداريين	عدد العمال	عدد المعلمين	مجموع كلي	نسبة زيادة العاملين مقارنة بالمدة الماضية
٢٠١١ / ٢٠١٠	٥٠١٨٩	١٧٧٩١٩	٤٩٢٢٨	٤٤٦٦١	٥٢٣٠٤٨	٨٤٥٠٤٥	-
٢٠١٢ / ٢٠١١	٤٧٩٩١	١٧٨٠٦٨	٦٦٤٥٥	٤٠٨٤٤	٥٥٨٦٣٨	891996	٥.٥٦%
٢٠١٣ / ٢٠١٢	٣٨٣٨٨	١٧٩٢٠٧	٧١٩٠٦	٤٠٤٣٥	٥٨٢٥٢	92188	٢.٢٦%
٢٠١٤ / ٢٠١٣	٤٠١١٧	١٨٠٥٢٩	٧٩١٩٨	٤٠٨٠٥	٥٨٢٢١٢	926861	١.٦١%
٢٠١٥ / ٢٠١٤	٣٥٣٥٣	١٧٩٢٧٣	٨٧٦٠٣	٤٠٦٤٣	٦١١٢١١	954083	٢.٩٤%

يلاحظ من الجدول السابق التزايد المستمر في إجمالي عدد العاملين بمدارس التعليم الأساسي بنسبة تزايد تراوحت بين (١.٦١% - ٥.٥٦%) وذلك بين عامي ٢٠١٠ ، ٢٠١٥ مما يلقي مزيدا من العبء على المدارس لتوفير قواعد معلومات وبيانات خاصة بهؤلاء العاملين إذا ما هدفت المدرسة إلى تطبيق إدارة المعرفة كذلك يزداد الموقف صعوبة في حال ضعف الإعداد والتأهيل وبرامج التنمية المهنية لهم .
أما على مستوى محافظة الإسماعيلية فقد جاءت كالتالي :

جدول (٤)

نسبة زيادة العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية خلال خمس سنوات (١١٠)

السنة	العاملين	عدد موظفين	عدد إداريين	عدد العمال	عدد المعلمين	مجموع كلي	نسبة زيادة العاملين
٢٠١١ / ٢٠١٠	٩٩٣	٢٢٨٨	-	١٣٢٨	٧٨٥٧	١٢٤٦٦	-
٢٠١٢ / ٢٠١١	٧٩٨	١٣٨٧	٩٠٧	١٣٨٦	٨٨٨١	١٣٣٥٩	٧.١٦
٢٠١٣ / ٢٠١٢	٦٥٥	١٦٣٨	١١١٦	١٥٠٠	٩١٨٩	١٤٠٩٨	٥.٥٣٢
٢٠١٤ / ٢٠١٣	٧٥١	١٥٢١	١٤٢٢	١٣٦٨	١٠٤٨٣	١٥٥٤٥	١٠.٢٦
٢٠١٥ / ٢٠١٤	٦٩٧	١٤٧١	١٤٣٤	١٢٧٠	١٠٤٠٦	١٥٢٧٨	١.٧٢%

يلاحظ من خلال الجدول السابق تزايد أعداد العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية ما بين عامي (٢٠١٠ / ٢٠١٤) بنسبة تراوحت بين (٥.٥٣٢% - ١٠.٢٦%) عقبه انخفاض بسيط في عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ بنسبة (١.٧٢%) وبوجه عام تزايد أعداد

العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في عام ٢٠١٥م مقارنة بعام ٢٠١٠م بنسبة ٢٢.٥٦%. مما يلقي مزيداً من العبء على المدارس لتوفير قواعد معلومات وبيانات خاصة بهؤلاء العاملين إذا ما هدفت المدرسة إلى تطبيق إدارة المعرفة كذلك يزداد الموقف صعوبة في حال ضعف الإعداد والتأهيل وبرامج التنمية المهنية لهم .

- عزوف المجتمع المحلي عن المشاركة في الإدارة المدرسية :

يعد النظام التعليمي نظام مفتوح يتأثر بتبادل المعلومات مع النظم المجتمعية الأخرى ، وذلك من خلال مشاركة المجتمع الخارجي في إدارة المدرسة ، وكذلك مشاركة الإدارة المدرسية في خدمة قضايا المجتمع المحلي ، إلا أن عديداً من الدراسات أوضحت وجود مشكلات تواجه تفعيل تلك المشاركة بين المجتمع والإدارة المدرسية ، ومنها :
قلة وعي أولياء الأمور بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة^(١١١)
اختيار بعض أعضاء مجالس الأمناء ممن ليس لديهم الوقت الذي يمكن تخصيصه للعمل العام^(١١٢)

يتم اختيار أعضاء مجلس الأمناء بصورة عشوائية^(١١٣)

عدم توافر الإمكانيات اللازمة لنجاح المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي^(١١٤)

عدم وجود الشفافية والثقة بين الجمعيات الأهلية والمسؤولين عن إدارة المدرسة^(١١٥)
وبالتالي قد تؤثر تلك المعوقات سلباً على استفادة المجتمع من الخبرات المعرفية المدرسية ، وكذلك استفادة المدرسة من الخبرات المعرفية المجتمعية .

- الانفجار المعرفي والتكنولوجي :

يمر العالم المعاصر بتحولات جذرية تشكل في جوهرها ثورة ثقافية بعيدة الآثار ؛ فالانفجار المعرفي الذي يشهده العالم اليوم وضع تحت أيدي الدول المتقدمة مخزوناً هائلاً من المعارف والمعلومات يختلف كما وكيفاً عما كان عليه الحال قبل القرن الواحد والعشرين ، ومع تضاعف المعرفة خلال فترات زمنية قصيرة زادت الفجوة بين منجزات التقنيّة الحديثة وتقاليدهم الثقافات المحافظة ، وزادت هذه الفجوة بعد ماتم التوصل إليه من ثورة في الاتصالات الغت المسافات ، مما وضع المستقبل في يد الثقافات الأقوى التي تمتلك وسائل الاتصال الحديثة لتسخرها في نشر معارفها^(١١٦) .

ويلقي تضخم حجم المعرفة عبئاً أكبر على جميع المؤسسات التعليمية على وجه العموم ، ومدارس التعليم الأساسي خاصة عند محاولة تنظيم ومشاركة وتطبيق تلك المعارف داخل المدرسة ومع المجتمع المحيط مما يشكل تحدياً لتلك المدارس

- التوجه الدولي لتطبيق إدارة المعرفة

يمر العالم في السنوات الأخيرة بتغيرات متسارعة ، مما جعل التغيير هو الثابت الوحيد ، ولعل من أهم التغيرات التي تشهدها المؤسسات التربوية في الوقت الحالي هو التحول نحو اقتصاديات المعرفة ؛ وذلك بفعل العولمة الثقافية ، والثورة المعرفية ؛ حيث شهد العالم تضاعفاً سريعاً للمعرفة والمعلومات^(١١٧) ، وذلك فرض على جميع المؤسسات التعليمية

- الدولية وكذلك المحلية ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات عن طريق الإدارة الصحيحة للمعرفة من خلال مدارس المراحل التعليمية المختلفة ومنها مدارس التعليم الأساسي.
- بعض المشكلات الخاصة بوزارة التربية والتعليم بـج.م.ع.
- ضعف تدريب المستخدمين في القطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات^(١١٨).
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار^(١١٩).
- عدم اتباع أساليب حديثة في تقييم أداء مديري المدارس وبعد معايير تقييم الأداء عن الأهداف المنشودة من العملية التعليمية^(١٢٠).
- قصور تقييم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي عن الإسهام في تقدمهم الوظيفي وتنميتهم^(١٢١).
- تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي^(١٢٢).
- مازال الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها أقل من المتوقع^(١٢٣).
- والتي تعد جميعها معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس التي الأساسي ينبغي التغلب عليها (ب) تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي :
- ويشمل تحديد جوانب القوة ، وكذلك جوانب الضعف داخل مدارس التعليم الأساسي والتي قد تؤثر على توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس .
- ١- جوانب القوة بالبيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي
- انشاء "وحدة المعلومات والإحصاء " والتي تهدف إلى تحقيق نظام المعلومات الشامل والمتكامل الذي يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات بصورة دقيقة وسريعة بدءاً من المدرسة ثم الإدارة التعليمية والمديريات وحتى ديوان الوزارة في إطار تطبيق الحكومة الإلكترونية^(١٢٤).
- قامت الوزارة بتحقيق بعض التغيير بالنسبة للصلاحيات المالية الممنوحة لمدارس التعليم الأساسي ، وذلك بتخصيص نسبة ٨٠% من المصروفات المدرسية التي يدفعها الطلبة للمدرسة ، وذلك حتى تتمكن من إجراء عمليات التجديد المطلوبة في المدرسة^(١٢٥).
- أكدت كذلك الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ على تحقيق عدة أهداف منها : استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة وفعالية إدارة وحوكمة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية ، بحيث يتم بنهاية ٢٠١٦ / ٢٠١٧ مايلى^(١٢٦).
- *بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف مرافق وزارة التربية والتعليم، من معدات وأجهزة وبرمجيات وتطبيقات وشبكات ومواقع إلكترونية وكوادر مدربة على الاتصال بشبكة الإنترنت ومخدمة لتكنولوجيا

المعلومات والاتصال.

- * تصميم نماذج متكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تناسب مختلف البنى التحتية ومدى توفر خدمات الاتصال ومستويات الخبرة والتأهيل بمختلف مستويات التعليم.
- * توفير إمكانية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تناسب وحجم ومستوى المدرسة بجميع مدارس التربية والتعليم مع مراعاة التكافؤ في مستويات الإتاحة.
- * توفير البرمجيات والتطبيقات الإدارية والتربوية اللازمة لجميع المشاركين في المنظومة التربوية
- ربط جميع مدارس التعليم الأساسي بنظام إدارة المعلومات (SMS) وفيه يتم انشاء قواعد بيانات لجميع التلاميذ والعاملين بالمدارس^(١٢٧).
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي ، وذلك من خلال :
 - انشاء وحدة التدريب داخل المدرسة والتي تختص بتصميم وعقد البرامج التدريبية للعاملين على مستوى المدرسة ، وتقديم المشورة الفنية لهم ، ونقل خبرات المبتعثين ، ورفع كفاءة العاملين على مستوى المدرسة بتقديم النماذج المستخدمة لطرق التدريس^(١٢٨)
 - ، وتم تعديل مساهما في عام (٢٠١٢) لتصبح وحدة التدريب والجودة وتصبح معنية أيضا بضمان الجودة في المدرسة^(١٢٩).
 - إعلان وزارة التربية والتعليم تغيير معايير اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي لتصبح معتمدة على الكفاءة وليس الأقدمية^(١٣٠).
 - وعليه يمكن للإدارة المدرسية استثمار تلك الصلاحيات وتوجهات الوزارة لدعم البنية التحتية التكنولوجية بمدارس التعليم الأساسي وكذلك التنمية المهنية للعاملين بما يلائم تطبيق إدارة المعرفة .
- ٢- جوانب ضعف خاصة بالبيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي
 - وقد تم تصنيف تلك الجوانب وفقاً لعمليات إدارة المعرفة كالتالي :
 - أولاً: نقاط ضعف مرتبطة بعملية تنظيم المعرفة :
 - بالنسبة للمتطلبات الخاصة باستخدام المدرسة لأساليب إلكترونية في تخزين المعرفة واسترجاعها توصلت الدراسات إلى عدة مشكلات تحد من توافر تلك المتطلبات منها :
 - * ضعف توافر الشروط الهندسية في المباني المدرسية ، وعدم توافر الميزات الكافية لتحسين المدارس^(١٣١).
 - * عدم توافر التجهيزات التقنية بالمدارس^(١٣٢).
 - * عدم توافر الإمكانيات البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا^(١٣٣).
 - * ضعف الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة^(١٣٤).
 - * ضعف تدريب العاملين بالمدرسة على إنجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية^(١٣٥).
 - عجز كبير في المكتبات المدرسية^(١٣٦).

- تجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم^(١٣٧) .
- وجود قصور كبير في البنية التحتية للتكنولوجيا بالمدارس ، حيث تصل نسبة المدارس الابتدائية غير المجهزة بالتكنولوجيا ٨٥% من المدارس الحكومية ، أما نسبة المدارس الإعدادية المزودة بالحاسب الآلي فقد وصلت ٢٧.٤%^(١٣٨) .
- غياب التوظيف الأمثل للتكنولوجيا^(١٣٩) .
- وبالتالي فهناك صعوبة في تخزين المعرفة واسترجاعها بطريقة مرنة في الوقت المناسب ، مما يضعف عملية استثمار المعرفة في صنع واتخاذ القرار المدرسي .
- ثانياً : نقاط ضعف مرتبطة بعملية توليد المعرفة :
- تواجه مدارس التعليم الأساسي عدة مشكلات تحد من توافر متطلبات تطبيق عملية توليد المعرفة ومن هذه المشكلات :
- قلة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي^(١٤٠) .
- قلة وجود مجال للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم^(١٤١) .
- ندرة البيانات والمعلومات أمام صانعي القرار ، وضعف الاهتمام بالمعرفة المتوافرة لدى المديرين والعاملين ، وضعف استثمارها في صنع واتخاذ القرار^(١٤٢) .
- لازالت عملية التخطيط المدرسي تتم بطريقة تقليدية بعيدة عن الإمكانيات المادية والبشرية^(١٤٣) .
- وترجع كل هذه الصعوبات إلى ضعف كفايات مديري المدارس المرتبطة صنع واتخاذ القرار والتخطيط العلمي للعمل المدرسي .
- ثالثاً : نقاط ضعف مرتبطة بعملية مشاركة المعرفة :
- البيئة التعليمية شديدة التنافسية والصراع التنظيمي^(١٤٤) .
- سيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة ، وظهر ذلك من خلال التمسك بالبيروقراطية وروتين العمل في المدرسة ، والمركزية في قيادة المدرسة ، وتبني مدير المدرسة لنمط الإدارة الأوتوقراطي^(١٤٥) .
- لاتوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة^(١٤٦) .
- هناك حاجة لاستكمال قواعد البيانات لتصبح هناك نافذة واحدة للحصول على البيانات أمام المستفيدين والمتعاملين مع النظام ، فهناك العديد من الجهات التي توفر بيانات مختلفة لأنشطة واحدة على سبيل المثال : التدريب ، عناصر تكنولوجيا المعلومات بالمدارس^(١٤٧) .
- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية^(١٤٨) .
- تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة ، وزيادة عدد الإداريين داخلها ، مما يؤدي إلى إعاقة العمل بها^(١٤٩) .
- ضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة^(١٥٠) .
- الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات^(١٥١) .
- نقص التعاون في المدرسة الناتج عن ضعف الإحساس بالأمان التنظيمي^(١٥٢) .

- ضعف الاهتمام بعمليات التحسين والتطوير السريعة لمواجهة القصور في الأداء ، مع التركيز على أسلوب التفيتش وتوقيع الجزاءات الفورية بدلاً من الاهتمام بمفهوم التوجيه والمشاركة في برامج التحسين والتطوير بالمدرسة (١٥٣).
- ضعف عمليات تفويض السلطة داخل المدارس وخارجها ، مع ضعف الثقة بين المدارس والإدارات التعليمية التابعة لها (١٥٤).
- ويمكن تلخيص تلك الصعوبات في ضعف التشريعات والقوانين المحددة لطبيعة تبادل المعرفة داخل وخارج المدرسة ، ضعف قواعد البيانات ، وضعف كفايات الإدارة اللامركزية لدى مديري المدارس ، وجميعها قد تؤثر سلباً على عملية مشاركة المعرفة .
- رابعاً: نقاط ضعف مرتبطة بعملية تطبيق المعرفة :
- مازالت أهداف التعليم الأساسي تعاني من الانفصال بين النظرية والتطبيق (١٥٥).
- قصور دور وسائل الإعلام في التوعية بأهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والدور المنوط بهذه المجالس من حتمية المشاركة المجتمعية أحدث فجوة هائلة بين المدرسة والمجتمع المدني ، مما أدى إلى انعدام الثقة بين الطرفين (١٥٦).
- ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بدعوة أهالي الحي والبيئة المحيطة للاستفادة بالخدمات الموجودة في المدرسة (١٥٧).
- انخفاض المستوى الثقافي لبعض أولياء الأمور واعتقادهم أن المدرسة هي المسؤولة وحدها عن تربية وتعليم الأبناء (١٥٨).
- وبالتالي فضعف توافر مقومات المشاركة المجتمعية ، وضعف ارتباط أهداف التعليم الأساسي بالتطبيق ، أدى إلى ضعف تطبيق المعرفة والاستفادة منها في المجتمع .
- (ج) تحديد درجة تأثير واستمرارية العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) ، ودرجة تأثير واستمرارية العوامل الداخلية (جوانب القوة ، جوانب الضعف) ، ثم تحديد الوزن النسبي (متوسط درجة الاستمرارية × متوسط درجة التأثير).
- ولتطبيق هذه الخطوة قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية ، وفيما يلي عرض مفصل لخطوات تلك الدراسة :
- تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد درجة تأثير واستمرارية وتحديد الوزن النسبي للفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بالخطوات التالية :
- ١- إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة :
- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ، والأدبيات المختلفة ، وما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة تم إعداد استبانة مكونة من أربعة محاور وهى :
- المحور الأول خاص بالفرص ويحتوي (١١) مفردة.
- المحور الثاني خاص بالتهديدات ويشمل (٩) مفردة.
- المحور الثالث خاص بجوانب القوة ويحتوي (٧) مفردة.
- المحور الرابع خاص بجوانب الضعف ويشمل (٢٦) مفردة .
- وإجمالي عدد مفردات الاستبانة (٥٣) مفردة

٢- تقنين أداة الدراسة :

- صدق الاستبانة :

تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على (٥) محكمين متخصصين في مجال الإدارة التربوية*^١ ، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة ، ومنها حذف ثلاث مفردات ، وإعادة صياغة بعض المفردات الأخرى.

- ثبات الاستبانة :

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ (α) ، وجاءت قيمة معامل الثبات للجزء الخاص بدرجة التأثير $\alpha = 0.843$ ، وبالنسبة للجزء الخاص باحتمالية الاستمرارية فقد جاءت قيمة $\alpha = 0.940$ وهي قيم عالية ومقبولة إحصائياً .

٣- الصورة النهائية لأداة الدراسة :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة محاور ، واجمالي عدد مفردات (٥٠) مفردة . ، وقد تم تحديد الاستجابات على الاستبانة بحيث تم إعطاء درجة التأثير قيم (٥:١) درجة، أما احتمالية الاستمرارية فقد تم إعطاؤها قيم (١٠:١) درجة.

٤- عينة الدراسة وإجراءات التطبيق

تم توزيع الاستبانة على (١٢٣) من مديري مدارس التعليم الأساسي ووكلائها بمحافظة الإسماعيلية ، وحصلت الباحثة على (١٠٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي . وقد تم تطبيق الاستبانة في الفترة (من ١٠/٨ إلى ١٠/٢٧ / ٢٠١٦) .

٥- تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

تم تحليل البيانات بعد تطبيق الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم حساب متوسط الوزن النسبي للاستجابات وعليه تم ترتيب بنود الاستبانة وفقاً لمتوسطات أوزانها النسبية؛ وذلك من خلال الاعتماد على الدرجة (٣) لتمثل درجة التأثير المتوسط للعبارة، والدرجة (٥) لتمثل درجة البقاء أو الاستمرار المتوسط لذات العبارة، ومن ثم فإن الدرجة (١٥) تمثل الوزن النسبي المرجح لهذه

العبارات، وأن حصول العبارة على متوسط وزن نسبي (أصغر من ١٥) تعني أنها عبارة غير مؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي وقد جاءت كما في الجداول التالية :

١- نتائج خاصة بتقييم عناصر البيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية والمؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة بها .

- الفرص المتاحة لمدارس التعليم الأساسي :

يعرض الجدول التالي النتائج الخاصة بالفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي ؛ من حيث متوسط درجة تأثيرها على تطبيق إدارة المعرفة ، ومتوسط درجة احتمالية

*تم عرض أسماء وبيانات السادة المحكمين في ملحق الدراسة

استمرارها ، ومتوسط الوزن النسبي (متوسط درجة التأثير × متوسط درجة الاستمرارية) ، وكذلك ترتيب الفرص وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لها كما يلي :

جدول (٥)

متوسط استجابات العينة بالنسبة لدرجة تأثير واستمرارية الفرص ، متوسط الوزن النسبي لهما معا.

م	الفرص المتاحة لمدارس التعليم الأساسي	متوسط استجابات درجة التأثير	متوسط استجابات الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي (متوسط التأثير × متوسط الاستمرارية)	الترتيب
١	توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية	٣.٨٣	٧.٤٣	٢٨.٤٥٦٩	١١
٢	إعداد معايير للاعتماد الأكاديمي للتعليم قبل الجامعي والتوجه القومي لاعتماد مدارس التعليم الأساسي	٣.٨٥	٨.٥١	٣٢.٧٦٣٥	٤
٣	انشاء وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم بالمحافظة.	٣.٩	٧.٥	٢٩.٢٥	١٠
٤	إعداد استراتيجية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف لبناء مجتمع معرفي.	٣.٩٥	٨.٣٥	٣٢.٩٨٢٥	٢
٥	بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف مرافق وزارة التربية والتعليم	٣.٨٤	٨.٣٧	٣٢.١٤٠٨	٦
٦	ربط جميع مدارس التعليم الأساسي بنظام إدارة المعلومات SMS وفيه يتم انشاء قواعد بيانات لجميع التلاميذ والعاملين بالمدارس	٣.٦٤	٨.٥٥	٣١.١٢٢	٨
٧	اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي	٣.٧	٨.٦٧	٣٢.٠٧٩	٧
٨	جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين في رفع كفاءة العاملين بالتربية والتعليم	٣.٨٧	٨.٣٢	٣٢.١٩٨٤	٥
٩	توجه الجامعة إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي	٣.٧٤	٨.٨٥	٣٣.٠٩٩	١
١٠	توجه وزارة التربية والتعليم إلى استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحكومة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية.	٣.٧٤	٨.٧٨	٣٢.٨٣٧٢	٣
١١	انشاء "وحدة المعلومات والإحصاء " والتي تهدف إلى تحقيق نظام المعلومات الشامل والمتكامل الذي يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات	٣.٧	٨.١٧	٣٠.٢٢٩	٩
	اجمالي			٣١٤.٣٩٤٨	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي ذات تأثير كبير على تطبيق إدارة المعرفة ؛ حيث حصلت جميع متوسطات الوزن

النسبي على درجة أكبر من متوسط الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)؛ وذلك من وجهة نظر أفراد عينة التطبيق ، وبالتالي يمكن التركيز على جميعها وتحليل آثارها التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ، وقد أخذت الرتب الثلاث الأولى وفقاً لمتوسط الوزن النسبي المفردات التالية :

(١) توجه الجامعة إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي.

وقد جاءت هذه الفرصة في الترتيب الأول وحصلت على متوسط وزن نسبي (٣٣.٠٩٩) ، ويوضح ذلك أهمية استثمار مدارس التعليم الأساسي لهذه الفرصة في نشر الثقافة الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ، وحصول المدارس على الاستشارات المهنية لحل المشكلات التي تواجه المدرسة أثناء تطبيق إدارة المعرفة .

(٢) إعداد استراتيجية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف لبناء مجتمع معرفي. وجاءت هذه الفرصة في الترتيب الثاني ، وحصلت على متوسط وزن نسبي (٣٢.٩٨٢٥) ، وهو ما يعني التوجه القومي لنشر ثقافة مجتمع المعرفة ، بالتالي أهمية استثمار المدرسة لهذه الفرصة لدعم مشاركتها للمجتمع المحلي في تبادل ومشاركة المعرفة ، وكذلك الاستفادة من المعرفة المتاحة لدى المدرسة و تطبيقها في حل مشكلات المجتمع المحلي ، والاستفادة من المعرفة المتاحة لدى خبراء المجتمع المحلي في حل المشكلات المدرسة ، مما يدعم عملية إدارة المعرفة في المدرسة .

(٣) توجه وزارة التربية والتعليم إلى استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحوكمة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية.

جاءت هذه الفرصة في الترتيب الثالث ، وحصلت على متوسط وزن نسبي (٣٢.٨٣٧٢) ، ويوضح ذلك أهمية استثمار المدرسة لهذه الفرصة لاستكمال البنية التحتية التكنولوجية (حيث تقوم إدارة المعرفة على الأفراد والتكنولوجيا) الخاصة بالمعرفة والتي تيسر عملية تنظيم المعرفة ومشاركتها داخل المدرسة وخارجها .

أما الترتيب الأخير من حيث متوسط الوزن النسبي ؛ فقد كان للفرصة الخاصة بـ " توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية " وحصلت على متوسط وزن نسبي (٢٨.٤٥٦٩) ، وقد يكون السبب في هذا الترتيب هو أن عينة الدراسة لم تجد تطبيق واضح للامركزية ، وعلى الرغم من الترتيب المتأخر إلا أن متوسط الوزن النسبي لهذه الفرصة جاء أعلى من متوسط الوزن النسبي المرجح (١٥) ، وهو ما يعني أهمية استثمار المدرسة لهذه الفرصة وذلك باستثمار الصلاحيات الممنوحة للمدرسة في توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها .

- التهديدات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي :

يعرض الجدول التالي النتائج الخاصة بالتهديدات المتواجدة بالبيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي ؛ من حيث متوسط درجة تأثيرها على تطبيق إدارة المعرفة ، ومتوسط درجة

احتمالية استمرارها ، ومتوسط الوزن النسبي (متوسط درجة التأثير × متوسط درجة الاستمرارية) ، وكذلك ترتيب التهديدات وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لها كما يلي :

جدول (٦)

متوسط استجابات العينة بالنسبة لدرجة تأثير واستمرارية التهديدات، متوسط الوزن النسبي لهما معا.

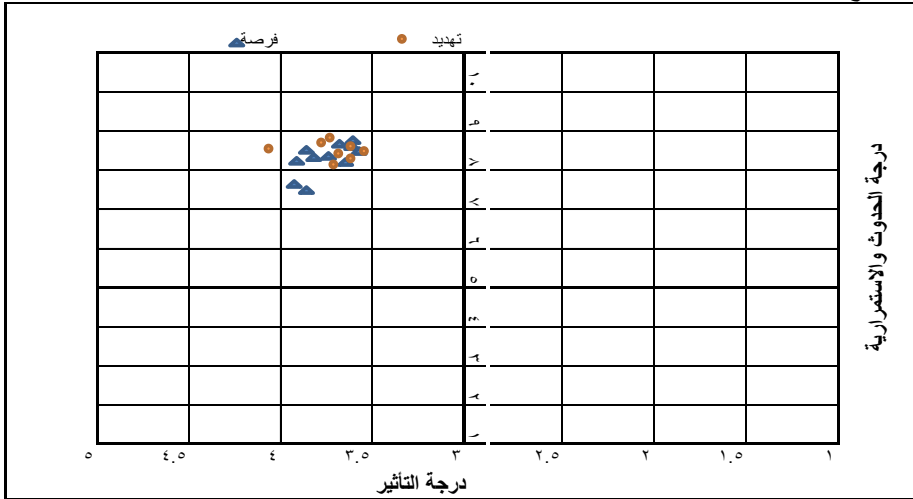
م	التهديدات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي	متوسط استجابات درجة التأثير	متوسط استجابات الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي (متوسط التأثير × متوسط الاستمرارية)	الترتيب
١	ضعف تدريب العاملين في القطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات	٣.٨٤	٨.٧٨	٣٣.٧١٥٢	٢
٢	ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم	٣.٧	٨.٩٧	٣٣.١٨٩	٣
٣	الفجوة التكنولوجية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية ومنها مصر	٤.٠١	٨.٥١	٣٤.١٢٥١	١
٤	غياب الأساليب الحديثة في تقويم أداء القيادات المدرسية	٣.٧	٨.٤٩	٣١.٤١٣	٧
٥	تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي	٣.٧٥	٨.٤٣	٣١.٦١٢٥	٥
٦	مشكلة الزيادة السكانية وماتبها من زيادة في عدد التلاميذ والعاملين وبالتالي كم البيانات الخاصة بهم في مدارس التعليم الأساسي.	٣.٧١	٨.٦٣	٣٢.٠١٧٣	٤
٧	قلة الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها	٣.٥١	٨.٤٥	٢٩.٦٥٩٥	٨
٨	قلة وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة	٣.٦٦	٨.٥٩	٣١.٤٣٩٤	٦
	اجمالي			٢٥٧.١٧١	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع التهديدات المتواجدة بالبيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي ذات تأثير كبير على تطبيق إدارة المعرفة ؛ حيث حصلت جميع متوسطات الوزن النسبي على درجة أكبر من متوسط الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)؛ وذلك من وجهة نظر أفراد العينة ، وبالتالي يمكن التركيز على جميعها وتحليل آثارها على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ، وقد أخذت الرتب الثلاث الأولى وفقاً لمتوسط الوزن النسبي المفردات التالية :

- (١) الفجوة التكنولوجية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية ومنها مصر. جاء هذا التهديد في الترتيب الأول وحصل على متوسط وزن نسبي (٣٤.١٢٥١) ، ويرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بإنتاج المعرفة في الدول النامية ، والتركيز في المنظومة التعليمية على تحقيق أهداف مرتبطة بالحفظ والاسترجاع ، أما القدرات العقلية العليا من تحليل وتركيب فإهمالها مما ينتج للمجتمع أفراد غير قادرين على الإضافة إلى البناء المعرفي في المجتمع ، وبالتالي تشكل ثقافتهم عائق لتطبيق إدارة المعرفة داخل أي مؤسسة .
- (٢) ضعف تدريب العاملين في القطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات.
- جاء هذا التهديد في الترتيب الثاني ، وحصل على متوسط وزن نسبي (٣٣.٧١٥٢) ، وقد يرجع وجود هذا التهديد إلى ضعف عملية التدريب عموماً في وزارة التربية والتعليم واعتمادها على الشكلية في التنفيذ ، أو الافتناع أن عملية صنع واتخاذ القرار هي عملية خاصة بالقيادة التعليمية العليا فقط ، أما الإدارة الدنيا فهي تنفيذية ، فعلى الرغم من توجه وزارة التربية والتعليم إلى اللامركزية إلا أنه مازالت الثقافة المسيطرة على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسات التعليمية هي ثقافة المركزية .
- (٣) ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم.
- جاء هذا التهديد في الترتيب الثالث ، وحصل على متوسط وزن نسبي (٣٣.١٨٩) ، وقد يرجع وجود هذا التهديد إلى وجود مشكلات في الهيكل التنظيمي مما يعوق عملية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية وفي المستوى الإداري الواحد ، أو لضعف ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين ، أو أن التشريعات والقوانين بها جوانب ضعف تعوق تفعيل نظم الاتصال والمعلومات في وزارة التربية والتعليم .
- أما في الترتيب الأخير فقد جاء التهديد الخاص " قلة الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها" وقد حصلت على متوسط وزن نسبي (٢٩.٦٥٩٥) ، وقد يرجع وجود هذا التهديد إلى ضعف تلبية المعلومات المتاحة على موقع الحكومة الإلكترونية لاحتياجات المستفيدين ، أو لمحدودية المعلومات المتاحة أمام المستفيدين من حيث الكم والنوع ، أو لضعف مهارات استخدام الكمبيوتر والإنترنت لدى المستفيدين ، أو عدم ترويج الحكومة الإلكترونية بالقدر الكافي لنفسها بين المستفيدين .
- تحليل التوازن بين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي :
من خلال عرض نتائج تحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي المؤثرة على تطبيقها لإدارة المعرفة ، يتضح أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص (٣١٤.٣٩٤٨) يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديدات (٢٥٧.١٧١) .
ويمكن تمثيل الفرص والتهديدات المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي من خلال الشكل البياني التالي ؛ حيث يمثل المحور الأفقي درجة التأثير لعناصر الفرص والتهديدات ، أما المحور الرأسي فيمثل احتمالية الاستمرارية لتلك العناصر .

شكل (١)

موقع عناصر الفرص والتهديدات وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الاستمرارية



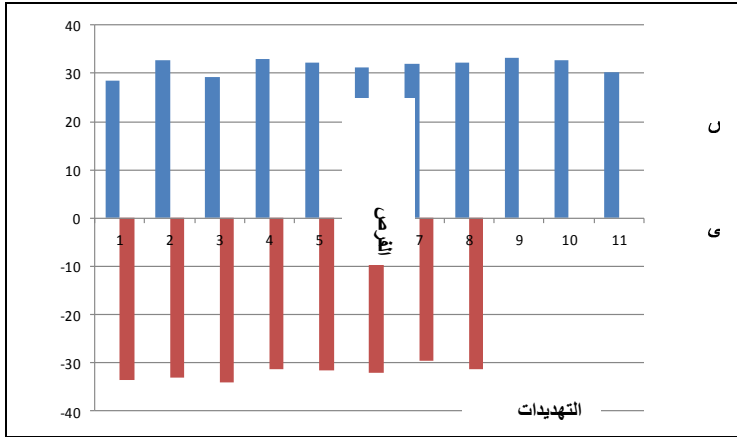
يتضح من الشكل السابق أن جميع عناصر الفرص (والتي يرمز لها بالمثلث) ، وعناصر التهديدات (والتي يرمز لها بالدائرة) تقع بالكامل في الإحداثي الذي يمثل مدى التأثير القوي واحتمال الحدوث الكبير ؛ حيث تقع جميعها في المربع أعلى اليسار ، وفي نفس الوقت لم يقع في المربعات الثلاثة الأخرى أية نقاط خاصة بالفرص أو التهديدات ، وعليه يجب التركيز عليها جميعاً للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي وتحد من قدرتها على تطبيق إدارة المعرفة .

ويمثل العنصر الأكثر تأثيراً من الفرص وهو " توجه الجامعة إلى عمل شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي " وفق إحداثي (٣.٧٤-٨.٨٥) ، أما التهديد الأعلى تأثيراً هو " الفجوة التكنولوجية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية ومنها مصر " وجاءت وفق إحداثي (٤.٠١ - ٨.٥١) .

ويوضح الشكل التالي مستوى التوازن بين عناصر الفرص التي لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ، وتلك العناصر التي تمثل تهديدات في البيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي ، والتي تؤثر سلباً على تطبيق إدارة المعرفة في تلك المدارس ؛ حيث تمثل الأعمدة الموجودة أعلى المحور الأفقي الفرص لمدارس التعليم الأساسي ، بينما تمثل الأعمدة الموجودة أسفل المحور الأفقي عناصر التهديدات لمدارس التعليم الأساسي ، وذلك وفقاً لقيم متوسطات الوزن النسبي لهذه العناصر والممثلة بالمحور الرأسي .

شكل (٢)

يوضح مستوى التوازن بين الفرص والتهديدات وفقاً لمتوسطات الوزن النسبي



ينضح من خلال الشكل السابق أن جميع عناصر الفرص لها تأثير إيجابي كبير على تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الأساسي؛ فقد جاءت متوسطات أوزانها النسبية أكبر من الوزن النسبي المرجح (١٥)؛ وقد جاء في الترتيب الأول وفقاً لمتوسط الوزن النسبي (درجة الأهمية) "توجه الجامعة إلى عمل شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي" وكان متوسط الوزن النسبي لها (٣٣.٠٩٩)، بينما حصل العنصر الخاص بـ"توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية" الترتيب الأخير وفقاً لمتوسط الوزن النسبي (الأهمية) وكان متوسط الوزن النسبي له (٢٨.٤٥٦٩).

أما بالنسبة للتهديدات، فيتضح من خلال الشكل السابق أن جميع التهديدات تؤثر سلباً على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي؛ حيث جاءت جميعها بمتوسط وزن نسبي أعلى من متوسط الوزن النسبي المرجح (١٥)، وقد جاء في الترتيب الأول العنصر الخاص بـ"الفجوة التكنولوجية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية ومنها مصر"، وقد حصل على متوسط وزن نسبي (٣٤.١٢٥١)، أما الترتيب الأخير فقد كان للعنصر الخاص بـ"ما زال الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها أقل من المتوقع" وكان متوسط الوزن النسبي لها (٢٩.٦٥٩٥).

٢- نتائج خاصة بتقييم عناصر البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية والمؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة بها.
- جوانب القوة في مدارس التعليم الأساسي التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة

يتضح من خلال الجدول التالي متوسط استجابات العينة بالنسبة لدرجة تأثير واستمرارية جوانب القوة ، متوسط الوزن النسبي لهما معاً.

جدول (٧)

متوسط استجابات العينة بالنسبة لدرجة تأثير واستمرارية جوانب القوة ،
متوسط الوزن النسبي لهما معاً.

م	جوانب القوة في مدارس التعليم الأساسي	متوسط استجابات درجة التأثير	متوسط استجابات الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي (متوسط التأثير × متوسط الاستمرارية)	الترتيب
١	توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة	٣.٦٢	٨.٥٩	٣١.٠٩٥٨	٣
٢	منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات المالية	٣.٦٢	٨.٣٣	٣٠.١٥٤٦	٦
٣	اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمبدأ الكفاءة وليس الأقدمية	٣.٦٩	٨.٥٢	٣١.٤٣٨٨	٢
٤	ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم	٣.٧٥	٨.٩٣	٣٣.٤٨٧٥	١
٥	تشكيل مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي مما يساعد على الاحتكاك بخبرات من خارج المدرسة	٣.٧	٨.٣٤	٣٠.٨٥٨	٤
٦	حصول عدد من العاملين بمدارس التعليم الأساسي على شهادة (icdl)	٣.٦٦	٨.٢٦	٣٠.٢٣١٦	٥
	اجمالي			١٨٧.٢٦٦٣	

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع عناصر القوة جاءت ذات تأثير كبير على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ؛ حيث حصلت متوسطات الوزن النسبي على درجة أكبر من متوسط الوزن النسبي المرجح وهو (١٥) ، مما يعني ضرورة الاستفادة منها بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي ، وقد جاء في الرتب الثلاثة الأولى عناصر القوة التالية :

(١) ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم.

حيث جاءت في الترتيب الأول وحصلت على متوسط وزن نسبي (٣٣.٤٨٧٥)

(٢) اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمبدأ الكفاءة وليس الأقدمية

حيث جاءت في الترتيب الثاني وحصلت على متوسط وزن نسبي (٣١.٤٣٨٨)

(٣) توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة

وجاءت في الترتيب الثالث وحصلت على متوسط وزن نسبي (٣١.٠٩٥٨)

أما في الترتيب الأخير فقد جاء العنصر الخاص بـ "منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات

المالية" ، وحصل على متوسط وزن نسبي (٣٠.١٥٤٦)

- جوانب الضعف في مدارس التعليم الأساسي التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة

يوضح الجدول التالي عناصر الضعف بمدارس التعليم الأساسي من حيث درجة تأثيرها على

تطبيق إدارة المعرفة ، وكذلك احتمالية استمرارها مستقبلاً ، والتي قد تعوق إدارة مدارس

التعليم الأساسي عن تطبيق إدارة المعرفة ، فضلاً عن متوسطات الوزن النسبي لهذه العناصر

وترتيبها وفقاً لمتوسط وزنها النسبي .

جدول (٨)

متوسط استجابات العينة بالنسبة لدرجة تأثير واستمرارية جوانب الضعف ، متوسط الوزن النسبي لهما معا.

الترتيب	متوسط الوزن النسبي (متوسط التأثير × متوسط الاستمرارية)	متوسط استجابات الاستمرارية	متوسط استجابات درجة التأثير	جوانب الضعف في مدارس التعليم الأساسي	
٢	٣٩.٩٦	٩	٤.٤٤	ضعف توافر الشروط الهندسية في المباني المدرسية	أولاً: نقاط ضعف مرتبطة بمتطلبات تطبيق عملية تنظيم المعرفة
١	٤١.١٣٢٤	٩.٠٦	٤.٥٤	قلة المخصصات المالية الموجهة لتطوير الإدارة المدرسية.	
٩	٣٣.٧٥	٨.٧٩	٣.٨٤	قلة توافر التجهيزات التقنية بالمدارس	
١١	٣٣.٢١١٢	٨.٨٨	٣.٧٤	غياب الإمكانيات البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا بالمدارس	
١٤	٣٢.٧٦٢٤	٨.٧٦	٣.٧٤	جمود الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة	
٥	٣٦.٢٩٧٢	٨.٨١	٤.١٢	ضعف اعطاء الفرصة للعاملين بالمدرسة لإنجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية	
٢١	٣٠.٥٣٣٣	٨.٢٣	٣.٧١	عجز كبير في اعداد المكتبات المدرسية المزودة بالمستحدثات التكنولوجية	
٢٣	٢٩.٩٧٣٦	٨.٢٨	٣.٦٢	تجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم	
١٩	٣٠.٩٥١٩	٨.٦٧	٣.٥٧	وجود قصور كبير في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس	
٦	٣٥.٤٤٥	٨.٣٤	٤.٢٥	غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في الشئون التعليمية والشئون الإدارية	
٢٠	٣٠.٦٥٨٦	٨.٥٤	٣.٥٩	قلة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي	ثانياً : نقاط ضعف مرتبطة بمتطلبات تطبيق عملية توليد المعرفة
٣	٣٧.٨١١٢	٨.٤٤	٤.٤٨	قلة وجود مجال للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم لاستخلاص معرفتهم الضمنية	
١٧	٣٢.٠٦٦٤	٨.٦٢	٣.٧٢	ندرة البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرارات	
١٣	٣٢.٩	٨.٤٥	٣.٧٦	ضعف الحرص على استخراج المعرفة المتوافرة لدى المديرين والعاملين وتحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة	
٢٢	٣٠.١٤٣٦	٨.٤٢	٣.٥٨	تتم عملية التخطيط المدرسي بطريقة تقليدية بعيدة عن الإمكانيات المادية والبشرية	
١٨	٣٢.٠٣٩١	٨.٧٣	٣.٦٧	زيادة حدة المنافسة بين العاملين بشكل يولد صراعات فيما بينهم	ثالثاً: نقاط ضعف مرتبطة بمتطلبات عملية مشاركة المعرفة
٤	٣٦.٤٦٧٩	٨.٨٣	٤.١٣	سيادة نمط الإدارة المركزية على مستوى المدرسة	
٨	٣٤.٤٣٣٧	٨.٦٣	٣.٩٩	التمسك بالبيروقراطية وروتين العمل في المدرسة	
١٠	٣٣.٦١٨	٨.٦٢	٣.٩	ندرة الآليات الواضحة لتبادل الخبرات والمعلومات في المدرسة	
٧	٣٥.٠٢٠٧	٨.٦٩	٤.٠٣	غياب توافر قواعد بيانات قوية التي يحتاجها المستفيدون والمتعاملون	
١٥	٣٢.٧٥٩٣	٨.٨٣	٣.٧١	تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة.	رابعاً نقاط ضعف مرتبطة بمتطلبات عملية تطبيق المعرفة
١٢	٣٢.٩٢٣٨	٨.٧١	٣.٧٨	زيادة عدد الإداريين داخل المدرسة عن الحد المناسب .	
١٦	٣٢.٣٣٨	٨.٥١	٣.٨	ضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة	
٢٥	٢٩.٣٧٨	٧.٩٤	٣.٧	الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات	
٢٤	٢٩.٧٥٨٥	٧.٦٥	٣.٨٩	ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بدعوة اهالي الحي والبيئة المحيطة للاستفادة بالخدمات الموجودة في المدرسة .	
	806.3337			إجمالي	

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع عناصر الضعف جاءت ذات تأثير كبير على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ؛ حيث حصلت متوسطات الوزن النسبي على درجة أكبر من متوسط الوزن النسبي المرجح وهو (١٥) ، ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة بصورة سلبية واضحة ؛ الأمر الذي يتطلب معه التغلب عليها والحد من آثارها السلبية ، وقد جاء في الرتب الثلاث الأولى من حيث متوسط الوزن النسبي عناصر الضعف التالية :

(١) قلة المخصصات المالية الموجهة لتطوير الإدارة المدرسية.

جاء هذا العنصر في الترتيب الأول من حيث الوزن النسبي ، وحصل على وزن نسبي (٤١.١٣٢٤) ، وقد يرجع ذلك إلى قلة المخصصات المالية الحكومية لمدارس التعليم الأساسي ، وضعف مصادر التمويل غير الحكومية ، وعجز المدرسة عن أن تكون مصدراً للتمويل الذاتي .

(٢) ضعف توافر الشروط الهندسية في المباني المدرسية.

جاء هذا العنصر في الترتيب الثاني من حيث الوزن النسبي ، وحصل على وزن نسبي (٣٩.٩٦) ، ويرجع ذلك إلى الإقبال المتزايد على التعليم الأساسي بسبب الزيادة السكانية مما أدى إلى إهمال التصميم الهندسي للملائم للشروط التربوية ، والاهتمام فقط بالتوسع الرأسي والأفقي بما يتلائم والأعداد الملتحقة بالمدارس مما أثر سلباً على توافر الأماكن الخاصة بتخزين وأرشفة المعرفة .

(٣) قلة وجود مجال للمرووسين للتعبير عن أفكارهم لاستخلاص معرفتهم الضمنية

جاء هذا العنصر في الترتيب الثالث من حيث الوزن النسبي ، وحصل على وزن نسبي (٣٧.٨١١٢) ، ويرجع ذلك إلى ضعف إهتمام إدارة المدرسة بدعم وتشجيع الإبداع لدى المعلمين ، وكذلك إلى عدم تطبيق مبدأ المشاركة في مدارس التعليم الأساسي .

أما في الترتيب الأخير من حيث متوسط الوزن النسبي فقد جاء عنصر الضعف الخاص بـ " الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات " ، وحصل على متوسط وزن نسبي (٢٩.٣٧٨) ، وقد يرجع ذلك إلى انتشار النمط الأوتوقراطي في إدارة مدارس التعليم الأساسي

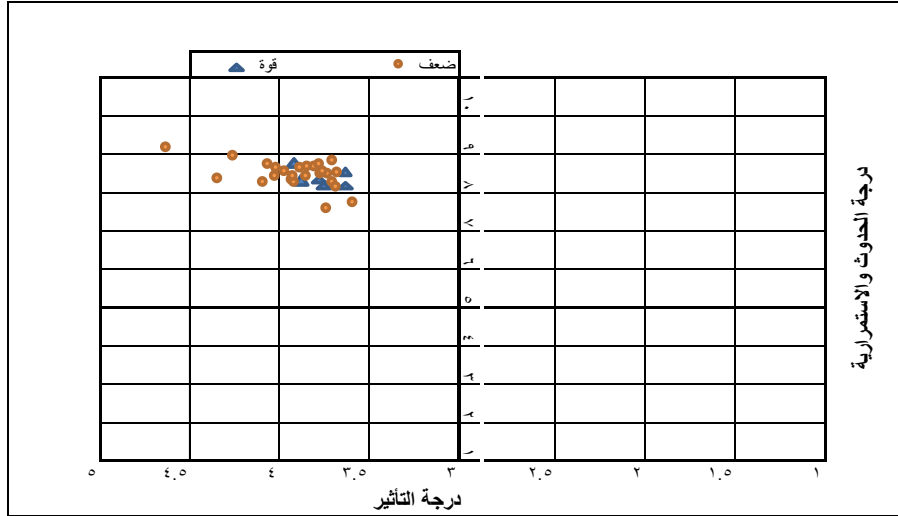
- تحليل التوازن بين جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي:

وجد من خلال تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي المؤثرة على تطبيقها لإدارة المعرفة أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لجوانب الضعف (٨٠٦.٣٣٣٧) يزيد عن متوسطات الأوزان النسبية لجوانب القوة (١٨٧.٢٦٦٣) بما يوضح أن الوضع الراهن لمدارس التعليم الأساسي يعاني العديد من أوجه القصور التي تؤثر سلباً على تطبيق إدارة المعرفة ، بما يوضح أن الوضع الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي يقع في نطاق (الضعف والفرص) الأمر الذي يفرض دعم آليات التخطيط بما يساعد على اقتناص الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لهذه المدارس و التغلب على جوانب الضعف والتعامل معها على نحو فعال بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي .

ويمكن تمثيل عناصر القوة والضعف المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي من خلال الشكل البياني التالي ؛ حيث يمثل المحور الأفقي درجة تأثير تلك العناصر ، أما المحور الرأسي فيمثل احتمال الحدوث والاستمرارية لنفس العناصر .

شكل (٣)

موقع جوانب القوة وجوانب الضعف وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الحدوث



يتضح من الشكل السابق أن جميع عناصر القوة (والتي يرمز لها بالمثلث) ، وعناصر الضعف (والتي يرمز لها بالدائرة) تقع بالكامل في الإحداثي الذي يمثل مدى التأثير القوي واحتمال الحدوث الكبير ؛ حيث تقع جميعها في المربع أعلى اليسار ، وفي نفس الوقت لم يقع في المربعات الثلاثة الأخرى أية نقاط قوة أو ضعف ، وعليه يجب التركيز عليها جميعاً لتعظيم جوانب القوة أو معالجة جوانب الضعف التي تواجه مدارس التعليم الأساسي وتحديث قدرتها على تطبيق إدارة المعرفة .

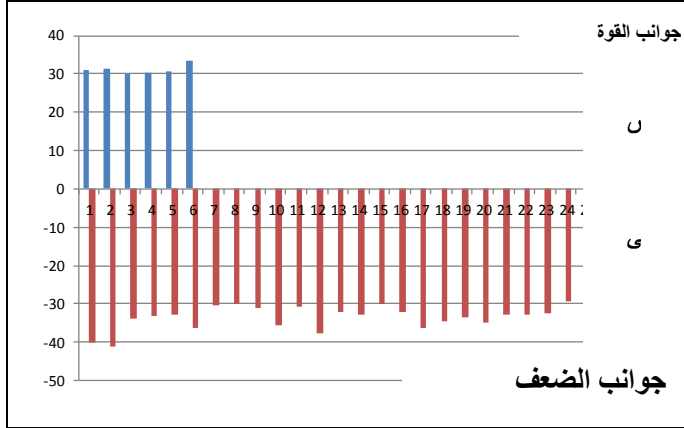
ويمثل العنصر الأكثر تأثيراً من عناصر القوة وهو " ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم " وفق إحصائيات (٣.٧٥-٨.٩٣) ، أما عنصر الضعف الأعلى تأثيراً هو " قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية " وجاءت وفق إحصائيات (٤.٥٤-٩.٠٦) .

ويوضح الشكل التالي مستوى التوازن بين عناصر القوة التي لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ، وتلك العناصر التي تمثل جوانب ضعف في البنية

الداخلية لمدارس التعليم الأساسي ، والتي تؤثر سلباً على تطبيق إدارة المعرفة في تلك المدارس ؛ حيث تمثل الأعمدة الموجودة أعلى المحور الأفقي عناصر القوة بمدارس التعليم الأساسي ، بينما تمثل الأعمدة الموجودة أسفل المحور الأفقي عناصر الضعف بمدارس التعليم الأساسي ، وذلك وفقاً لقيم متوسطات الوزن النسبي لهذه العناصر والممثلة بالمحور الرأسي .

شكل (٤)

يوضح مستوى التوازن بين عناصر القوة والضعف وفقاً لمتوسطات الوزن النسبي



يتضح من خلال الشكل السابق أن جميع عناصر القوة لها تأثير إيجابي كبير على تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الأساسي ؛ فقد جاءت متوسطات أوزانها النسبية أكبر من الوزن النسبي المرجح (١٥) ؛ وقد جاء في الترتيب الأول وفقاً لمتوسط الوزن النسبي (درجة الأهمية) " ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم " وكان متوسط الوزن النسبي لها (٣٣.٤٨٧٥) ، بينما حصل العنصر الخاص بـ " منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات المالية " الترتيب الأخير وفقاً لمتوسط الوزن النسبي (الأهمية) وكان متوسط الوزن النسبي له (٣٠.١٥٤٦) .

أما بالنسبة لجوانب الضعف ، فيتضح من خلال الشكل السابق أن جميع نقاط الضعف تؤثر سلباً على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ؛ حيث جاءت جميعها بمتوسط وزن نسبي أعلى من متوسط الوزن النسبي المرجح (١٥) ، وقد جاء في الترتيب الأول العنصر الخاص بـ عدم توافر الميزانيات الكافية لتحسين المدارس " ، وقد حصل على متوسط وزن نسبي (٤١.١٣٢٤) ، أما الترتيب الأخير فقد كان للعنصر الخاص بـ " الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات " وكان متوسط الوزن النسبي لها (٢٩.٣٧٨)

رابعاً: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix

وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية والتي هدفت إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الأساسي ، وتحديد أهم عناصر القوة والضعف التي يمكن أن تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي ، وكذلك تحديد أفضل الفرص المتاحة ، وكذلك أكثر التهديدات تأثيراً على جهود تلك المدارس في تطبيق إدارة المعرفة والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي :

جدول (٩) أهم عناصر القوة- الضعف- الفرص- التهديدات

أهم التهديدات	أهم الفرص
<ol style="list-style-type: none"> الفجوة التكنولوجية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية ومنها مصر. ضعف تدريب العاملين في القطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات. ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم. مشكلة الزيادة السكانية وماتبعا من زيادة في عدد التلاميذ والعاملين وبالتالي كم البيانات الخاصة بهم في مدارس التعليم الأساسي. تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي قلة وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة. غياب الأساليب الحديثة في تقويم أداء القيادات المدرسية. قلة الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها 	<ol style="list-style-type: none"> توجه الجامعة إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي إعداد استراتيجياتية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف لبناء مجتمع معرفي. توجه وزارة التربية والتعليم إلى استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحكومة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية. إعداد معايير للاعتماد الأكاديمي للتعليم قبل الجامعي والتوجه القومي لاعتماد مدارس التعليم الأساسي جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين في رفع كفاءة العاملين بالتربية والتعليم بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف مرافق وزارة التربية والتعليم اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي ربط جميع مدارس التعليم الأساسي بنظام إدارة المعلومات SMS وفيه يتم إنشاء قواعد بيانات لجميع التلاميذ والعاملين بالمدارس إنشاء "وحدة المعلومات والإحصاء " والتي تهدف إلى تحقيق نظام المعلومات الشامل والمتكامل الذي يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات إنشاء وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم بالمحافظة. توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية
أهم جوانب الضعف	أهم جوانب القوة
<ol style="list-style-type: none"> قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية. ضعف توافر الشروط الهندسية في المباني المدرسية قلة وجود مجال للمرووسين للتعبير عن أفكارهم لاستخلاص معرفتهم الضمنية سيادة نمط الإدارة المركزية على مستوى المدرسة ضعف إعطاء الفرصة للعاملين بالمدرسة لإنتاج الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في الشؤون التعليمية والشؤون الإدارية. غياب توافر قواعد بيانات قوية التي يحتاجها المستفيدون والمتعاملون التمسك بالبيروقراطية وروتين العمل في المدرسة قلة توافر التجهيزات التقنية بالمدارس ندرة الآليات الواضحة لتبادل الخبرات والمعلومات في المدرسة غياب الإمكانيات البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا بالمدارس زيادة عدد الإداريين داخل المدرسة عن الحد المناسب ضعف الحرص على استخراج المعرفة المتوفرة لدى المديرين والعاملين وتحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة جمود الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة ضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة ندرة البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرارات زيادة حدة المنافسة بين العاملين بشكل يولد صراعات فيما بينهم وجود قصور كبير في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس قلة مشاركة المرووسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي عجز كبير في أعداد المكتبات المدرسية المزودة بالمستحدثات التكنولوجية تتم عملية التخطيط المدرسي بطريقة تقليدية بعيدة عن الإمكانيات المادية والبشرية تجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بدعوة أهالي الحي والبيئة المحيطة للاستفادة بالخدمات الموجودة في المدرسة. الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات 	<ol style="list-style-type: none"> ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمبدأ الكفاءة وليس الأقدمية توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة تشكيل مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي مما يساعد على الاحتكاك بخبرات من خارج المدرسة حصول عدد من العاملين بمدارس التعليم الأساسي على شهادة (icdl) منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات المالية

يوضح الجدول التالي التفاعل بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الأساسي المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة بها ، والمزاوجة بينها لتحديد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة ، والتي يمكن أن تساعد في صياغة خطة استراتيجية مقترحة لدعم تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي .

جدول (١٠)

جدول التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية

عناصر القوة (S) Strengths	عناصر الضعف (W) Weaknesses	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
<p>ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم</p> <p>اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمبدأ الكفاءة وليس الأقدمية</p> <p>توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة</p> <p>تشكيل مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي مما يساعد على الاحتكاك بخبرات من خارج المدرسة</p> <p>حصول عدد من العاملين بمدارس التعليم الأساسي على شهادة (icdl)</p> <p>منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات المالية</p>	<p>قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية.</p> <p>ضعف توافر الشروط الهندسية في المباني المدرسية</p> <p>قلة وجود مجال للمروسين للتعبير عن أفكارهم لاستخلاص معرفتهم الضمنية</p> <p>سيادة نمط الإدارة المركزية على مستوى المدرسة</p> <p>ضعف اعطاء الفرصة للعاملين بالمدرسة لإتجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية</p> <p>غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في الشؤون التعليمية والشؤون الإدارية</p> <p>غياب توافر قواعد بيانات قوية التي يحتاجها المستفيدون والمتعاملون</p> <p>التمسك بالبيروقراطية وروتين العمل في المدرسة</p> <p>قلة توافر التجهيزات التقنية بالمدارس</p> <p>ندرة الآليات الواضحة لتبادل الخبرات والمعلومات في المدرسة</p> <p>غياب الإمكانيات البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا بالمدارس</p> <p>زيادة عدد الإداريين داخل المدرسة عن الحد المناسب .</p> <p>ضعف الحرص على استخراج المعرفة المتوافرة لدى المديرين والعاملين وتحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة</p> <p>جمود الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة</p> <p>تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة</p> <p>ضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة</p> <p>ندرة البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرارات</p> <p>زيادة حدة المنافسة بين العاملين بشكل يولد صراعات فيما بينهم</p> <p>وجود قصور كبير في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس</p> <p>قلة مشاركة المروسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي</p> <p>عجز كبير في أعداد المكتبات المدرسية المزودة بالمستحدثات التكنولوجية</p> <p>تتم عملية التخطيط المدرسي بطريقة تقليدية بعيدة عن الإمكانيات المادية والبشرية</p> <p>تجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم</p> <p>ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بدعوة أهالي الحي والبيئة المحيطة للاستفادة بالخدمات الموجودة في المدرسة .</p> <p>الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات</p>		

الفرص (O)	استراتيجية القوة والفرص (S/O)	الفرص (O)
<p>1- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق اللامركزية، في عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يكفل توفير مزيد من الدعم اللازم لتطوير الإدارة المدرسية (W1,O11).</p> <p>2- الاستفادة من تطبيق معايير القدرة المؤسسية الخاصة بالاعتماد الأكاديمي للتعليم قبل الجامعي والتوجه القومي للإدارات التعليمية والمديرية؛ لتحسين الشروط الهندسية للمبنى المدرسي وتوفير التجهيزات التقنية بما يكفل تحسين قدرة المدرسة على أرشفة وتخزين المعرفة المتاحة لديها (W2,W9,O10,O4)</p>	<p>1- توظيف إدارة المدرسة لقواعد البيانات الخاصة بالعلمين والطلاب بالمدرسة كأحد طرق تخصيص وتنظيم المعرفة مستفيدة في ذلك من خدمة ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية، والتي تم تفعيلها في إطار تطبيق نظام إدارة المعلومات SMS بوزارة التربية والتعليم (S1,O8).</p> <p>2- تفعيل أنشطة وحدة التدريب الموجودة في المدرسة في إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعلمين، وكذلك عقد شراكة مع جامعة قناة السويس، واستفادة إدارة المدرسة من جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين في نشر ثقافة إدارة المعرفة بين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (S3,O1,O5, O7)</p>	<p>توجه الجامعة إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي إعداد استراتيجية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف لبناء مجتمع معرفي.</p> <p>توجه وزارة التربية والتعليم إلى استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحكومة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية.</p>
<p>3- الاستفادة من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعلمين بمدارس التعليم الأساسي، وتوجه الجامعة إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي في عقد دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتنمية مهارات التفويض لديهم وكذلك مهارات النمط الديمقراطي في الإدارة ما يساعدهم على استفادتهم من المعرفة المتاحة لدى المعلمين معهم في العمل المدرسي (W3,W4, W8, W1,O7)</p> <p>4- الاستفادة من جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتوجه الجامعة إلى عقد شراكات مع المجتمع المحلي في عقد دورات تدريبية تهدف إلى تنمية ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس والعاملين بها ما يساهم في تحسين إنجاز أعمال المدرسة باستخدام الوسائل التكنولوجية وتحسين إنشاء قواعد البيانات التي يحتاجها المستفيد (W5,W6,W7,O5,O1)</p>	<p>3- توظيف مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي والتي تم تشكيلها في إطار التوجه لتطبيق اللامركزية كآلية للاستفادة من المعرفة التي تنتجها المدرسة وتطبيقها في حل المشكلات المجتمعية المختلفة وكذلك الاستفادة من تطبيق الخبرات المعرفية المجتمعية في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية بالإضافة للاستفادة من وحدة المعلومات والإحصاء التي تهدف إلى تحقيق نظام معلومات شامل متكامل يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات (S4,O11,O9).</p>	<p>إعداد معايير للاعتماد الأكاديمي للتعليم قبل الجامعي والتوجه القومي لاعتماد مدارس التعليم الأساسي جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين في رفع كفاءة المعلمين بالتربية والتعليم بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف مرافق وزارة التربية والتعليم اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي</p>
<p>5- الاستفادة من التوجهات الحالية للدولة نحو مجتمع معرفي والذي ظهر في استراتيجية مصر ٢٠٣٠، وكذلك توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية في صياغة وتعديل التشريعات اللازمة للتخلص من مظاهر الجمود الإداري، وإيجاد آليات واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات وبالتالي مشاركة المعرفة بين المعلمين ومع المجتمع المحلي (W10,W14,W25,O2,O11)</p> <p>6- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحكومة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار في التغلب على القصور في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس وبخاصة المكتبات المدرسية وتأهيل العاملين بالمدرسة على التعامل مع التكنولوجيا مما يدعم عملية مشاركة المعرفة إلكترونياً داخل وخارج المدرسة (W21,W19,W11,O3)</p> <p>7- الاستفادة من توجه الدولة لتطبيق استراتيجية مصر ٢٠٣٠، وتوجه وزارة التربية والتعليم إلى التنمية المهنية</p>	<p>3- توظيف مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي والتي تم تشكيلها في إطار التوجه لتطبيق اللامركزية كآلية للاستفادة من المعرفة التي تنتجها المدرسة وتطبيقها في حل المشكلات المجتمعية المختلفة وكذلك الاستفادة من تطبيق الخبرات المعرفية المجتمعية في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية بالإضافة للاستفادة من وحدة المعلومات والإحصاء التي تهدف إلى تحقيق نظام معلومات شامل متكامل يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات (S4,O11,O9).</p> <p>4- الاستفادة من خبرة المعلمين الحاصلين على ICDL</p>	<p>ربط جميع مدارس التعليم الأساسي بنظام إدارة المعلومات SMS وفيه يتم إنشاء قواعد بيانات لجميع التلاميذ والعاملين بالمدارس إنشاء "وحدة المعلومات والإحصاء" والتي تهدف إلى تحقيق نظام المعلومات الشامل والمتكامل الذي يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات إنشاء وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية ومديرية</p>

<p>المستدامة للعاملين ، وذلك في التخطيط الكمي والكيفي الواقعي لتلبية احتياجات الإمكانيات البشرية للمدارس ، وكذلك العمل على الحد من التنافس السلبي بين العاملين بما يؤدي إلى ضمان تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية . (W12,W15,W18,W22,O2,O3)</p> <p>٨- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى اللامركزية وتوجه وزارة التربية والتعليم إلى التنمية المهنية المستدامة للعاملين في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات المدرسية وكذلك دمج العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرارات المدرسية وبالتالي رفع مستوى الثقة المتبادل بين العاملين وإدارة المدرسة مما يدعم عملية توليد المعرفة . (W16,W17,W20,O11,O7)</p> <p>٩- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف مرافق وزارة التربية والتعليم ، وإنشاء وحدة المعلومات والإحصاء التي تهدف إلى تحقيق نظام المعلومات الشامل على كافة المستويات الإدارية في التغلب على ضعف رغبة الإدارة المدرسية في دمج تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية ، وكذلك تفعيل تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي للاستفادة من الخدمات المدرسية مما يدعم عملية مشاركة المعرفة داخل المدرسة وخارجها . (W23,W24,O6,O9)</p>	<p>وبالتعاون مع مديري المدرسة الكفاء يتم تجميع المعرفة (الضمنية والصريحة) المتاحة في المدرسة وارشفتها إلكترونياً ، تحقيقاً لتوجه وزارة التربية والتعليم لبناء نظام معلومات متكامل بما يتماشى مع استراتيجية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف لبناء مجتمع معرفي (S5,O6,O2).</p> <p>٥- الاستفادة من الصلاحيات المالية الممنوحة لمديري المدارس لتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتنظيم وتخزين المعرفة إلكترونياً وذلك في إطار توجه وزارة التربية والتعليم إلى استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحكومة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية (S6,O3)</p>	<p>التربية والتعليم بالمحافظة. ١١-توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية</p> <p>البيئة الداخلية</p> <p>عناصر القوة (S) Strengths</p> <p>ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم</p> <p>اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمبدأ الكفاءة وليس الأقدمية</p> <p>توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة</p> <p>تشكيل مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي مما يساعد على الاحتكاك بخبرات من خارج المدرسة</p> <p>حصول عدد من العاملين بمدارس التعليم الأساسي على شهادة (icdl)</p> <p>منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات المالية</p> <p>عناصر الضعف (W) Weaknesses</p> <p>قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية.</p> <p>ضعف توافر الشروط الهندسية في المباني المدرسية</p> <p>قلة وجود مجال للمروسين للتعبير عن أفكارهم لاستخلاص معرفتهم الضمنية</p> <p>سيادة نمط الإدارة المركزية على مستوى المدرسة</p> <p>ضعف اعطاء الفرصة للعاملين بالمدرسة لإجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية</p> <p>غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في الشئون التعليمية والشئون الإدارية</p> <p>غياب توافر قواعد بيانات قوية التي يحتاجها المستفيدون والمتعاملون</p> <p>التمسك بالبيروقراطية وروتين العمل في المدرسة</p> <p>قلة توافر التجهيزات التقنية بالمدارس</p> <p>ندرة الآليات الواضحة لتبادل الخبرات والمعلومات في المدرسة</p> <p>غياب الإمكانيات البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا بالمدارس</p> <p>زيادة عدد الإداريين داخل المدرسة عن الحد المناسب .</p> <p>ضعف الحرص على استخراج المعرفة المتوافرة لدى المديرين والعاملين وتحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة</p> <p>جمود الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة</p> <p>تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة</p> <p>ضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة</p> <p>ندرة البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرارات</p> <p>زيادة حدة المنافسة بين العاملين بشكل يولد صراعات فيما بينهم</p> <p>وجود قصور كبير في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس</p>
--	--	--

<p>قله مشاركة المروسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي عجز كبير في أعداد المكتبات المدرسية المزودة بالمستحدثات التكنولوجية</p> <p>تتم عملية التخطيط المدرسي بطريقة تقليدية بعيدة عن الإمكانيات المادية والبشرية</p> <p>تجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم</p> <p>ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بدعوة أهالي الحي والبيئة المحيطة للاستفادة بالخدمات الموجودة في المدرسة .</p> <p>الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات</p>		
<p>استراتيجية الضعف والتهديد (W/T)</p> <p>١- البحث عن مصادر تمويل جديدة لمدارس التعليم الأساسي بهدف التغلب على مشكلة زيادة عدد التلاميذ والعاملين بالمدرسة وبالتالي كم البيانات الخاصة بهم .</p> <p>(W1,T4)</p> <p>٢- تدريب مديري المدرسة على النمط الديمقراطي للإدارة للتغلب على سيادة نمط المركزية وبالتالي تحفيز المروسين للتعبير عن آرائهم بما يمكنهم من الاستفادة منهم لرفع مستوى وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة ، وكذلك وعي المجتمع بأهمية استخدام المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها .</p> <p>(W4,W5,T6,T8)</p> <p>٣- دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة لإنجاز أعمالهم عبر الوسائل التكنولوجية وكذلك دعم كافة مظاهر الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في الشؤون التعليمية والإدارية في المدرسة مع جمع وتخزين جميع البيانات المتاحة بالمدرسة وعمل قواعد بيانات بها بما يسهم في تقويم نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم .</p> <p>(W5,W6,W7,T3)</p>	<p>استراتيجية القوة والتهديد (S/T)</p> <p>١- الاستفادة من مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي في التواصل مع المجتمع المحلي بهدف رفع مستوى وعي أفراد المجتمع بخطورة الفجوة الرقمية بين الدول النامية والمتقدمة ، وخطورة المشكلة السكانية وكيفية مواجهة تلك التحديات ، وكذلك رفع وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة .</p> <p>(S1,T1,T4,T6)</p> <p>٢- الاستفادة من المعلمين الحاصلين على ICDE ، والاستفادة من وجود وحدة التدريب داخل المدرسة في تدريب العاملين بالمدرسة على استخدام الحكومة الإلكترونية .</p> <p>(S9,S11,T8)</p> <p>٣- دعم دور مديري المدارس الذين تم اختيارهم وفقا لمبدأ الكفاءة في دراسة ومناقشة المشكلات التي تعوق عمليتي توليد ومشاركة المعرفة ومنها ضعف تدريب العاملين بالقطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرار المبنية على المعلومات ، وكذلك ضعف نظم الاتصالات والمعلومات ودعم اتخاذ القرار بالوزارة ، وكذلك مشكلة تضارب الاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية ، واقتراح أساليب حديثة لتقويم أداء القيادات المدرسية .</p> <p>(S8,T2,T3,T5,T7)</p>	<p>Threats (T)</p> <p>الفجوة التكنولوجية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية ومنها مصر.</p> <p>ضعف تدريب العاملين في القطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات.</p> <p>ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم.</p> <p>مشكلة الزيادة السكانية وماتبها من زيادة في عدد التلاميذ والعاملين وبالتالي كم البيانات الخاصة بهم في مدارس التعليم الأساسي.</p> <p>تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي</p> <p>قلة وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة.</p> <p>غياب الأساليب الحديثة في تقويم أداء القيادات المدرسية.</p> <p>قلة الطلب على المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها</p>

خامساً : الخيارات والبدائل الاستراتيجية لدعم تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي :

بعد إعداد مصفوفة التحليل البيئي الرباعي والذي فيه تم دمج عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الأساسي ، يمكن تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية المختلفة ، والتي تمثل احتمالات التحسين الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي بما يحقق تطبيق إدارة المعرفة ، وفيما يلي عرض لأربعة أنواع من تلك البدائل الاستراتيجية :

أ- البديل الأول : التوجه الريادي / الهجومي

ويهدف هذا البديل إلى أن تحقق مدارس التعليم الأساسي الريادة عن طريق إحداث نقلة نوعية وتحول كفي في مستويات العمل المدرسي عن طريق استثمار جوانب القوة بها إلى أقصى حد ممكن ؛ بما يمكن من اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة .
ووفقاً لجدول التحليل البيئي الرباعي ؛ فإن هذا البديل يعتمد على الاستفادة من جوانب القوة بالبيئة الداخلية للمدرسة لاقتناص الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لها (S/O) بهدف دعم تطبيق إدارة المعرفة ، ويتضح هذا البديل في النقاط التالية :

١- توظيف إدارة المدرسة لقواعد البيانات الخاصة بالعاملين والطلاب بالمدرسة كأحد طرق تشخيص وتنظيم المعرفة مستفيدة في ذلك من خدمة ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية ، والتي تم تفعيلها في إطار تطبيق نظام إدارة المعلومات SMS بوزارة التربية والتعليم .

٢- تفعيل أنشطة وحدة التدريب الموجودة في المدرسة في إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين ، وكذلك عقد شراكة مع جامعة قناة السويس ، واستفادة إدارة المدرسة من جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين في نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بمدارس التعليم الأساسي .

٣- توظيف مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي والتي تم تشكيلها في إطار التوجه لتطبيق اللامركزية كآلية للاستفادة من المعرفة التي تنتجها المدرسة وتطبيقها في حل المشكلات المجتمعية المختلفة وكذلك الاستفادة من تطبيق الخبرات المعرفية المجتمعية في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية بالإضافة للاستفادة من وحدة المعلومات والإحصاء التي تهدف إلى تحقيق نظام معلومات شامل متكامل يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات .

٤- الاستفادة من خبرة المعلمين الحاصلين على ICDL وبالتعاون مع مديري المدرسة الكفاء يتم تجميع المعرفة (الضمنية والصريحة) المتاحة في المدرسة وارشفتها إلكترونياً ، تحقيقاً لتوجه وزارة التربية والتعليم لبناء نظام معلومات متكامل بما يتماشى مع استراتيجية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف لبناء مجتمع معرفي.

٥- الاستفادة من الصلاحيات المالية الممنوحة لمديري المدارس لتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتنظيم وتخزين المعرفة إلكترونياً وذلك في إطار توجه وزارة التربية والتعليم إلى

استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحوكمة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية .

ب - البديل الثاني : التوجه التكيفي :

يهدف هذا البديل إلى تحقيق مدارس التعليم الأساسي للتكيف والتوافق مع التغيرات المحيطة بها ؛ وذلك من خلال إحداث اصلاحات تعليمية جزئية ، وذلك عن طريق الاستفادة مما لديها من جوانب قوة من أجل الحد من التهديدات التي تواجهها وتقليل أثرها إلى أدنى قدر ممكن بما يساعد على تحقيق التكيف المطلوب .

ووفقاً لجدول التحليل البيئي الرباعي ؛ فإن هذا البديل يعتمد على دعم جوانب القوة بمدارس التعليم الأساسي لتجنب التهديدات الخارجية (S/T) وتتضح ملامح هذا البديل فيما يلي :

1- الاستفادة من مجالس الأمناء بمدارس التعليم الأساسي في التواصل مع المجتمع المحلي بهدف رفع مستوى وعي أفراد المجتمع بخطورة الفجوة الرقمية بين الدول النامية والمتقدمة ، وخطورة المشكلة السكانية وكيفية مواجهة تلك التحديات ، وكذلك رفع وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة .

2- الاستفادة من المعلمين الحاصلين على ICDL ، والاستفادة من وجود وحدة التدريب داخل المدرسة في تدريب العاملين بالمدرسة على استخدام الحكومة الإلكترونية .

3- دعم دور مديري المدارس الذين تم اختيارهم وفقاً لمبدأ الكفاءة في دراسة ومناقشة المشكلات التي تعوق عمليتي توليد ومشاركة المعرفة ومنها ضعف تدريب العاملين بالقطاعات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات ، وكذلك ضعف نظم الاتصالات والمعلومات ودعم اتخاذ القرار بالوزارة ، وكذلك مشكلة تضارب الاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية ، واقتراح أساليب حديثة لتقويم أداء القيادات المدرسية .

ج - البديل الثالث : التوجه الدفاعي / الإصلاحي

يهدف هذا البديل إلى اصلاح فجوات الأداء ؛ حيث يتم معالجة جوانب الضعف بالبيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي والعمل على تقليلها إلى أقصى درجة ممكنة ؛ للاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية إلى أقصى حد ممكن .

ووفقاً لجدول التحليل البيئي الرباعي فإن هذا البديل يقوم على استراتيجية معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (W/O) ، ويتضح هذا البديل فيما يلي :

1- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق اللامركزية ، في عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يكفل توفير مزيد من الدعم اللازم لتطوير الإدارة المدرسية .

2- الاستفادة من تطبيق معايير القدرة المؤسسية الخاصة بالاعتماد الأكاديمي للتعليم قبل الجامعي والتوجه القومي لاعتماد مدارس التعليم الأساسي وإنشاء وحدة لقياس الجودة بالإدارات التعليمية والمديرية ؛ لتحسين الشروط الهندسية للمبنى المدرسي وتوفير التجهيزات التقنية بما يكفل تحسين قدرة المدرسة على أرشفة وتخزين المعرفة المتاحة لديها .

- 3- الاستفادة من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي ، وتوجه الجامعة إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي في عقد دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتنمية مهارات التفويض لديهم وكذلك مهارات النمط الديمقراطي في الإدارة ما يساعد على استفادتهم من المعرفة المتاحة لدى العاملين معهم في العمل المدرسي
- ٤- الاستفادة من جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين ، وتوجه الجامعة إلى عقد شراكات مع المجتمع المحلي في عقد دورات تدريبية تهدف إلى تنمية ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس والعاملين بها ما يسهم في تحسين انجاز أعمال المدرسة باستخدام الوسائل التكنولوجية وتحسين إنشاء قواعد البيانات التي يحتاجها المستفيد .
- ٥- الاستفادة من التوجهات الحالية للدولة نحو مجتمع معرفي والذي ظهر في استراتيجية مصر ٢٠٣٠ ، وكذلك توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية في صياغة وتعديل التشريعات اللازمة للتخلص من مظاهر الجمود الإداري ، وإيجاد آليات واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات وبالتالي مشاركة المعرفة بين العاملين ومع المجتمع المحلي .
- 6- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لحكومة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار في التغلب على القصور في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس وبخاصة المكتبات المدرسية وتأهيل العاملين بالمدرسة على التعامل مع التكنولوجيا مما يدعم عملية مشاركة المعرفة إلكترونياً داخل وخارج المدرسة .
- ٧- الاستفادة من توجه الدولة لتطبيق استراتيجية مصر ٢٠٣٠ ، وتوجه وزارة التربية والتعليم إلى التنمية المهنية المستدامة للعاملين ، وذلك في التخطيط الكمي والكيفي الواقعي لتلبية احتياجات الإمكانيات البشرية للمدارس ، وكذلك العمل على الحد من التنافس السلبي بين العاملين بما يؤدي إلى ضمان تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية .
- ٨- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى اللامركزية وتوجه وزارة التربية والتعليم إلى التنمية المهنية المستدامة للعاملين في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات المدرسية وكذلك دمج العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرارات المدرسية وبالتالي رفع مستوى الثقة المتبادل بين العاملين وإدارة المدرسة مما يدعم عملية توليد المعرفة .
- ٩- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم إلى بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف مرافق وزارة التربية والتعليم ، وإنشاء وحدة المعلومات والإحصاء التي تهدف إلى تحقيق نظام المعلومات الشامل على كافة المستويات الإدارية في التغلب على ضعف رغبة الإدارة المدرسية في دمج تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية ، وكذلك تفعيل تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي للاستفادة من الخدمات المدرسية مما يدعم عملية مشاركة المعرفة داخل المدرسة وخارجها .

د- البديل الرابع: المحافظة على البقاء

يهدف هذا البديل إلى منع تدهور الأوضاع القائمة بمدارس التعليم الأساسي قدر الإمكان من أجل المحافظة على استمرارها دون الاستفادة من جوانب القوة ولا اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ؛ وذلك من خلال خفض جوانب الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة ، وكذلك التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية إلى أقل قدر ممكن .
ووفقاً لجدول التحليل البيئي الرباعي السابق فإن هذا البديل يعتمد على معالجة جوانب الضعف لتجنب التهديدات (W/T) ، ويتضح هذا البديل فيما يلي :

- ١- البحث عن مصادر تمويل جديدة بمدارس التعليم الأساسي بهدف التغلب على مشكلة زيادة عدد التلاميذ والعاملين بالمدرسة وبالتالي كم البيانات الخاصة بهم .
- ٢- تدريب مديري المدرسة على النمط الديمقراطي للإدارة للتغلب على سيادة نمط المركزية وبالتالي تحفيز المرؤوسين للتعبير عن آرائهم بما يمكنهم الاستفادة منهم لرفع مستوى وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية للمدرسة ، وكذلك وعي المجتمع بأهمية استخدام المعلومات المتاحة على الحكومة الإلكترونية واستخدامها .
- ٣- دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة لإتجاز أعمالهم عبر الوسائل التكنولوجية وكذلك دعم كافة مظاهر الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في الشؤون التعليمية والإدارية في المدرسة مع جمع وتخزين جميع البيانات المتاحة بالمدرسة وعمل قواعد بيانات بها بما يساهم في تقويم نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم .

المحور الثالث: الاستراتيجية المقترحة

ويتضمن هذا المحور عرض لمفهوم الاستراتيجية ، وكذلك صياغة لاستراتيجية مقترحة لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات إدارة المعرفة .

١) تعريف الاستراتيجية :

يعرفها قاموس الأعمال بأنها " طريقة أو خطة تم اختيارها للتوصل للمستقبل المنشود (كتحقيق هدف أو حل مشكلة) " (١٥٩)

وتعرف بأنها " أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة " (١٦٠)

وتعرف بأنها " تحديد وتقييم البدائل المتاحة لأي منظمة والتي تستخدمها في إنجاز أهدافها ورسالتها واختيار البديل الذي يمكن للمنظمة أن تسلكه " (١٦١)

وهي " مسار أو مسلك أساسي تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتخطيط أهدافها ، وذلك على ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم " (١٦٢)

وتعرف بأنها " مجموعة من القرارات التي تستند إلى العقلانية والمبادرة وتستهدف تحقيق أهداف محددة " (١٦٣)

وكذلك هي " الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها " (١٦٤) وتعرف الاستراتيجية في الدراسة الحالية بأنها إطار عام يحتوي على الأهداف العامة والتفصيلية والأنشطة ومؤشرات الإنجاز التي ترمي إلى تحقيق غايات نفعية اصلاحية مشتقة من رؤية ورسالة تعكس طريقة المدرسة في تطبيق إدارة المعرفة بها ، مع تحديد من المسؤول عن التنفيذ ومتى "

٢) الإستراتيجية المقترحة

يهدف هذ الجزء إلى صياغة إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وذلك بالرجوع إلى الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالتحليل البيئي الرباعي للفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف التي تؤثر على إدارة مدارس التعليم الأساسي .

ويشمل هذا الجزء مايلي :

أولاً: المنطلقات العامة للإستراتيجية المقترحة .

ثانياً: رؤية الإستراتيجية المقترحة :

ثالثاً: رسالة الإستراتيجية المقترحة :

رابعاً: الغايات و الأهداف الإستراتيجية المقترحة .

خامساً: ملاح الخطة الإستراتيجية المقترحة

سادساً: متطلبات عامة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية المقترحة .

وفيما يلي عرض مفصل للنقاط السابقة :

أولاً: المنطلقات العامة للإستراتيجية المقترحة .

يمكن تقسيم المنطلقات العامة للإستراتيجية المقترحة إلى نوعين : الأول مجموعة منطلقات مستمدة من الإطار النظري للدراسة ، والنوع الثاني مستمد من الواقع الميداني المحلي .

أ- المنطلقات المستمدة من الإطار النظري :

من خلال عرض الأدبيات الخاصة بإدارة المعرفة تبين مايلي:

- تساعد إدارة المعرفة على سرعة الإستجابة للمتغيرات المؤثرة على المدرسة .

- تعمل إدارة المعرفة على تحسين الخدمات المقدمة للطلاب والخريجين .

- تحسن إدارة المعرفة كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين .

- تحسن إدارة المعرفة مستوى الاتصال الإداري الداخلي والخارجي.

- تدعم إدارة المعرفة عمليات التنمية المهنية للعاملين .

- تساعد إدارة المعرفة على رصد درجة التحسين والتطوير في الخدمات المقدمة من المدرسة للطلاب والمعلمين والمجتمع .

- تحسن إدارة المعرفة درجة تنفيذ السياسات التعليمية .

- تساعد إدارة المعرفة على نجاح التوجه نحو لامركزية التخطيط وصناعة القرار في المؤسسات.

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة المزج بين الأفراد والتكنولوجيا .

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تعزيز ودعم من القيادة العليا للمؤسسة.

- ب- المنطلقات المستمدة من الواقع الميداني المحلي :
- إعداد استراتيجية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى بناء مجتمع معرفي.
 - توجه الجامعة لعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنها مدارس التعليم الأساسي .
 - توجه وزارة التربية والتعليم لاستكمال البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لحكومة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية .
 - ربط مدارس التعليم الأساسي بقواعد بيانات الحكومة الإلكترونية .
- ثانياً: رؤية الاستراتيجية المقترحة :
- تتمثل رؤية الاستراتيجية المقترحة في " تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة بتلك المدارس ، وذلك خلال الخمس سنوات التالية "
- ثالثاً: رسالة الاستراتيجية المقترحة :
- تتمثل رسالة الاستراتيجية المقترحة في " تحسين مستوى توافر المتطلبات المؤسسية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية "
- رابعاً: الغايات و الأهداف الاستراتيجية المقترحة .
- تتمثل الغايات والأهداف الاستراتيجية فيما يلي :
- الغاية الأولى : تعزيز توجه إدارة المدرسة نحو تطبيق إدارة المعرفة وينبثق عنها الأهداف التالية :
- أ- تحسين الثقافة الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة
- ب- تطوير التوجه الاستراتيجي للمدرسة بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة
- الغاية الثانية : التنمية المهنية للعاملين بمدارس التعليم الأساسي (مدير ، وكلاء ، معلمين ، موظفين) بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة .
- وينبثق عنها الأهداف التالية :
- أ- تأهيل قيادات الإدارة المدرسية (مدير ، وكيل) بما يتناسب ودعم تطبيق إدارة المعرفة .
- ب- توفير تنمية مهنية مستمرة للعاملين بالمدرسة (معلم ،موظفين) بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة
- الغاية الثالثة : توفير المشاركة المجتمعية الداعمة لجهود المدرسة في توفير تطبيق إدارة المعرفة .
- وينبثق عنها الأهداف التالية :
- أ- تفعيل جهود المشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي في دعم تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي .
- ب- تفعيل دور وحدة المعلومات والإحصاء في الإدارات التعليمية والمديرية والمدرسة بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة
- الغاية الرابعة : توفير مناخ مدرسي داعم لتطبيق إدارة المعرفة .
- وينبثق عنها الأهداف التالية :
- أ- دعم المناخ الاجتماعي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة

خامساً: ملامح الخطة الاستراتيجية المقترحة

يعرض الجدول التالي ملامح الخطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ؛ من حيث الغايات والأهداف الاستراتيجية ، والأهداف الفرعية وكذلك أنشطة التنفيذ ، ومؤشرات الإنجاز و مسؤولية التنفيذ والمدى الزمني المقترح لتنفيذها .
الغاية الأولى : تعزيز توجه إدارة المدرسة نحو تطبيق إدارة المعرفة

المدى الزمني للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية
عام	- أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأكاديمية المهنية للمعلمين -وزارة التربية والتعليم	- عدد المحاضرات والندوات التي تم اجراءها للتوعية بإدارة المعرفة . - وجود مبادرات من العاملين بالمدرسة لتحويل معرفتهم الضمنية لمعرفة موثقة واستخدامها في ممارستهم في المدرسة .	أ/١- تقديم محاضرات وندوات لتوعية العاملين بالمدرسة بماهية إدارة المعرفة . أ/٢- تفعيل مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية صنع واتخاذ القرار المدرسي . أ/٣- إيجاد منظومة تحفيز للعاملين بالمدرسة داعمة لتطبيقهم لإدارة المعرفة	أ/١ - نشر مفهوم وعمليات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين العاملين بالمدرسة . أ/٢- تمكين العاملين بالمدرسة من كافة الممارسات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بالمدرسة . أ/٣- الحد من مقاومة العاملين بالمدرسة لسياسات التغيير الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة .	أ- تحسين الثقافة الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة
مستمر	فريق الجودة بالمدرسة	- وجود وثيقة معلنة بروية ورسالة المدرسة متضمنة التوجه لتطبيق إدارة المعرفة . - المشاركة الفعالة للعاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة . - وجود خطة تحسين موثقة للمدرسة .	ب/١- عمل ورش عمل وندوات مع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي بهدف تطوير رؤية ورسالة المدرسة بحيث تتضمن التوجه لتطبيق إدارة المعرفة . ب/٢- عمل تحليل بيئي رباعي للمدرسة متضمناً متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة من نتائجه في تطوير رؤية ورسالة المدرسة . ب/٣- إعداد خطة تحسين بحيث تتضمن على أهداف ومؤشرات وممارسات واضحة تدعم تطبيق إدارة المعرفة .	ب/١- تضمين رؤية ورسالة المدرسة مايدعم توجه المدرسة لتطبيق إدارة المعرفة . ب/٢- أن يشمل التقييم الدوري للمدرسة على دراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة . ب/٣- أن تدعم خطة تحسين المدرسة التوجه لتطبيق إدارة المعرفة	ب- تطوير التوجه الاستراتيجي للمدرسة بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة

الغاية الثانية : التنمية المهنية للعاملين بمدارس التعليم الأساسي (مدير ، وكلاء ، معلمين ، موظفين) بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة .

المدى الزمني للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية
مستمر	-الأكاديمية المهنية للمعلمين . - أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	- عدد الدورات التي تم إجراؤها لتنمية مهارات إدارة المعرفة . - تغير في ممارسات القيادة الإدارية بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة (وجود خريطة للمعرفة بالمدرسة)	أ/١/١- عقد دورات تدريبية للقيادات المدرسية لتنمية مهارات توليد المعرفة ومشاركتها لديهم . أ/١/٢،٤- عقد دورات تدريبية للقيادات المدرسية لدعم مهارات الاتصال الداخلي والخارجي ، ومشاركة المعرفة داخليا في المدرسة وخارجها . أ/١/٣- تنفيذ دورات تدريبية لتنمية مهارات صناعة القرار .	أ/١- اكساب القيادات المدرسية المهارات الداعمة لقدرتهم على استخلاص المعرفة الضمنية لدى العاملين والاستفادة منها في صناعة القرار المدرسي أ/٢- اكساب القيادات المدرسية المهارات اللازمة لمشاركة المعرفة المدرسية مع المجتمع المحلي ، وكذلك الاستفادة من الخبرات المعرفية في المجتمع لصالح المدرسة . أ/٣- اكساب القيادات المدرسية مهارات النمط الإداري الديمقراطي عند صناعة القرار المدرسي أ/٤- تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى القيادات المدرسية .	أ- تاهيل قيادات الإدارة المدرسية (مدير ، وكيل) بما يتناسب ودعم تطبيق إدارة المعرفة .
مستمر	- الأكاديمية المهنية للمعلمين . - أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .	-عدد الدورات التدريبية التي تمت لتنمية مهارات العاملين بالمدرسة . - عدد الأبحاث التي اجراها العاملين لحل المشكلات المدرسية .	ب- عقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية المهارات التالية : ١- استخدام التكنولوجيا الحديثة في انهاء مهام عملهم . ٢- العمل في فريق البحث العلمي ٣- البحث العلمي	ب/١- دعم مهارات العاملين في المدرسة اللازمة لممارسة أعمالهم الروتينية باستخدام التكنولوجيا الحديثة بما يدعم عملية تخزين المعرفة إلكترونياً . ب/٢- دعم مهارات العمل في فريق لدى العاملين في المدرسة بما يدعم عملية مشاركة المعرفة . ب/٣- تنمية مهارات البحث العلمي لدى المعلمين بما يدعم عملية توليد المعرفة .	ب- توفير تنمية مهنية مستمرة للعاملين بالمدرسة (معلم ،موظفين) بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة .

الغاية الثالثة : توفير المشاركة المجتمعية الداعمة لجهود المدرسة في توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

المدى الزمني للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية
عام	- وزارة التربية والتعليم - مؤسسات المجتمع المحلي ذات الخبرة في تطبيق إدارة المعرفة	- توافر آليات واضحة لمشاركة المعرفة داخل المدرسة وخارجها . - عدد ورش العمل التي تم اجراءها بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي .	أ/١ - تطوير القوانين والتشريعات المنظمة لمشاركة المعرفة داخل وخارج المدرسة . أ/٢ - دعوة الشركات ذات الخبرة في مجال تطبيق إدارة المعرفة لعقد ورش عمل وندوات لتطوير للاستفادة من خبرتهم في تطوير مهارات إدارة المعرفة لدى العاملين بالمدرسة	أ/١ - تطوير أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية لدعم مشاركة المعرفة مع المجتمع المحلي . أ/٢ - زيادة مشاركة المؤسسات المجتمعية (الشركات الخاصة مثلا) ممن لديهم خبرة لدعم تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة .	أ- تفعيل جهود المشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي في دعم تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي .
عامين	- وزارة التربية والتعليم	- وجود خريطة واضحة للمعرفة بالمدرسة . - وجود ميسر للمعرفة	ب/١ - إعداد خريطة للمعرفة بالمدرسة ب/٢ - أرشفة المعلومات المتاحة بالمدرسة بالطرق التقليدية ، والإلكترونية ب/٢ - تعيين ميسر لإدارة المعرفة من وحدة المعلومات بالمدرسة ، وكذلك بالإدارات التعليمية والمديرية	ب/١ - تفعيل دور وحدة المعلومات والإحصاء في تشخيص وتنظيم المعرفة بالمدرسة ب/٢ - توفير الدعم الفني اللازم لتيسير مشاركة المعرفة	ب- تفعيل دور وحدة المعلومات والإحصاء في الإدارات التعليمية والمديرية والمدرسة بما يدعم تطبيق إدارة المعرفة

الغاية الرابعة : توفير مناخ مدرسي داعم لتطبيق إدارة المعرفة .

المدى الزمني للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية
مستمر	- العاملين بالمدرسة - أولياء الأمور - المشاركين في مجلس أمناء المدرسة.	- انخفاض مظاهر الصراع المؤسسي - زيادة مظاهر الاتصال غير الرسمي داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي وبالتالي مشاركة المعرفة .	١/١/ - تحديد وتلبية الاحتياجات الإنسانية للعاملين بالمدرسة وحل مشكلاتهم . ١/٢/ - عمل موقع إلكتروني على النت للمدرسة . ٢/٢/ - الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع المجتمع المحلي ومشاركة المعرفة معه. ٣/٢/ - تطبيق الخبرة المعرفية المدرسية في حل المشكلات المجتمعية .	١/ - دعم العلاقات الإنسانية بالمدرسة . ٢/ - دعم الاتصال غير الرسمي داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي.	أ- دعم المناخ الاجتماعي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة

سادساً: متطلبات عامة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة .

- تعديل قوانين التعليم وتشريعاته وقراراته بما يضمن توافر إطار واضح لمشاركة المعرفة داخل المدرسة وخارجها .
- توافر مزيد من المرونة في الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية والتوجه نحو التحرر من الهرمية التي تعيق العمل في فريق.
- توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإنشاء قواعد البيانات ومشاركة المعرفة إلكترونياً .
- تكوين فريق إدارة معرفة في المدرسة تكون مهمتهم نشر ثقافة إدارة المعرفة في المدرسة ، وتحديد نقاط الضعف في الإمكانيات والأداء المدرسي ، تحديد الأفكار المبتكرة والجديدة والتي تساعد على تطوير العمل المدرسي ، إعداد مقاييس للأداء المدرسي ، تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات المتاحة في المدرسة وتحديد طرق استخدامها بكفاءة ، والتأكد من أن البنية التحتية التكنولوجية تدعم عملية توليد ومشاركة المعرفة .

ملاحق الدراسة :

- اسماء السادة محكمي الاستبانة مرتبة ابجديا
 - أ.د نهلة عبد القادر هاشم استاذ الإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس
 - أ.د مرفت صالح ناصف استاذ الإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس
 - أ.د هند اوي حافظ استاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة– كلية التربية – جامعة حلوان
 - د.إيمان راغب زغلول استاذ الإدارة التربوية المساعد – مركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
 -أ.د فؤاد أحمد حلمي استاذ التخطيط والتطوير المؤسسي – مركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

المراجع

- ١- الأمم المتحدة ، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٣ ،
[20/http://www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/pdf/report2003.pdf](http://www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/pdf/report2003.pdf)
/10/2015
- ٢- اليونسكو ، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٥ : من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة ،
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843a.pdf/20/10/20>
 15
- Eric C.K. Cheng , Knowledge Management for School Education - 3
 ,London , Springer , <http://www.springer.com/series/8914/2/2/20>
- ٤- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / 2030 ، ص ١٢٩.
- ٥- المطلق، تركي علي، مقدمة في إدارة المعرفة. مركز النشر العلمي والترجمة بجامعة حائل ،
 حائل، ١٤٣٢ ، ص٤٧.
- ٦- وزارة التربية والتعليم ،
http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Policies/Pages/politic_vision.aspx/12/1/2016
- 7 -Kemal Kayıkçı , Ozan Yılmaz, Effects of Knowledge Management Competencies of School Principals' to Quality Studies in School ,International Journal of Business and Social Science Vol. (5), No. (5), April 2014,pp.188-198.
- Kai Wing Chu· Minhong Wang & Allan H.K. Yuen , Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception, Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, Vol.3, No.(2), 2011, pp 139-152.
- Lisa Pelrides & Susan Zahra Guiney , Knowledge Management for school Leaders : An Ecological Framework for thinking schools , Journal of Teachers college Record ,Vol.(104) , Dec.2002 , pp.1702-1717.

- 8- ياسر فتحي الهنداوي ، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر – دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع(٣١) ، ج(٢) ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٩-٥٦ .
- 9- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، ص ٦٧ .
- 10- لبنى عبد العزيز محمد ، تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة ماجستير ، كلية تربية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٩ .
- 11- سلوى محمد محمد ، أساليب تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة ، مجلة كلية التربية ببني سويف ، جامعة القاهرة ، ع(١) ، يولية ٢٠٠٤ ، ص ص ٤٢٥-٤٤٢ .
- 12- المرجع السابق
- 13- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، ص ٦٨ .
- ١٤- أسماء عبد الحميد عيسى ، تطوير نظم الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء برنامج مقترح للإدارة الإلكترونية " دراسة ميدانية " ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٣ .
- ١٥- سهير زكي عبد المقصود ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الابتدائي – دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٤ .
- ١٦- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٦٠ .
- ١٧- المرجع السابق ، ص ٦٢ .
- ١٨- المرجع السابق ، ص ٧٢ .
- ١٩- رحيم يونس العزاوي ، مقدمة في منهج البحث ، دار مجلة للنشر ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ٩٧ .
- ٢٠- قاموس أكسفورد ،

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/swot-analysis/11/12/2015>

٢١- القاموس المالي ،

[http://financial-](http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/SWOT+analysis/11/12/2015)

[dictionary.thefreedictionary.com/SWOT+analysis/11/12/2015](http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/SWOT+analysis/11/12/2015)

٢٢- قاموس كامبردج ،

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/swot/20/2/206>.

- ٢٣- محمد أحمد درويش ، الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية (الجامعات – الكليات التكنولوجية) ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ١١٠ .
- 24-Ahmad Reza Ommani ، Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses

management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran 'African Journal of Business Management' September, 2011,

Vol. 5 ,No. 22, pp. 9448-9454,

٢٥- محمود السيد عباس ، مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة ، المؤتمر القومي السنوى الرابع عشر - أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، من ٢٥ - ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧ ، ص ١٢٧ - ١٢٨ .

٢٦- عبد العزيز عبد الرحمن عسكر وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ، وزارة التربية والتعليم :الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ، الرياض ، ١٤٣١ هـ ، ص ٢٠ .

٢٧- محمد فاروق رضوان ، استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة : كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل سوات في المنظمات الأهلية ، مجلة دراسات في

الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، ع(٣٣) ، ج(١٠) ، أكتوبر ٢٠١٢

٢٨- محمود السيد عباس ، مرجع سابق ، ص ١٥٠-١٥١

٢٩- قاموس كامبريدج ، مرجع سابق ،

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/development>, access date 12 /11/2016.

٣٠- أمل فتحي عقل ، تطوير معايير التمييز في التعليم الجامعي العالي : الأردن نموذجاً ، دار الخليج ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٢

٣١- عبد القادر خالد رباح ، العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية ، رسالة ماجستير ، كلية تربية ، جامعة الأزهر بغزة ، ٢٠١٠ ، ص ٨.

-Webster's Dictionary of the English Language , N.Y.Lexicon ٢3 publication ,Inc,1991,p1999.

٣٣- قاموس أكسفورد ،

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/knowledge-management/17/10/2015>

٣٤- فيحان فهد غازي السهلي ، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١١

٣٥- قاموس الأعمال ، مرجع سابق ،

<http://www.businessdictionary.com/definition/knowledge-management.html/17/10/2015>

٣٦- قاموس كامبريدج ، مرجع سابق

<http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/knowledge-management/17/10/2015>

٣٧- قاموس أكسفورد ، مرجع سابق ،

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/knowledge-management/17/10/2015>.

٣٨- قاموس ماكميلان

<http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/knowledge-management/17/10/2015>.

٣٩- عصام نور الدين ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٣١

٤٠- اسعد حمدي محمد ، محمد ابراهيم محمد ، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق -دراسة تحليلية من منظور ريادي ، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ريادة الأعمال ، سبتمبر ٢٠١٤ ، ص ٢٢٣ ، متاح على faculty.ksu.edu.sa/alshum/Research/3/11/2016 اثر ٢٠% عملية ٢٠% إدارة 20% المعرفة.pdf

٤١- جواهر عواض مصلح الوذيانبي ، إدارة المعرفة : مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٧ .

٤٢- زكية ممدوح قاري ، إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ، بحث مكمل للماجستير ، جامعة أم القرى ، ٥١٤٢٨ .

٤٣- ياسر عبد الله تركي ، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى رسالة دكتوراة ، جامعة أم القرى ، ٥١٤٢٨ .

٤٤- بسام أبو حشيش ، " الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة " ، مجلة جامعة النجاح (العلوم الإنسانية) ، مجلد (٢٥) ، ع(١) ، ٢٠١١ .

٤٥- ليلي محمد حسني ، " درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مجلد(١) ع(٤) ، مايو ٢٠١٢ ، ص ص ١٠٦ ، ١٢٦ .

٤٦- عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز آل عثمان : واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :المعوقات وسبل التطوير ، ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠١٣ .

٤٧- مريم محمد ظافر ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات ، بحث مكمل للماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية العلوم الاجتماعية ، ٢٠١٣ .

- ٤٨- إيمان كامل عبدالحميد ، وعى أعضاء هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية وعلاقته بتقديرهم لأهمية عمليات إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ٢٠١٤ .
- ٤٩- صفوت على عثمان ، العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى وأثر ذلك على اتخاذ القرارات البيئية الاستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى ، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٤ .
- ٥٠- صبري السيد عبد الرحمن محمد ، تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ٢٠١٥ .
- ٥١- نهاية عبد الهادي التلباني ، رمز عزمي بدير ، محمد أحمد الرقب ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد (١١) ، عدد٢ ، ٢٠١٥ ، ص ص ٤٤٣ - ٤٨٠ .
- 5٢-Karen Edge , “ Powerful Public Sector Knowledge Management : a School District example “ , Journal of knowledge management, Vol(9),No.(6),2005,pp42-52.
- 5٣-Bhaskar Basu and Kalyan Sengupta ، Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School، Electronic Journal of Knowledge Management ,Vol.(5), Issue 3، 2007، pp.273 – 282، www.ejkm.com/20/3/2016
- 5٤-Alton Y.K. Chua, Swee Kiang Heng , A knowledge management perspective on Art Education , International Journal of Information Management ,No.(30), 2010,pp. 326–334.
- 5٥-Kai Wing Chu، Minhong Wang & Allan H.K. Yuen , Op.Cit.
- 5٦-Seyeed farhad Eftekha rzade& Batool mohammadi,” The Presentation of a Suitable Model for Creating Knowledge Management in Educational Institutes (Higher Education)” , Procedia - Social and Behavioral Sciences,No.(29), 2011,pp. 1001 – 1011 .
- 5٧-Denise Bedford, A Case Study in Knowledge Management Education - Historical Challenges and Future Opportunities, Electronic Journal of Knowledge Management، Vol. (11)، Issue(3), 2013, pp. 199- 213
- 5٨-Kemal Kayıkcı , Ozan Yılmaz, Op.Cit.

- 5٩- Peter Massingham , An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources", Journal of Knowledge Management, Vol. (18), Iss (6), 2014, pp. 1075 – 1100
- ٦٠- فراس عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤١٣ .
- ٦١-خلود بنت عبد العزيز بن عبد الكريم التوجري ، واقع ومعوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحث مكمل للماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٥١٤٣٤ .
- ٦٢-سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٩، متاح على bu.umc.edu.dz/theses/bibliotheconomie/AKAH2597.pdf/30/4/2016
- ٦٣-محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، دار غريب، القاهرة، د.ت.، ص ١.
- ٦٤-أحمد بدر، التكامل المعرفي لعلم المعلومات والمكتبات، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢.
- ٦٥- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مج. ٦، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص.٢٢٧٢ .
- 6٦- Randy Mysliviec , Benefits of a Knowledge Management (KM) Powered Project Management Office(PMO) ,Journal of *RTM Consulting* , 2014 , p.6.
- 6٧- Susan A. Santo, Knowledge management: An imperative for schools of education , Journal of TechTrends , Vol.(49), Issue 6, November 2005, pp 42-49.
- 6٨- Maryam Alavi & Dorothy Leidne , Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits, Journal of. Communications of AIS, Vol.(1), 1999 , pp.1-37
- 6٩- Fadia M. Hegazy , Kamel E. Ghorab , The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes'and Employees' Benefits , International Journal of Business and Social Science, Vol.(5),No.(1), January 2014, PP 148 -172.
- ٧٠- Younes A.A.Megdadi , Ahmad S. M. Al-Sukkar & Mohammed A.J. Hammouri , Factors and Benefits of Knowledge Management Practices by SMEs in Irbed District of Jordan: An Empirical Study, International Journal of Business and Social Science, Vol.(3), No. (16) [Special Issue – August 2012 , PP.325-33.

- 7١- Alexander ArdichviliVaughn , “Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice” , Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Iss 1, ٢٠٠٣ p71.
- ٧٢- خلود عبد العزيز عبد الكريم التويجري ، واقع ومعوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، بحث مكمل للماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ١٤٣٤ هـ .
- 7٣- Kai Wing Chu , Minhong Wang , Allan H.K. Yuen, Op.Cit.,p.140
- 74-Micheal E.D.Koenig, Education for Knowledge Management , Journal of Information Services &use , No.(19),1999,p.28-29.
- ٧٥- رضا مصيلحي أحمد اسماعيل ، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال شركات صناعة الإلكترونيات ، مجلة إدارة الأعمال المصرية ، كلية التجارة ، العدد (٢) ، والسنة (٢) ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ١٩٢ .
- ٧٦- المرجع السابق .
- ٧٧- المرجع السابق .
- ٧٨- ممدوح عبد الغني الرفاعي ، إدارة المعرفة : مفاهيم ، مبادئ ، تنظيمات ، مجلة المدير الناجح ، ع (١٠٧) ، ديسمبر ٢٠٠٤ ، ص ص ٢٦-٢٨ .
- ٧٩- المرجع السابق .
- ٨٠- المرجع السابق .
- ٨١- خلود عبد العزيز عبد الكريم التويجري ، مرجع سابق
- ٨٢- ناصر جاسر الأغا ، أحمد غنيم أبو الخير ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى ، مجلد (١٦) ، ع (١) ، يناير ٢٠١٢ ، ص ٣٨ .
- ٨٣- ليلى محمد حسني أبو العلا ، درجة ممارسة إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مرجع سابق .
- ٨٤- أكرم محسن باسر ، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بابل ، مجلد (٢٠) ، ع (١) ، ٢٠١٢ ، ص ٥٦ .
- ٨٥- ليلى محمد حسني أبو العلا ، مرجع سابق .
- ٨٦- أكرم أحمد الطويل ، رغبة محمد محي ، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل : العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء مدرء في عينة من المنظمات في محافظة نينوي ، مجلة تنمية الرافدين ، العراق ، مجلد (٢٩) ، ع (٨٦) ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥٧ .
- ٨٧- ليلى محمد حسني أبو العلا ، درجة ممارسة إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مرجع سابق .

- ٨٨- بيومي محمد ضحاوي ، رضا إبراهيم المليجي ، توجهات الإدارة التربوية الفاعلة في مجتمع المعرفة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ص ٤٠٥ ، ٤٠٤ .
- ٨٩) Carol X.J. Ou & Robert M. Davison , Knowledge Management Problems, Causes, And Solutions: Junior Knowledge Workers' Perspectives , 11th Pacific-Asia Conference on Information Systems , <http://www.pacis-net.org/file/2007/1231.pdf> , 22 /11/2015 .
- (٩٠) Fabio Lotti Oliva, Knowledge management barriers, practices and maturity model , Journal of Knowledge Management , Vol. (18), Iss (6),p.1060.
- ٩١- فواز بدوي البدوي ، سامر محمد حسن ، المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على الأداء في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، ج (٢) ، ع(١) ، يونيه ، ٢٠١٤ .
- ٩٢- عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز آل عثمان ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :المعوقات وسبل التطوير، ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠١٣ .
- ٩٣- Fabio Lotti Oliva , Knowledge management barriers, practices and maturity model, Journal of Knowledge, Management, Vol. 18, Iss 6,2014, pp. 1053 - 1074
- ٩٤ - Javad Moshari , Knowledge Management Issues in Malaysian Organizations: the Perceptions of Leaders , Journal of Knowledge Management ,Economics and Information Technology, Vol. III, Issue 5, October 2013 , pp.7
- ٩٥- Richard McDermott and Carla O'Dell , Overcoming cultural barriers to sharing knowledge , Journal of Knowledge Management , Vol.(5) . No.(1) . 2001 . pp.76- 85 .
- ٩٦- Carol X.J. Ou & Robert M. Davison , Op.Cit.
- ٩٧- بسام أبو حشيش ، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة ، مجلة جامعة النجاح (العلوم الإنسانية) ، مجلد (٢٥) (١) ، ٢٠١١ .
- ٩٨- صبري السيد عبد الرحمن ، تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٥ .

- ٩٩- Julian Birkinshaw ,”Why is Knowledge management so difficult?”, Business strategy Review ,Vol.(12),Issue(1) ,2001, p.14.
- ١٠٠- Leela Damodaran and Wendy Olphert , Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems ,Journal of BEHAVIOUR & INFORMATION TECHNOLOGY, Vol. (19), No. (6) ,2000, p.407.
- ١٠١- J Gretchen Smith and Patricia Mweene Lumba , Knowledge Management Practices and Challenges in International Networked NGOs: The Case of One World International , Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. (6) , Issue(2) , 2008,pp. 167-176 .
- ١٠٢- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، معايير ضمان جودة واعتماد التعليم قبل الجامعي ، ٢٠١٥ ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، <http://naqaae.gov/?cat=70>.
- ١٠٣- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة – مصر ، ٢٠٣٠ ، القاهرة ، http://www.ad.gov.eg/ar/Staticpages.aspx?page_id=2013 ، 2/7/2016.
- ١٠٤- الأكاديمية المهنية للمعلمين ، <http://academy.emis.gov.eg/goal.aspx> ،
- ١٠٥- جامعة قناة السويس ،
- <http://scuegypt.edu.eg/ar/%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9/>
- ١٠٦- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء المصري، احصاءات سكانية ٢٠١٦ ، [/http://www.capmas.gov.eg](http://www.capmas.gov.eg)
- ١٠٧- وزارة التربية والتعليم المصرية ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، المؤشرات و الاحصاءات التعليمية .، <http://emis.gov.eg/statistics.aspx?id=402>.
- ١٠٨- المرجع السابق .
- ١٠٩- المرجع السابق .
- ١١٠- المرجع السابق .
- ١١١-نادية يوسف كمال ، المشاركة الوالدية كمدخل فعال لدور الأسرة في المدرسة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٦٣ ، يوليو ١٩٩٧ .
- ١١٢- عوض توفيق عوض ، أدوار مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- ١١٣- أيمن ناصر عبد المحسن ، مؤشرات تخطيطية لتفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الأساسي ، ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، ٢٠٠٧ .
- ١١٤- المرجع السابق.
- ١١٥- المرجع السابق .

- ١١٦-وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .
- ١١٧- محمود عباس عابدين ، قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٩٧-٢٩٨ .
- ١١٨- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٦٨ .
- ١١٩- المرجع السابق ، ص ٧٣ .
- ١٢٠- أسامة عبد الغفار محمد ، تقويم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- ١٢١- المرجع السابق .
- ١٢٢- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .
- ١٢٣- المرجع السابق .
- ١٢٤- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٤) بتاريخ ٢٤ / ٩ / ٢٠١٢ ، بشأن تشكيل وحدة المعلومات والإحصاء بالمدارس .
- ١٢٥- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٢١٦) بتاريخ ٢٤ / ٨ / ٢٠٠٥ بشأن تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات ومقابل الخدمات التي تحصل من طلبة وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم العام .
- ١٢٦- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ١٢٨ - ١٢٩ .
- ١٢٧- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٧٩) بتاريخ ١٢ / ٤ / ٢٠٠٩ م ، بشأن تطبيق نظام إدارة المعلومات SMS بجميع المدارس على مستوى الجمهورية .
- ١٢٨- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ١٩ / ١٠ / ٢٠٠٠ ، بشأن تشكيل وتحديد اختصاصات وحدة التدريب .
- ١٢٩- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ١١ / ٣ / ٢٠١٢ ، بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة في المدرسة .
- ١٣٠- مجلس الوزراء ، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣ ، بشأن اللائحة التنفيذية للباب السابع لقانون التعليم بشأن التعيين في وظائف التعليم والترقيات والتأديب والتعاقد .
- ١٣١- فاطمة مصطفى أمين خليل عياد ، دور المنظمات الدولية في تطوير التعليم الأساسي في مصر في الفترة ١٩٩٢ - ٢٠٠٩ ، دراسة نقدية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣ .

- ١٣٢- أحمد محمد نبوي ، بدائل مقترحة لتمويل التعليم الأساسي في مصر لتحقيق الاستيعاب الكامل حتى عام ٢٠١٧ ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١١ .
- ١٣٣- أسماء عبدالحميد عيسى ، تطوير نظم الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء برنامج مقترح للإدارة الإلكترونية " دراسة ميدانية " ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٣ .
- ١٣٤- المرجع السابق .
- ١٣٥- سهير زكي عبد المقصود ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٤ .
- ١٣٦- مهري أمين دياب ، التعليم الأساسي في وجهود اصلاحه (١٩٩٠ - ٢٠٠٦) برنامج تحسين التعليم الأساسي نموذجاً :دراسة وصفية تحليلية ناقدة ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مجلد (١٧) ، ع(٧٢) ، أكتوبر ٢٠٠٧ ، ص ٢٤٠ .
- ١٣٧- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٦٠ .
- ١٣٨- المرجع السابق ، ص ٦٢ .
- ١٣٩- المرجع السابق ، ص ٧٢ .
- ١٤٠- سلوى محمد محمد سويلم ، أساليب تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة ، مجلة كلية التربية بني سويف ، جامعة القاهرة ، ع(١) ، يولية ٢٠٠٤ ، ص ص ٤٢٥ - ٤٤٢ .
- ١٤١- المرجع السابق .
- ١٤٢- لبنى عبد العزيز محمد ، تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٩ .
- ١٤٣- ناجية محمد عبدالله عصر ، تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١١ .
- ١٤٤- إيمان زغلول راغب ، النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية : سناريوهات مقترحة ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، مجلد (١٥) ، ع(٤) ، أكتوبر ٢٠٠٩ ، ص ٥٢٣ .
- ١٤٥- المرجع السابق .
- ١٤٦- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .
- ١٤٧- المرجع السابق ، ص ٦٨ .
- ١٤٨- المرجع السابق ، ص ٧٣ .
- ١٤٩- السيد عبد السلام محمد ، دراسة ميدانية لبعض مشكلات المدرسة الابتدائية ومواجهتها في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٠ .

- ١٥٠- ياسر فتحي الهنداوي ، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر – دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع(٣١) ، ج(٢) ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٩-٥٦ .
- ١٥١- المرجع السابق .
- ١٥٢- المرجع السابق .
- ١٥٣- حسام الدين السيد محمد ، تصور مقترح للتقويم الذاتي لأداء مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير جودة التعليم ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٨ .
- ١٥٤- مها سعيد عبد الرحمن ، متطلبات تفعيل لامركزية الإدارة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر ، ماجستير ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨ .
- ١٥٥- محمد علي مرزا ، تطوير التعليم الإلزامي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة المملكة المتحدة : دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١ .
- ١٥٦- منال سامي محمد إسماعيل ، تصور مقترح لتطوير مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لمواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٥ .
- ١٥٧- المرجع السابق .
- ١٥٨- المرجع السابق .
- ١٥٩- قاموس الأعمال ،
- <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>
- ١٦٠- أحمد ماهر ، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية ، ط٤ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠ .
- ١٦١- سيد محمد جاد الرب ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، د.ن ، ٢٠٠٩ ، ص ٤-٥ .
- ١٦٢- عايدة سيد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٤ .
- ١٦٣- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ١٢٢ .
- ١٦٤- سيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ١٨٩ .