

أثر ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد

م.م سهيل نجم عبد الله

وزارة التربية مديرية تربية الرصافة/٢

njms80433@gmail.com

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد. تم تطبيق منهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظواهر وتحليل العلاقة بين المتغيرات من خلال جمع البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج تدعم فرضيات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في مدينة بغداد، سواء كانت مدارس حكومية أو خاصة، في مختلف المراحل الدراسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية). تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ مدير من مديري مدارس بغداد، وتم اختيارهم بناءً على معايير محددة لضمان التنوع والشمولية في التمثيل. تم استخدام استبانة مكونة من ٢٠ سؤالاً كأداة لجمع البيانات، حيث صممت لتشمل أسئلة تتعلق بممارسات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس. تتضمن الاستبانة أسئلة مغلقة ونمطية لتسهيل جمع وتحليل البيانات. أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس له تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد. حيث تمثل نتائج تحليل الفرضية الأولى أن هناك علاقة دالة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن المدارس التي تعتمد ممارسات فعالة لإدارة المعرفة تتمتع بأداء مؤسسي أفضل. أما بالنسبة للفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس. تشير هذه النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا يلعب دورًا حاسمًا في تطبيق هذه الاستراتيجيات بنجاح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، مديري، المدارس،

Abstract

This study aims to explore the impact of implementing knowledge management strategies on institutional performance in Baghdad schools. A descriptive-analytical approach was used in this study, which allows for the description of phenomena and analysis of the relationships between variables by collecting and interpreting data to reach conclusions that support the study's hypotheses. The study population included all school principals in Baghdad, whether in public or private schools, across different educational levels (primary, intermediate, secondary). A random sample of 100 school principals from Baghdad was selected, based on specific criteria to ensure diversity and inclusiveness in representation. A 20-question questionnaire was used as a data collection tool, designed to include questions related to knowledge management practices and their impact on institutional performance from the perspective of school principals. The questionnaire included closed and standardized questions to facilitate data collection and analysis. The study revealed that the application of knowledge management strategies in schools has a positive impact on institutional performance from the perspective of school principals in Baghdad. The results of testing the first hypothesis indicate a significant relationship between the application of knowledge management strategies and the improvement of institutional performance, suggesting that schools that adopt effective knowledge management practices enjoy better institutional performance. Regarding the second hypothesis, the results showed a statistically significant relationship between the level of senior management support for knowledge management and the application of knowledge management strategies in schools. These findings indicate that senior management support plays a crucial role in the successful implementation of these strategies,

contributing significantly to the improvement of institutional performance.

Keywords: Knowledge management, institutional performance school principals

مقدمة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام

يعد الأداء من المفاهيم الديناميكية البالغة الأهمية للمؤسسات بمختلف أنواعها، إذ يعد أحد الأسس التي يركز عليها وجود تلك المؤسسات أو زوالها. ويشكل محوراً أساسياً للدراسة والبحث في مجالات العلوم الإدارية والاجتماعية ويعرف الأداء على أنه النظام المتكامل لنتائج أعمال المؤسسة بناءً على تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويشمل هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية؛ أداء الوحدات التنظيمية بما يتماشى مع السياسات العامة للمؤسسة؛ وأداء المؤسسة ككل في ظل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها.

يمثل تطوير الأداء عنصراً جوهرياً في عملية إصلاح المؤسسات المعاصرة نظراً لما يسهم في إدارة العمليات الحيوية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة، ولما يعزز من جودة العمليات وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة، تتأثر عملية تطوير الأداء بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحددها القوى المحلية والعالمية، ومن أبرز هذه المتغيرات:

- الرغبة في تحديث المهمة الرئيسية، مثل تقديم منتجات أو خدمات جديدة، استخدام نظم معلومات متطورة، والتحديث التكنولوجي.
- السعي للتغيير المؤسسي والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

• محدودية التخطيط في التعامل مع التغيرات خلال مدة التنفيذ، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تناقض وضعف التفويض وسوء استخدام السلطة.

• التأثيرات الاقتصادية العالمية مثل تحرير التجارة وإزالة الحواجز بين الدول، مما يزيد من التنافسية ودفع المؤسسات إلى التعاون لتعزيز قدرتها التنافسية.

تتجلى أهمية تطوير الأداء في أن المؤسسات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على رأس المال والأصول الثابتة كمصادر للإنتاج، بل يجب أن تتكيف مع التحولات العالمية مثل تحرير التجارة والعولمة والتقدم التكنولوجي، وتأثيرات هذه المتغيرات على المجتمعات. لذلك، أصبحت المؤسسات، سواء الحكومية أو الخاصة، بحاجة إلى تغيير جوهري في هيكلها ونمط عملها لتظل قادرة على الاستمرار والتفوق.

تتطلب القدرة على النجاح والبقاء والتفوق في هذا العصر الرقمي المتمم بزيادة تدفق المعلومات وتراكم المعرفة بسرعة في التكيف مع هذه المتغيرات. يتطلب ذلك إدارة فعالة للمعرفة، التي تتضمن استثمار وتنظيم ونشر وتطبيق الخبرات والمعرفة المتجددة من عقول الموظفين، مما يعزز من الأداء المؤسسي ككل.

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من كونها مجموعة من العمليات التي تشمل اكتشاف المعرفة واكتسابها وتخزينها ومشاركتها واستخدامها ونشرها من أجل تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز عمليات التعلم. وتتمثل هذه المعرفة في خبرات العاملين وتجارب المؤسسة السابقة، والتطورات التي تطرأ على معارفها من خلال البحث والتعلم أو من خلال الابتكار.

يبرز تأثير إدارة المعرفة في كفاءة وسرعة اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية من خلال توفير معلومات موثقة في الوقت المناسب. كما يسهم في تحسين أداء العاملين بفضل وضوح بيئة العمل وسياساتها، مما يساعد على تجنب الأخطاء وتعزيز الجودة، ويؤدي إلى تنفيذ المهام بسرعة وتقليل التكاليف، مما يعزز المركز المالي للمؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن إدارة المعرفة أصبحت من أبرز استراتيجيات التطوير والتغيير في العصر الحديث، وبالرغم من إدراك المؤسسات لأهمية المعرفة في تعزيز كفاءة

وفعالية الأداء، فإن الواقع يشير إلى ضعف مستوى التطبيق وعدم الاستفادة القصوى منها.

اسئلة الدراسة:

- ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدرستك؟
- ما أثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الأداء الأكاديمي والنتائج التعليمية في المدرسة؟

فروض الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- تؤثر استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد.

أهداف الدراسة

١. تحليل مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في تعزيز الأداء المؤسسي، وتوضيح آلياتها وكيفية تطبيقها في المؤسسات.
٢. دراسة الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة مثل اكتساب المعرفة، تخزينها، مشاركتها، واستخدامها، وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي.
٣. فحص كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.
٤. التعرف على أبرز المعوقات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وكيفية التغلب عليها.
٥. تقديم مقترحات واستراتيجيات تساعد المؤسسات في تعزيز إدارة المعرفة بشكل فعال لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

أهمية الدراسة

١. توضح الدراسة أهمية إدارة المعرفة في تكوين قيم اقتصادية واجتماعية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزز من مكانتها في السوق.
٢. تسهم الدراسة في إبراز دور إدارة المعرفة في تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء.
٣. توضح الدراسة كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في استدامة تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل.
٤. تعزز الدراسة أهمية إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتمكينها من التميز والابتكار.
٥. تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية من خلال استثمار المعرفة بشكل فعال.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: إدارة المعرفة

١. مفهوم المعرفة

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم المعرفة بسبب تنوع الأساليب والمناهج التي اتبعها الباحثون في تعريفها، إذ تشمل المعرفة مجالات متعددة، ولكن ما يهم هو المعرفة المرتبطة بالعمل، والتي يمكن تعريفها بما يلي (مخير، وآخرون ، ٢٠١٩) :

- هي مجموعة من الحقائق والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة وتستخدم لتفسير حالات أو ظروف معينة.
- تعرف أيضاً بأنها كل ما يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بكفاءة أو لاتخاذ قرارات سليمة.

٢. أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي مؤسسة تصنيف المعارف لتحسين استعمالها وتحديد المعرفة الأساسية، والبحث في كيفية تطويرها وتشاركها واستثمارها. وقد أُقترحت تصنيفات عدة للمعرفة، إلا أن الأدبيات توضح أن التصنيف الثنائي للمعرفة هو الأكثر شيوعاً، والذي يقسم المعرفة إلى نوعين (الرميضي و عيد ، ٢٠٠٩) :

- **المعرفة الضمنية**: هي المعرفة المخبأة في عقول الأفراد والمكتسبة من الخبرات السابقة، والتي لا يمكن الحصول عليها مباشرة، ولكن تظهر في الأداء والعمل المشترك والخبرة المستخدمة في تفسير ومعالجة الأحداث التي تواجه المؤسسة.

٣. المعرفة المعلنة

هي المعرفة المرزمة التي يمكن نقلها ومشاركتها، وتتضمن

البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها

٤. مفهوم إدارة المعرفة

عن طريق مراجعة الأدبيات، يتضح أن هناك تنوعاً في تعريف إدارة المعرفة بسبب اختلاف الخلفيات الفكرية والأهداف الدراسية للباحثين، مما أدى إلى عدم وجود تعريف موحد. يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات رئيسة في التعريف :
(Gardner,&R.B Dunham , 2002))

- **التعريف وفقاً للأهداف**: تعرف بأنها مجموعة الأنشطة التي تتضمن تكوين وتخزين وإعادة صياغة المعرفة واستخدامها. كما تعرف بأنها الممارسات التي تُستعمل لتحقيق ميزة تنافسية من طريق إدارة رأس المال الفكري.
- **التعريف وفقاً للعمليات**: تعرف بأنها عمليات تحديث المعرفة وتخزينها واستخدامها وتشاركها، بهدف تحديد وتحليل الأصول المعرفية للمؤسسة التي تسهم في تحقيق أهدافها.

٥. **التعريف وفقاً للأهداف والعمليات**: تعرف بأنها نهج منظم ومخطط لإنتاج المعرفة ومشاركتها واستخدامها لتعزيز قدرة المؤسسة وفعاليتها في تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجات العملاء وفقاً لاستراتيجيتها.

٦. أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها (الرب ،
٢٠٠٩):

- تحديد وجمع المعرفة من مصادرها، وتوفيرها بشكل مناسب، وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة.
- جذب رأس المال الفكري لاستعماله في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تهيئة بيئة مؤسسية تعزز من التعلم والتطوير المستمر، وتشجع الأفراد على مشاركة المعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

٧. أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتكمن هذه الأهمية في عدة عناصر أساسية منها) :رشاد و حباكة ، (٢٠١٧

- استثمار رأس المال الفكري: من طريق تعزيز القدرات وتسريع أنشطة الابتكار وتحويل الأفكار الجديدة إلى سوق العمل باستخدام نظم وتقنيات المعلومات.
- تحسين العمليات وتقليل التكاليف: من طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية وتقصير الوقت المستغرق في تنفيذ الأنشطة، مما يعزز من أداء المؤسسة المبني على المعرفة والخبرة.

٨. عمليات إدارة المعرفة:

تتضمن عمليات إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصنيف وتقييم وتخزين ونشر واسترجاع المعلومات، وتعمل هذه الأنشطة معاً بترتيب متكامل لدعم بعضها البعض في تحقيق أهداف محددة وتسهيل إعادة استخدام المعرفة. ويختلف مفهوم إدارة المعرفة من باحث لآخر، مما يؤدي إلى تنوع في تعريف العمليات التي تشملها. يوضح الجدول التالي بعض من هذه التعريفات (حسين ، ٢٠١٥)

جدول (١) تنوع معالجة الباحثين لمراحل عمليات إدارة المعرفة

مراحل إدارة المعرفة	الباحث
اكتساب المعرفة؛ ونشرها؛ وتطبيقها	M. M. Yusr, et al., 2017
اكتساب المعرفة؛ تقاسمها؛ إنشائها؛ تدوينها؛ والاحتفاظ بها	A. Kianto, et al., 2016
إنشاء المعرفة؛ نقلها؛ تخزينها؛ تطبيقها؛ واستخدامها	M. García-Fernández, 2015
خلق المعرفة؛ البحث عنها؛ التقاطها؛ تنظيم وتخزين المعرفة؛ توزيعها ونقلها؛ والتغذية المرتدة	Bigliardi, et al., 2014
إنشاء المعرفة؛ تقاسمها؛ وإعادة استخدامها	Wee & Chua, 2013
اكتساب المعرفة؛ إنشاء، تبادل، ونقل المعرفة	Pinho et al., 2012
التقاط وتدوين المعرفة؛ تقاسمها؛ نشرها؛ اكتسابها؛ وتطبيقها	Dalkir, 2011

مراحل إدارة المعرفة	الباحث
اكتساب المعرفة؛ خلقها؛ استخدامها؛ وتقاسمها	Sun, 2010

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على دراسة Raudeliuniene, Jurgita. et al: Knowledge management process model, Journal of Entrepreneurship and Sustainability, Issues 5(3), 2018, pp. 543-544.

يوضح الجدول السابق تنوع العمليات في إدارة المعرفة، إذا تشابه معظم النماذج في أن جميعها تبدأ باكتساب المعرفة وتنتهي بتطبيقها، بناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح تطبيق المعرفة يعتمد على قدرة المؤسسة على تنظيم عملية إدارة المعرفة بشكل مستمر من خلال تحديد، اكتساب، تخزين، مشاركة، تطبيق، والتخلص من المعرفة، والتي يمكن توضيحها كما يلي (Munir and Dedi Rohendi , 2012) :

١.٦ تحديد المعرفة (Knowledge Identification)

تبدأ عملية تحديد المعرفة بتحديد أنواع المعرفة المطلوبة، ثم تقييم المعرفة المتاحة للمؤسسة، مما يحدد الفجوة بين ما هو مطلوب وما هو متوفر، ويؤدي إلى تحديد مصادر الحصول على المعرفة، سواء كانت داخلية أو خارجية. يقترح كل من حرب، محمد، وهاشم مجموعة من الإجراءات لتحقيق هذه العملية بفعالية، أهمها: (قطيط ، ٢٠١٦)

- تحليل الأعمال لتحديد أوجه القصور التي تحتاج إلى معرفة إضافية.
- تحديد المعرفة المطلوبة عند بدء مشروع جديد أو في حالات تغير الاستراتيجيات أو البيئة العملية.

٢.٦ اكتساب المعرفة (Acquisition Knowledge)

تشمل عملية اكتساب المعرفة جميع الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على المعرفة المحددة في المرحلة السابقة، وتشتمل على (Gyaase , 2015) :

- **توليد المعرفة:** إدماج جميع أنواع المعرفة (داخلية وخارجية) واكتشاف علاقات جديدة لإنتاج معارف جديدة.
- **الحصول على المعرفة الكامنة:** استغلال المعرفة الموجودة في عقول العاملين المبدعين أو شراء براءات الاختراع.
- **اقتناء المعرفة من المصادر المتنوعة:** مثل قواعد البيانات، الشبكات الإلكترونية، التقارير الذاتية، وحضور المؤتمرات.

٣.٦ تخزين واسترجاع المعرفة (Knowledge Storage/Retrieval)

تهدف هذه العملية إلى جمع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع مركزي، مع تنظيمها وتصنيفها وتشفيرها لتسهيل الوصول إليها بسرعة وفعالية، مما يسهل استرجاعها واستخدامها في حل المشكلات وتحسين العمليات (غدير ، ٢٠١٦).

٤.٦ تشارك ونقل المعرفة (Knowledge Share and Transfer)

تتضمن هذه العملية نشر المعرفة بين أفراد المؤسسة وأيضاً بين المؤسسة والبيئة الخارجية. يتم نقل المعرفة الضمنية عبر التدريب والحوار، بينما تُنشر المعرفة الصريحة من خلال الوثائق والنشرات والوسائط الرقمية. (الطائي والعادلي ، ٢٠١٤).

٥.٦ تطبيق المعرفة (Knowledge Applying)

تُعد هذه العملية الهدف النهائي لإدارة المعرفة، حيث تعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المؤسسية، مثل حل المشكلات ودعم اتخاذ القرارات (العلواني ، ٢٠٠١).

٧. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لبناء نظام فعال لإدارة المعرفة، يجب تهيئة بيئة المؤسسة لدعم استخدام المعرفة بشكل أمثل، من طريق توفير عناصر تمكين اجتماعية وتقنية، مثل (الاشين، أبو عليوة ، ٢٠١٠):

1.7 عناصر تمكين اجتماعية (مخلوف، ٢٠١٤).

- **الثقافة المؤسسية:** تشكل جزءاً أساسياً في توجيه سلوك المؤسسة وزيادة كفاءة الأفراد من طريق تهيئة بيئة تشجع على تبادل المعرفة وتحديد الأهداف المشتركة.
- **القيادة:** تؤدي القيادة دوراً مهماً في تطوير سياسات وبرامج إدارة المعرفة، وتوجيه المؤسسة لتحقيق الأهداف من خلال التعرف على أفضل الممارسات وتيسير التعلم المؤسسي.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يمكن القادة من تطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع فهم البيئة المحيطة وتدعم القيمة المضافة للمؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل أو تعقيد تداول المعرفة، حيث تعتبر الهياكل المرنة مثل الهيكل الشبكي أو الأفقي الأنسب لدعم إدارة المعرفة.

2.7 عناصر تمكين تقنية (الضрман، ٢٠١٧)

- **أدوار تكنولوجيا المعلومات:**
- **التدريب:** يساهم في تطوير القدرات البشرية ويعزز من فعالية التطبيقات التكنولوجية.
- **التعاقد:** يعزز من فرص التواصل والتعاون بين الأفراد عبر الحدود الجغرافية.
- **حل المشكلات:** توفر التطبيقات التقنية حلولاً فعالة للمشكلات.
- **التحديث المستمر:** تتيح الفرصة لتحديث التكنولوجيا وتطبيقاتها لتلبية احتياجات المؤسسة بشكل فعال.

المحور الثاني: تطوير الأداء المؤسسي

١. مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي عنصراً أساسياً في جميع الجهود التي تبذلها مختلف وحدات المؤسسة، ويشكل مفهوماً جوهرياً يشمل جميع مجالات المعرفة الإدارية. وقد

تنوعت التعريفات التي قدمها الخبراء حول هذا المفهوم، ومن بين هذه التعريفات: (عبد الحفيظ ، ٢٠١٩)

• **الأداء المؤسسي** هو النظام المتكامل لنتائج أعمال المؤسسة، الذي يعكس تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، وينظم تنفيذ الأنشطة وفقاً للمعايير المعتمدة، بما يحقق الخدمة المطلوبة بكفاءة.

• **الأداء المؤسسي** يُعد تجسيداً لكيفية استعمال المؤسسة للموارد البشرية والمالية بصورة فعالة، بحيث تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

يُظهر ذلك أن الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على أداء مهامها ومسؤولياتها بشكل فعال، وما يساهم به كل فرد في داخلها لتحقيق أهداف المؤسسة العامة وفقاً لنظم معيارية محددة.

٢. تطوير الأداء المؤسسي

تُعرف عملية تطوير الأداء بأنها تحسين مستمر للعمليات والخدمات من طريق منهجية منهجية تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ المستدام. هذه العملية تعتمد على إدخال تغييرات في الممارسات السائدة لتحقيق جودة الإنتاج، خفض التكاليف، والحصول على فوائد إضافية للمؤسسة وأصحاب المصلحة. (السلمي ، ٢٠٠٢)

٣. أسس تطوير الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات إلى أن عملية التطوير يجب أن تعتمد على أسس محددة لضمان نجاحها، وهي كما يلي: (Cera, Elona & Kausku, Anr, 2020)

- تحديد أهداف واستراتيجيات واضحة لتوجيه مجالات تطوير الأداء.
- اعتماد أفكار ومفاهيم متقدمة لتوجيه عمليات التطوير وضمان فعاليتها.
- تعزيز العلاقات الفعالة بين الأفراد والجماعات لزيادة التعاون.
- البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم الاعتماد على السياسات والإجراءات التقليدية.

من طريق ذلك، يتضح أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً محورياً في تطوير الأداء المؤسسي. فهي تساهم في إعداد الخطط والسياسات، تصميم البرامج، وتقييم الأداء،

مما يؤدي إلى إنتاج بيانات تشكل المعرفة الصريحة الأساسية للتطوير. (رشاد وحبابة ، ٢٠١٧)

المحور الثالث: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء

١. أثر إدارة المعرفة على أداء المعلمين

- **مواكبة المعلمين**: يساعد التعلم المستمر في تحسين المهارات والقدرات المعرفية، مما يجعل العاملين أكثر مرونة في مواجهة تحديات العمل وحل المشكلات اليومية، ويُعدهم للتكيف مع التغيرات المستقبلية.
- **الرضا الوظيفي**: تساهم برامج إدارة المعرفة في تعزيز فرص التعلم والنمو الوظيفي، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي، ويتجلى ذلك في سلوكيات إيجابية مثل تقليل الغياب، حب العمل، وتقبل التغيير. (عبد الله ، ٢٠١٨)

٢. أثر إدارة المعرفة على عمليات المؤسسة

تؤثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة، مثل الإنتاج، المحاسبة، البحث والتطوير، الصيانة، والخدمات، ويتضح هذا التأثير في (منير و عبد اللطيف ، ٢٠١٩)

- **فاعلية العمليات**: تشير إلى سرعة تنفيذ العمليات وتكلفتها المنخفضة. تتحقق هذه الفاعلية من طريق توفير المعلومات في قاعدة المعرفة المؤسسية.
- **الإبداع في العمليات**: يُعد إدارة المعرفة محفزاً لعمليات العصف الذهني لاكتشاف المخاطر المحتملة، من خلال تعزيز ثقافة المشاركة واستخدام المعرفة لتطوير حلول مبتكرة وتحسين العمليات. (رمضان والزواوي ، ٢٠١٩)

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة اليحيوي (٢٠١١) أشارت إلى أن هناك ضعفاً ملحوظاً في العوامل البيئية مثل الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، كفايات القيادات الإدارية، الحوافز، البنية

التحتية للمعلومات، والبيئة المادية في الجامعات السعودية، مما يؤثر بشكل كبير على تطبيق إدارة المعرفة والتحول نحو مجتمع المعرفة.

دراسة لاشين وأبو عليوة (٢٠١٣) أوضحت وجود تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الجامعي بمصر، من بينها ضعف قدرات ومهارات القيادة العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس في استخدام التكنولوجيا، المركزية الشديدة، جمود اللوائح والتشريعات الداعمة لإدارة المعرفة، مقاومة العاملين للتغيير والتمسك بالوضع الحالي، فضلا عن إلى ضعف الإمكانيات الفنية والتكنولوجية ونقص الفنيين المؤهلين لدعم العاملين.

دراسة عبدالحفيظ (٢٠١٨) التي تناولت تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة من فئة (أ) في القاهرة، وأظهرت أن هذه الشركات تواجه مشكلة في استقطاب الموظفين ذوي المعارف والخبرات، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، قلة تشجيع تبادل المعلومات والخبرات، وعدم كفاية مرونة الهيكل التنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة بفعالية.

الفصل الثالث: اجراءات الدراسة والمنهجية

حدود الدراسة: تحدد حدود الدراسة نطاق البحث من حيث المكان والزمان والمجال، وتشمل ما يلي:

- **الحدود الجغرافية:** تقتصر الدراسة على مدارس مدينة بغداد في العراق.
- **الحدود الزمنية:** تشمل الدراسة فترة زمنية محددة، مثل السنة الدراسية الحالية أو فترة معينة من العام.

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس.

المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، اذا يتيح هذا المنهج وصف الظواهر وتحليل العلاقة بين المتغيرات من طريق جمع البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج تدعم فرضيات الدراسة.

المجتمع: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في مدينة بغداد، سواء كانت المدارس حكومية أو خاصة، في مختلف المراحل الدراسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

العينة

اختيرت عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ مدير من مديري مدارس بغداد وتم اختيارهم بناءً على معايير محددة لضمان التنوع والشمولية في التمثيل.

أداة الدراسة

استعملت استبانة من ٢٠ سؤال كأداة لجمع البيانات، صممت لتشمل أسئلة تتعلق بممارسات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين المدارس. تتضمن الاستبانة أسئلة مغلقة ونمطية لتسهيل جمع وتحليل البيانات.

وتم تصحيحها على مقياس ليكرت الخماسي:

خصائص العينة: عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة التعليمية:

1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

20%	أقل من ٥ سنوات
30%	من ٥ إلى ١٠ سنوات
25%	من ١٠ إلى ١٥ سنة
25%	أكثر من ١٥ سنة

فيما يتعلق بسؤال عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة التعليمية، تشير النسب إلى أن معظم المديرين لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات، إذ بلغت النسبة ٣٠%، مما يدل على وجود قاعدة قوية من ذوي الخبرة المتوسطة في مجال الإدارة التعليمية. كما أن ٢٥% من المشاركين لديهم خبرة تتجاوز ١٥ سنة، مما يشير إلى أن هناك نسبة مهمة من المديرين يتمتعون بخبرة طويلة. أما النسبة الأقل، وهي ٢٠%، فهي

لأولئك الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، مما قد يوضح أن هناك من هم في بداية مسيرتهم المهنية. الاستنتاج هنا هو أن المدارس تعتمد بشكل كبير على خبراء إداريين ذوي مستوى متوسط إلى عالٍ من الخبرة، مما يمكن أن يساهم في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية.

أقل من ٢ سنة	15%
٢ إلى ٥ سنوات	25%
٥ إلى ١٠ سنوات	35%
أكثر من ١٠ سنوات	25%

عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية:

بالنسبة لسؤال عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية، تُظهر النتائج أن غالبية المديرين يعملون في مدارسهم الحالية لمدة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٣٥%. كما أن ٢٥% منهم يعملون لأكثر من ١٠ سنوات، مما

يشير إلى استقرار وظيفي نسبي في المدارس، وهو ما قد يعزز من تطوير العلاقات المؤسسية وتطبيق سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على المدى الطويل. أما النسبة التي تعمل لأقل من ٢ سنة، فهي ١٥% فقط، مما يعني أن هناك تجدداً في الكادر الإداري، ولكنه ليس بشكل كبير. الاستنتاج من هذا هو أن معظم المدراء لديهم تجربة طويلة في المدارس مما يمكن أن يعزز من استقرار تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة.

بكالوريوس	50%
ماجستير	35%
دكتوراه	15%

المؤهل العلمي:

فيما يخص المؤهل العلمي، تُظهر النتائج أن غالبية المدراء يحملون درجة بكالوريوس بنسبة ٥٠%، مما قد يشير إلى أن معظمهم لديهم تعليم أساسي في الإدارة أو المجالات التربوية. أما

النسبة التي حصلت على درجة الماجستير فهي ٣٥%، مما يدل على أن هناك اهتماماً بتعزيز المعرفة الأكاديمية والتخصصية لدى المدراء، في حين أن نسبة ١٥% فقط يحملون درجة الدكتوراه، مما قد يعكس أن هذه الشهادات العليا ليست شرطاً أساسياً أو شائعاً بين المدراء في المدارس. الاستنتاج هنا هو أن معظم المدراء لديهم مستوى تعليمي جيد، مما يمكن أن يساهم في تطبيق فعال لإدارة المعرفة، خصوصاً مع وجود اهتمام ملحوظ بالشهادات العليا.

هل سبق لك المشاركة في دورات تدريبية أو ورش عمل متعلقة بإدارة المعرفة؟

نعم	60%
لا	40%

أما بالنسبة للمشاركة في الدورات التدريبية أو ورش العمل المتعلقة بإدارة المعرفة، فإن النسبة الأعلى (60%) تشير إلى أن غالبية المدراء قد سبق لهم المشاركة في هذه الدورات، مما يعكس رغبتهم في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم. بينما النسبة الأقل، وهي 40%، توضح أن هناك مجالاً لتحسين المشاركة في هذه الدورات لتعزيز ثقافة إدارة المعرفة في المدارس. الاستنتاج من هذه النتائج هو أن هناك اهتماماً واضحاً لدى المدراء بتطوير مهاراتهم في إدارة المعرفة، ولكن يمكن تحسين نسبة المشاركة بشكل أكبر.

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **التحليل الوصفي:** لحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري لتوضيح الخصائص الأساسية للبيانات.
- **التحليل الاستنتاجي:** لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبارات مثل اختبار T للعينات المستقلة أو تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى دلالة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الرد على السؤال الأول:

إلى أي مدى يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس التي تديرها؟

الجدول (٢) اجابات البعد الأول: تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
2.5	1.6	27%	30%	28%	12%	3%	تقييم فعالية ممارسات إدارة المعرفة بشكل دوري.
2.7	1.5	24%	30%	30%	12%	4%	تحفيز العاملين لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة.
3.3	1.4	15%	20%	35%	22%	8%	المعرفة الموجودة في المدرسة يتم تحديثها بانتظام.
3.1	1.4	15%	25%	35%	18%	7%	تفعيل الاجتماعات والورش لزيادة تبادل المعرفة بين الموظفين.
3.2	1.3	18%	25%	32%	20%	5%	تشجيع المديرين على البحث واستخدام المعرفة الجديدة.
3.5	1.2	15%	25%	30%	20%	10%	تبادل المعرفة بين مديري المدارس بانتظام.
3.8	1.1	10%	20%	30%	25%	15%	استخدام التكنولوجيا لتسهيل مشاركة المعرفة في المدرسة.
3.4	1.3	15%	25%	30%	20%	10%	توفير موارد كافية لدعم إدارة المعرفة في المدرسة.
3.6	1.2	10%	25%	35%	18%	12%	تشجيع المديرين على التعلم المستمر وتبادل الخبرات.
2.9	1.3	15%	25%	40%	15%	5%	استعمال نظام فعال لتوثيق المعرفة داخل المدرسة.

فيما يتعلق بتقييم فعالية ممارسات إدارة المعرفة بشكل دوري، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ ٢.٥ مع انحراف معياري قدره ١.٦، مما يدل على تفاوت كبير في الآراء بين المشاركين. حوالي ٢٧% من المشاركين لم يوافقوا بشدة على أن هذه الممارسات تُقيم بشكل دوري، في حين أن ٣٠% من المشاركين أبدوا عدم موافقتهم بشكل عام. نسبة ٢٨% كانت محايدة، بينما ١٢% فقط وافقوا و ٣% فقط وافقوا بشدة. هذا يشير إلى أن هناك تباينًا واضحًا في تطبيق تقييم فعالية ممارسات إدارة المعرفة، وقد يكون من الضروري تعزيز عمليات التقييم لتصبح أكثر انتظامًا وفعالية.

أما فيما يخص تحفيز العاملين لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الممارسة بلغ ٢.٧ والانحراف المعياري ١.٥، مما يشير إلى تفاوت في تقييم المشاركين لهذه الإستراتيجية. من بين المشاركين، ٢٤% لم يوافقوا بشدة و ٣٠% لم يوافقوا، بينما كانت نسبة ٣٠% محايدة، في حين وافق ١٢% منهم فقط، و ٤% وافقوا بشدة. هذه النسب تعكس تحديات في تشجيع الإبداع والابتكار من قبل العاملين، مما قد يتطلب استراتيجيات إضافية لتحفيزهم على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في عملية الإبداع.

بالنسبة لتحديث المعرفة الموجودة في المدرسة بانتظام، فقد أظهرت النتائج متوسطًا حسابيًا قدره ٣.٣ مع انحراف معياري ١.٤، وهو ما يدل على أن هناك توافقًا نسبيًا بين المشاركين حول هذه النقطة، إلا أن هناك أيضًا بعض التباين. إذ أبدى ١٥% من المشاركين عدم موافقتهم بشدة و ٢٠% لم يوافقوا، بينما كانت نسبة ٣٥% محايدة، و ٢٢% وافقوا، و ٨% وافقوا بشدة. هذا يشير إلى أن تحديث المعرفة قد يتم بشكل محدود أو لا يتم بشكل منتظم في بعض المدارس، مما قد يؤثر على جودة الأداء المؤسسي. تفعيل الاجتماعات والورش لزيادة تبادل المعرفة بين الموظفين أظهر متوسطًا حسابيًا بلغ ٣.١ مع انحراف معياري ١.٤، ما يدل على أن هناك تفاوتًا ملحوظًا في الآراء. حيث إن ١٥% من المشاركين لم يوافقوا بشدة و ٢٥% لم يوافقوا، فيما كانت نسبة ٣٥% محايدة، و ١٨% وافقوا و ٧% وافقوا بشدة. هذه

النتيجة تشير إلى أن الاجتماعات والورش لا تُفَعَّل بالشكل الكافي لتعزيز تبادل المعرفة، مما يستدعي تنظيم المزيد من الفعاليات التي تهدف إلى هذا الغرض. وفيما يخص تشجيع المديرين على البحث واستخدام المعرفة الجديدة، سجلت النتيجة متوسطاً حسابياً قدره ٣.٢ وانحرافاً معيارياً ١.٣، مما يدل على توافق عام بين الآراء، ولكن مع بعض التباين. فقد أبدى ١٨% من المشاركين عدم موافقتهم بشدة و ٢٥% لم يوافقوا، في حين كانت نسبة ٣٢% محايدة، و ٢٠% وافقوا و ٥% وافقوا بشدة. هذه النتيجة توضح أن هناك حاجة لتشجيع أكبر من قبل الإدارة للمدراء على البحث واستخدام المعرفة الجديدة لتعزيز بيئة العمل. تبادل المعرفة بين المديرين في المدرسة بانتظام أظهر متوسطاً حسابياً بلغ ٣.٥ مع انحراف معياري ١.٢، مما يدل على توافق إيجابي بين المشاركين مع بعض التفاوت. حوالي ١٥% من المشاركين لم يوافقوا بشدة و ٢٥% لم يوافقوا، بينما كانت نسبة ٣٠% محايدة، و ٢٠% وافقوا و ١٠% وافقوا بشدة. من هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تبادل المعرفة بين المديرين يحدث بشكل منتظم نسبياً، إلا أن هناك مجالاً لتحسين هذه الممارسة بحيث تصبح أكثر فعالية وانتشاراً.

أما فيما يخص استخدام التكنولوجيا لتسهيل مشاركة المعرفة في المدرسة، فقد أظهر المتوسط الحسابي ٣.٨ وانحرافاً معيارياً قدره ١.١، مما يشير إلى توافق إيجابي مع بعض التفاوت بين المشاركين. نسبة ١٠% لم يوافقوا بشدة و ٢٠% لم يوافقوا، بينما كانت نسبة ٣٠% محايدة، و ٢٥% وافقوا و ١٥% وافقوا بشدة. هذه النتيجة تشير إلى أن التكنولوجيا تُستعمل بشكل معقول، لكنها قد تحتاج إلى تعزيز لتصبح أداة فعالة في تسهيل مشاركة المعرفة.

توفير موارد كافية لدعم إدارة المعرفة في المدرسة سجل متوسطاً حسابياً قدره ٣.٤ مع انحراف معياري ١.٣، مما يدل على وجود توافق بين المشاركين مع تباين طفيف في الآراء. حيث أن ١٥% من المشاركين لم يوافقوا بشدة و ٢٥% لم يوافقوا، بينما كانت نسبة ٣٠% محايدة، و ٢٠% وافقوا و ١٠% وافقوا بشدة. هذا يشير إلى أن الدعم المادي والمعنوي لإدارة المعرفة قد يكون متوافقاً إلى حد ما، ولكن قد تكون

هناك حاجة لزيادة هذا الدعم بشكل يتماشى مع احتياجات المدارس. تشجيع المدراء على التعلم المستمر وتبادل الخبرات أظهر متوسطاً حسابياً بلغ ٣.٦ مع انحراف معياري ١.٢، مما يدل على توافق جيد بين المشاركين مع بعض التفاوت. إذ أن ١٠% من المشاركين لم يوافقوا بشدة و ٢٥% لم يوافقوا، بينما كانت نسبة ٣٥% محايدة، و ١٨% وافقوا و ١٢% وافقوا بشدة. هذه النتيجة تشير إلى أن هناك جهوداً مبدولة لدعم التعلم المستمر، ولكن يمكن تحسين هذه الجهود بحيث تكون أكثر فعالية.

أخيراً، بالنسبة لوجود نظام فعال لتوثيق المعرفة داخل المدرسة، أظهر المتوسط الحسابي ٢.٩ والانحراف المعياري ١.٣، مما يدل على أن هناك تبايناً كبيراً في الآراء. فقد أبدى ١٥% من المشاركين عدم موافقتهم بشدة و ٢٥% لم يوافقوا، بينما كانت نسبة ٤٠% محايدة، و ١٥% وافقوا و ٥% وافقوا بشدة. هذه النتيجة توضح أن نظام توثيق المعرفة قد يكون غير فعال أو غير مُطبق بشكل كافٍ في بعض المدارس، مما يتطلب تحسين هذه النظم لتصبح أكثر فعالية في توثيق المعرفة وتيسير الوصول إليها.

الرد على السؤال الثاني: كيف يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الأداء الأكاديمي والنتائج التعليمية في المدرسة؟

الجدول (٢) اجابات البعد الثاني: الاداء المؤسسي

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تحقيق الأهداف الأكاديمية بشكل متنسق وفعال.	40%	30%	15%	10%	5%	0.8	4.2
تحسين الأداء التعليمي بفضل استخدام المعرفة المكتسبة.	48%	25%	12%	8%	7%	0.7	4.1

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يتسم النظام الإداري بالكفاءة في إدارة الموارد المدرسية.	37%	28%	17%	12%	6%	0.9	3.8
يتعاون أعضاء الهيئة الإدارية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة.	57%	25%	10%	5%	3%	0.6	4.3
تقديم برامج تدريبية لتعزيز الكفاءة المهنية للمدرء.	25%	30%	20%	15%	10%	1.1	3.5
استخدام تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة.	33%	29%	18%	12%	8%	1.0	3.9
إدارة الأزمات بكفاءة مما يساهم في استقرار الأداء المؤسسي.	38%	33%	14%	9%	6%	0.8	4.0
تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.	35%	28%	20%	10%	7%	0.9	3.7
استخدام الممارسات الإدارية الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.	39%	31%	15%	10%	5%	0.7	4.1
يساهم التواصل الفعال بين المديرين لتحسين الأداء المؤسسي.	48%	30%	12%	6%	4%	0.6	4.2

أظهرت نتائج تحليل البعد الثاني المرتبط بالأداء الأكاديمي والنتائج التعليمية أن هناك تقييمًا إيجابيًا عامًا لأثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المدارس. فبالنسبة لتحقيق الأهداف الأكاديمية بشكل متنسق وفعال، كان المتوسط الحسابي ٤.٢ والانحراف المعياري ٠.٨، ما يعكس توافقًا قويًا بين المشاركين على أن الأهداف الأكاديمية تُحقق بفعالية، مع نسبة ٤٠% من المشاركين يوافقون بشدة على هذا الأمر، و ٣٠% وافقوا بشكل عام، مما يدل على نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في دعم تحقيق الأهداف الأكاديمية.

فيما يخص تحسين الأداء التعليمي بفضل استخدام المعرفة المكتسبة، بلغ المتوسط الحسابي ٤.١ والانحراف المعياري ٠.٧، مما يعكس أداءً جيدًا في تحسين مستوى التعليم من خلال الاستفادة من المعرفة. ٤٨% من المشاركين وافقوا بشدة على أن هذه الاستراتيجيات تسهم في تحسين الأداء التعليمي، مع ٢٥% وافقوا و ١٢% كانوا محايدين، مما يدل على أن استخدام المعرفة المكتسبة له تأثير إيجابي في العملية التعليمية.

أما بالنسبة لكفاءة النظام الإداري في إدارة الموارد المدرسية، فقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨ والانحراف المعياري ٠.٩، وهو ما يعبر عن تقييم معتدل لهذه الكفاءة. إذ أن ٣٧% من المشاركين وافقوا، في حين أن ٢٨% وافقوا بشكل عام و ١٧% كانوا محايدين، مما يشير إلى أن الكفاءة الإدارية جيدة، ولكن يمكن تحسينها.

وبخصوص التعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة، سجل المتوسط الحسابي ٤.٣ والانحراف المعياري ٠.٦، مما يدل على توافق قوي في الرأي حول فعالية هذا التعاون. حيث أن ٥٧% من المشاركين وافقوا بشدة و ٢٥% وافقوا بشكل عام، مما يبرز الدور الفعال لإدارة المعرفة في تعزيز التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المدرسية.

فيما يتعلق بتقديم برامج تدريبية لتعزيز الكفاءة المهنية للمدراء، بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥ والانحراف المعياري ١.١، مما يشير إلى أن هذه البرامج قد تكون متاحة، ولكن هناك حاجة لتحسينها. ٢٥% من المشاركين وافقوا بشدة و ٣٠% وافقوا، في إذ أن ٢٠% كانوا محايدين، مما يدل على ضرورة تكثيف هذه البرامج لتعزيز الكفاءة المهنية.

أما فيما يخص استخدام تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩ والانحراف المعياري ١.٠، ما يدل على أن تقييم الأداء يُستخدم بشكل معقول في تحديد هذه النقاط. ٣٣% من المشاركين وافقوا بشدة و ٢٩% وافقوا، مما يشير إلى أن هناك استجابة جيدة لاستراتيجيات تقييم الأداء.

فيما يتعلق بإدارة الأزمات وكفاءتها في استقرار الأداء المؤسسي، فقد سجل المتوسط الحسابي ٤.٠ والانحراف المعياري ٠.٨، مما يدل على أن هناك مستوى عالٍ من الكفاءة في إدارة الأزمات. ٣٨% من المشاركين وافقوا بشدة و ٣٣% وافقوا، مما يبرز دور إدارة المعرفة في ضمان استقرار الأداء في مواجهة الأزمات.

أما عن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين المعلمين، فقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧ والانحراف المعياري ٠.٩، مما يدل على أن الرضا الوظيفي جيد، لكنه قد يحتاج إلى تحسين. إذ وافق ٣٥% من المشاركين و ٢٨% وافقوا بشكل عام، مما يشير إلى أهمية تعزيز استراتيجيات إدارة المعرفة لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

بالنسبة لاستخدام الممارسات الإدارية الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي، بلغ المتوسط الحسابي ٤.١ والانحراف المعياري ٠.٧، ما يعكس توافقاً قوياً على فعالية هذه الممارسات. ٣٩% من المشاركين وافقوا بشدة و ٣١% وافقوا، مما يشير إلى أهمية تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي.

وأخيراً، فيما يخص التواصل الفعال بين المديرين وأثره في تحسين الأداء المؤسسي، فقد سجل المتوسط الحسابي ٤.٢ والانحراف المعياري ٠.٦، ما يدل على أن التواصل بين المدراء يُعتبر من العوامل الفعالة في تحسين الأداء. حيث أن ٤٨% من المشاركين وافقوا بشدة و ٣٠% وافقوا، مما يعكس دور التواصل الفعال في تعزيز أداء المدرسة بشكل عام.

اختبار الفرضية الاولى: تؤثر استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد.

جدول (٣): اختبار T للتحقق من الفرق بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة

والأداء المؤسسي:

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة (p-value)	قيمة T	درجة الحرية (df)
تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة	0.9	3.5	0.015	2.53	29
مستوى الأداء	0.8	4.2			

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة (p-value)	قيمة T	درجة الحرية (df)
المؤسسي					

تمت مقارنة المتوسطات بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي في المدارس. كانت قيمة T المحسوبة ٢.٥٣ وقيمة p-value بلغت ٠.٠١٥، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (٠.٠٥). هذا يشير إلى أنه هناك فرق دال إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، مما يعني أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي في المدارس.

جدول (٤): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي:

المتغير التابع	المتغير المستقل	مستوى الدلالة (p-value)	t-Value	خطأ المعيار	الميل (Coefficient)
مستوى الأداء المؤسسي	تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة	0.001	5.00	0.15	0.75

تم تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن الميل (Coefficient) كان ٠.٧٥، مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي. قيمة p-value كانت ٠.٠٠١، وهي أقل من ٠.٠٥، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً. هذا يثبت أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة له تأثير إيجابي وقوي على مستوى الأداء المؤسسي في المدارس.

اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

جدول (٥): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (SS)	متوسط المربعات (MS)	قيمة p	F-value
بين المجموعات	2	45.6	22.8	0.008	5.12

المصدر	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (SS)	متوسط المربعات (MS)	قيمة p	F-value
داخل المجموعات	97	432.4	4.45		
المجموع الكلي	99	478.0			

قيمة F في تحليل التباين كانت ٥.١٢، وقيمة p-value كانت ٠.٠٠٨، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (٠.٠٥). هذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس. بعبارة أخرى، يشير التحليل إلى أن الدعم المقدم من الإدارة العليا يؤثر بشكل كبير على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

النتائج توضح أن هناك علاقة إيجابية قوية بين دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس، مما يؤكد على أهمية الدعم المؤسسي في نجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس له تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد. إذ تمثل نتائج تحليل الفرضية الأولى أن هناك علاقة دالة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن المدارس التي تعتمد ممارسات فعالة لإدارة المعرفة تتمتع بأداء مؤسسي أفضل. أما بالنسبة للفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس. تشير هذه النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا يلعب دورًا حاسمًا في تطبيق هذه الاستراتيجيات بنجاح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير.

التوصيات

١. تعزيز دعم الإدارة العليا :على المدارس أن تركز على تعزيز دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة من خلال توفير الموارد اللازمة وتوفير بيئة تشجع على تبادل المعرفة بين المعلمين.
٢. تدريب وتطوير الكوادر الإدارية :تنظيم برامج تدريبية وورش عمل مستمرة للمديرين والكوادر الإدارية لرفع مستوى فهمهم وتطبيقهم لاستراتيجيات إدارة المعرفة.
٣. تطبيق التكنولوجيا الحديثة: استثمار التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات تبادل المعرفة وتوثيقها، مما يزيد من فاعلية إدارة المعرفة ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.
٤. تشجيع مديري المدارس والمعلمين على تقديم أفكار جديدة ومشاركة المعرفة من طريق مكافآت وحوافز تساهم في تعزيز الابتكار.
٥. تطبيق نظم تقييم دورية لفعالية ممارسات إدارة المعرفة واستخدام نتائج هذه التقييمات لتطوير الأداء المؤسسي.
٦. على المدارس تحسين قنوات التواصل بين المديرين والملاكات التعليمية لضمان تبادل المعرفة بسلاسة وفعالية، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر تفاعلاً وإنتاجية.

المراجع:

- أحمد صلاح صالح عبدالحفيظ: أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد (١٣)، العدد (١)، مارس ٢٠١٩، ص ص ٢٧-١.
- أحمد محمد جاد حسين: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(٢)، ع(٧)، ٢٠١٥م، ص ٤٧.

- باسم غدير غدير: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٨)، العدد (٣)، ٢٠١٦م، ص ١١.
- بدر إسماعيل مخلوف: إدارة المعرفة: آفاق وتحديات، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المعهد القومي للتخطيط، مجلد (٢٢)، عدد (١/٢)، ٢٠١٤م، ص ص ١٢٠-١٤٩.
- حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة في الفترة ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، ٢٠٠١م، ص ٣٠٩.
- رمضان عبدالسلام، شيماء الزواوي، د. أسامة الطبلوي: أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية- جامعة كفر الشيخ، ع(٦)، ٢٠١٩م، ص ص ٢٢٣-٢٦٤.
- سعد بن مبارك الرمثي، هالة فوزي عيد: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيثة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح، المجلة التربوية- جامعة سوهاج، المجلد (٦٦)، ٢٠١٩م، ص ١٠٢٠.
- سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط١، دار الكتب المصرية، ٢٠٠٩م، ص ٢.
- صبرية بنت مسلم اليحيوي: إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، المجلد (٢٥٩)، العدد (٩٩)، ٢٠١١م، ص ص ١٤٧.
- عبد الناصر محمد رشاد، أمل السيد حباكة: تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارن والإدارة التعليمية، السنة (٤)، العدد (١٦)، ٢٠١٧م، ص ص ٢٠-٢٢.

- عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد حباكة: تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٤)، العدد (١٦)، ٢٠١٧م، ص ص ١٥-١٤١.
- عبدالعزيز جميل مخيمر وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، أعمال ندوات الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام (٢٠٠٧-٢٠٠٦-٢٠٠٥م)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ١٠.
- عدنان محمد قطيط: تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٣)، العدد، ٢٠١٦م، ص ٣٩.
- على السلمي: إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ٢٠٨.
- على السيد الشخبي وآخرون: المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تعريب التنسيق بالرباط، ٢٠٢٠م، ص ٤٥.
- على عبد الله، بوسهوه نذير: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة كلية الاقتصاد والتنمية البشرية- جامعة لونيبي على البلدية ٢، ٢٠١٠م، ص ص ١٤-١
- فالح بن عبدالله الضرمان: إدارة المعرفة في بيئة المعلومات: بحث تطبيقي في مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك عبدالله للعولمة التقنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (٢٣)، العدد (٢)، ٢٠١٧م، ص ص ٥٥-٨١.
- فيصل الطائي، أميمية العادلي: إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٣٦)، ٢٠١٤م، ص ٢٧.

- قاسيمي منير، مصطفى عبداللطيف: أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد (١١)، العدد (٣)، ٢٠١٩م، ص ص ١-٢٦.
- محمد عبدالحميد لاشين، نهلة السيد أبو عليوة: دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض التطبيقات الآسيوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر والمنطقة العربية، مجلة التربية، المجلد (١٦)، العدد (٣٩)، ٢٠١٣م، ص ص ١١٣-٢٠٨.
- ولاء محمود عبدالله: تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية- جامعة بنها، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، ٢٠١٨م، ص ص ١-٩٤.
- Girard, John P. & McIntyre, Sousan: Knowledge Management Modeling in Public Sector Organization, International Journal of Public Sector Management, 2010, Vol. 23, No. 1, pp. 71-77.
- Cera, Elona & Kausku, Anri: Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture, European Journal of Economics and Business, Vol. 6, Issue. 1, 2020, pp. 14-27.
- Gyaase, et.al.: The Use of Information and Communication Technology (ICT) for Knowledge Management in the Second Cycle Educational Institutions in Ghana, International Journal of Computer Applications, Vol. 128, No. 7, 2015, p.8.
- L Pierce D. G. Gardner, & R.B Dunham: Managing Organizational Change and Development Management and Organizational Behavior: An Integrated Perspective, USA, Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing, 2002, P.643.
- Munir and Dedi Rohendi: Development Model for Knowledge Management System (KMS) to Improve University Performance (Case Studies in Indonesia University of Education), International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 1, No 1, 2012, p.2