

مجلة جامعة المدينة العالمية
للعلوم التربوية والنفسية (MIJEPS)

Mediu International Journal of
Educational and Psychological Sciences (MIJEPS)



المجلد: 6 العدد: 3 أغسطس 2026
Vol.6, Issue.3, Aug 2026

Mediu

International Journal of
Educational and Psychological
Sciences (MIJEPS)

e-ISSN:2773-45IX



مجلة جامعة المدينة العالمية

للعلوم التربوية والنفسية

مجلة عالمية محكمة

e-ISSN: ٢٧٧٣-٤٥١X

أبحاث المجلد: ٥ العدد: ٦ أغسطس ٢٠٢٦

البحث	صفحة
١. تأثير تقنيات العرض التفاعلي على الأداء الأكاديمي: دراسة استطلاعية لطلاب السنة الأخيرة في جامعة الأمير محمد بن فهد	٢٩١
٢. دراسة فاعلية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية المهارات الحركية لكرة القدم لدى طلاب المرحلة الثانوية	٦٤-٣٠
٣. أثر التدريب على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحصيل مادة التاريخ لدى طالبات المرحلة الثانوية بالملكة العربية	١٠٨-٦٥
٤. المهارات الحياتية وفق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ودور التوجيه والإرشاد الطلابي في تنميتها من وجهة نظر طلاب جامعة طيبة بمدينة نبع	١٥٨-١٠٩
٥. القيادة المدعومة بالذكاء الاصطناعي: إطار نظري مفاهيمي لاتخاذ القرار التربوي في عصر الذكاء الاصطناعي	١٩٠-١٥٩
٦. واقع تطبيق معايير الجودة في إمارة أبوظبي لتنمية مهارات الكتابة الإبداعية لدى الطلاب الموهوبين	٢١٤-١٩١
٧. تقنية الهلوجرام كمدخل حديث للتعليم التفاعلي لطلقات التعليم العام من وجهة نظر المعلمات	٢٥٣-٢١٥
٨. سياسات ما بعد الحداثة وأثرها في التعليم الثانوي الألماني (دراسة تحليلية نقدية)	٢٧٨-٢٥٤
٩. فاعلية برنامج قائم على السيميائية في سرعة تعلم واكتساب مهارة القراءة لدى متعلمي اللغة العربية	٣٠٨-٢٧٩
١٠. علاقة التخطيط الاستراتيجي بجودة إدارة المخاطر في المدارس	٣٥٦-٣٠٩
١١. علاقة إدارة المعرفة بالمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة	٤١٣-٣٥٧

أعضاء هيئة تحرير المجلة:



مدير التحرير: الأستاذ المشارك الدكتور/ أيمن عايد محمد ممدوح



نائب مدير التحرير الأول: الأستاذ المشارك الدكتور/ بابولا كريم حامد



نائب مدير التحرير الثاني: الأستاذ المشارك الدكتورة/ إيمان محمد قطب



سكرتيرة المجلة: الأستاذة/ دينا فتحي حسين

محكمو أبحاث العدد (حسب الترتيب الأبجدي):

- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد البحيري
- الأستاذ المشارك الدكتور/ أحمد رمضان
- الأستاذ الدكتور/ جعفر أبو صاع
- الأستاذ المشارك الدكتور/ دعاء إمان
- الأستاذ الدكتور/ رباح عبد الجليل
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ضيف شلبي
- الأستاذ المشارك الدكتور/ عبد الواسع
- الأستاذ المساعد الدكتور/ عبد الله اللقمانى
- الأستاذ الدكتور/ عصام خطاب
- الأستاذ المساعد الدكتور/ فائق النجار
- الأستاذ المساعد الدكتور/ قيس حميد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ممتاز الديب
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور الجريشي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور الحمدي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ناصر الشهري
- الأستاذ المساعد الدكتور/ نجلاء أبو سريع
- الأستاذ المساعد الدكتور/ وليد أبو اليزيد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ياسمين الشافعي

علاقة إدارة المعرفة بالمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة

The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Climate in Education Offices in Jeddah Governorate

Reem Nasir Alsaidy ¹ & Ayman Ayed Mamdouh

¹ PhD Researcher at the Faculty Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

²Associate Professor Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

* Corresponding Autor: reem.n.s@hotmail.com

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم العام بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (185) مشرفة تربوية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، في العام (2024-2025) اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بتحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري المرتبط بإدارة المعرفة والمناخ التنظيمي، واستخدمت استبانة تم بناؤها لغايات دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وتم التوصل من خلال تحليل نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، أي أنه كلما زاد تطبيق مكاتب التعليم لعمليات إدارة المعرفة، سيؤدي ذلك إلى تحسين وتجويد المناخ التنظيمي بكافة أبعاده (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - العلاقات والتواصل - نمط الاتصال - طبيعة العمل - الحوافز والمكافآت)، مما يسهم في زيادة رضا العاملين ويؤثر على إنتاجيتهم وبالتالي، يؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي لمكاتب التعليم ويحقق أهدافها ورؤيتها. وأوصت الدراسة: بضرورة وضع رسالة ورؤية استراتيجية تتناسب مع استراتيجيات إدارة المعرفة، وإنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة داخل كل مكتب من مكاتب التعليم، يكون من مهامه: (توليد واكتساب المعرفة، وتنظيمها وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها)، وبناء مناخ تنظيمي فعال يساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وإنشاء شراكات مجتمعية مع المؤسسات المختلفة التي يمكن أن تدعم العملية التعليمية وتطور مخرجات التعليم.

الكلمات المفتاحية: (إدارة المعرفة، المناخ التنظيمي، التعليم).

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between knowledge management and organizational climate in public education offices in Jeddah Governorate, Saudi Arabia. The study sample consisted of 185 female educational supervisors from Jeddah education offices during the academic year 2024-2025, selected using stratified random sampling. A descriptive-analytical approach was employed, analyzing literature related to administrative thought concerning knowledge management and organizational climate. A questionnaire was developed specifically to study this relationship. Analysis of the results revealed a positive (direct) relationship between knowledge management and organizational climate in Jeddah education offices. This means that the more education offices implement knowledge management processes, the better their organizational climate will be across all dimensions (organizational structure, leadership style, relationships and communication, communication style, nature of work, and incentives and rewards). This, in turn, contributes to increased employee satisfaction and productivity, ultimately leading to improved organizational performance and the achievement of the education offices' goals and vision.

The study recommended the necessity of developing a strategic mission and vision aligned with knowledge management strategies, establishing a dedicated knowledge management department within each education office with the responsibilities of generating, acquiring, organizing, storing, disseminating, and applying knowledge, building an effective organizational climate conducive to knowledge management processes, and forging community partnerships with various institutions that can support the educational process and enhance learning outcomes.

Keywords: (Knowledge Management, Organizational Climate, Education)

المقدمة:

تعد إدارات التعليم في الدولة، المحرك الأساسي للمؤسسات التعليمية، فهي المسؤولة عن متابعة وتطوير ودعم المعرفة في المدارس، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في قطاع التعليم، والرقى بمستواهم وتعزيز مهاراتهم، والإشراف على العملية التعليمية، لإنتاج أفراد يتمتعون بالجودة والنوعية في خدمة مجتمعاتهم وتلبية احتياجات سوق العمل. وبما أن مكاتب التعليم هي همزة الوصل بين المدارس وإدارات التعليم، أصبح لزاماً عليها تبني مدخلاً مهماً، ألا وهو إدارة المعرفة، والذي يؤهلها للمنافسة الدولية، والرقى بمستوى خدماتها لتحقيق أهدافها المرجوة وإخراج جيل منافس عالمياً. ومن أهم أهداف إدارة المعرفة، توفير المعرفة المنظمة وتطبيقها وتنظيمها ووضع الخطط لاستثمار جهودها ومواردها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والارتقاء بأدائها المعتمد على المعرفة والخبرة والتحسين المستمر، وذلك بدعم الممارسات المتمركزة حول المعرفة، والارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة (همشري، 2013). كما تدعم إدارة المعرفة المنظمات في إنشاء آلية تقيس وتخزن وتحول المعرفة إلى رأس مال فكري، يزيد من قدرة الموظفين على حل المشكلات وقدرة المنظمة على إجراء تحسينات مستمرة (Cheng, 2015).

كما أن تطور التكنولوجيا، واتساع شبكة المعلومات، وانتشار نظم الاتصالات الحديثة، أدى إلى سرعة انتشار المعرفة وتبادلها، وتعتبر صناعة المعلومات الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الحديث، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة ودورها في التحول نحو اقتصاد المعرفة، الذي يركز على ما يتوفر لدى المؤسسات من معارف وخبرات متراكمة، تحتم على المنظمات الحفاظ عليها وتخزينها لوقت الحاجة إليها، ومنع استنساخها من قبل المنظمات المنافسة، بل استغلالها داخل المؤسسة لتطوير الأداء التنظيمي، وخلق الميزة التنافسية (البلوشي، 2020).

وتعتبر إدارة المعرفة مدخلاً حديثاً لتطوير العديد من المنظمات باختلاف قدراتها ومستوياتها على المساهمة الفاعلة في تحسين المناخ التنظيمي، وذلك من خلال الاعتماد على المعارف والخبرات والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية، كما يزيد المناخ التنظيمي الجيد من قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها المعرفية لتحقيق أهدافها، و يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل ومدى إدراك الفرد للعمليات المطلوبة، حتى يتم إنجاز المطلوب، وهو المحرك للسلوك الإنساني في ظل الخطط الإجرائية التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي – كأحد الظواهر الإدارية- على جزء كبير من جهود واهتمامات الباحثين في مجال الإدارة، لما له من أهمية كبيرة في حياة المنظمات المختلفة، وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية: كالأداء الوظيفي، والضغوط المهنية، والصحة النفسية للعاملين سلباً وإيجاباً. (رياح، 2008).

إذ يسود أي مؤسسة من المؤسسات التعليمية نوع من المناخ أو جو العمل الذي يميز العلاقات السائدة بين العاملين، ويصدق هذا القول على جميع المؤسسات التعليمية، بما في ذلك مكاتب التعليم، ولعل الجو أو المناخ الذي يميز أي من هذه المؤسسات إنما هو نتيجة الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد في كل مستوى من مستويات التدرج الوظيفي داخل المؤسسة، ويتفق معظم الباحثين في هذا الميدان على تسمية هذا الجو الناجم عن التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة بالمناخ المؤسسي أو المناخ التنظيمي، ويقصد بالمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية أنه: " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في منظمات الأعمال والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم". (خليفة، 1998).

ويؤكد هذا أحد الباحثين، إذ يرى أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات الفاعلة داخل المنظمات الإدارية، والذي يكسبها الشخصية المميزة عن غيرها، وإذا كان الفرد هو محور العملية الإدارية والمحرك الساسي في المنظمة فإن نجاحها أو فشلها مرهون أساساً بأداء الفرد فيها والذي يتعامل مع عدة متغيرات تنظيمية، تتحكم في مستواه، وبخاصة العوامل ذات العلاقة بالأبعاد الداخلية للمنظمة والتي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي. (الإمام، 2006).

ولاشك أن المعرفة تحتاج إلى مناخ جماعي يوجه سلوك الفرد ليخضع أهدافه، ومصالحه، وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها، مناخ يؤكد على وضع أهداف جماعية وعمل الفريق على تحقيقها.

ومن هنا يبرز دور إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي داخل أي منظمة كانت، باعتباره المحرك الأساسي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، مما يساعدها على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. كما أشارت دراسة، Sahibzada et al (2020) إلى أهمية المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية على الأداء التنظيمي.

وفي ضوء ماسبق - نظراً للاهتمام المتزايد بالمعرفة وإدارتها - فإن الباحث يسعى إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة في مكاتب التعليم بمحافظه جدة، إذ أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يحتاج إلى مناخ تنظيمي داعم.

مشكلة الدراسة:

كشفت العديد من الدراسات عن وجود فجوة حقيقية بين الواقع والمأمول في مكاتب التعليم، مثل دراسة الشمراني (2014)، والتي أكدت أن هناك قصوراً في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية من حيث ضعف في الأهداف والمهام لمديري المكاتب، ومهام المشرف التربوي وأنماط الإشراف المتبعة، كما أوضحت بأن هناك تفاوت بين مهام المكاتب وكفايات المشرف التربوي، كما يوجد قصور في الممارسات الإدارية لأهداف ومهام مديري مكاتب التعليم، الذي يؤكد بأن هناك حاجة ماسة لتطوير الأداء الإداري لمكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك لمواكبة التغيرات والمستجدات الحديثة في الإدارة و وأوصت بإنشاء

قاعدة معلوماتية تقنية دقيقة وثرية ومتجددة، تمكن صانعي القرار في المستويات الإدارية المختلفة من رسم رؤية مستقبلية توجه الجودة وتعمل على تحقيقها في التعليم العام. كما أوضحت نتائج دراسة السبيعي (2019) إلى أن درجة أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية كانت مرتفعة في مجالي القيم وأخلاقيات العمل التربوي، والتمكين الإداري، بينما كانت متوسطة في بقية المجالات التي شملتها أداة الدراسة، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالقيادات التربوية في مكاتب التعليم بعقد الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة.

كما توصلت دراسة الثقفي (2019) إلى أن درجة تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم الطائف من وجهة نظر القيادات التربوية جاءت بدرجة متوسطة، كما وجد علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي، لذا فقد أوصى بتطوير تطبيق القيادات التربوية لإدارة المعرفة من حيث: تشارك المعرفة وإنتاجها وتوليدها وتخزينها، بما يحقق تطبيقاً متميزاً لإدارة المعرفة بهذه المؤسسات.

كما أكدت نتائج دراسة مرزا (2012) أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة جدة جاءت بدرجة ممارسة قليلة، لذلك أوصت بأن تحرص القيادات التربوية في إدارة التعليم على وضع إدارة المعرفة على رأس أولوياتها، تمشياً مع خطة التنمية التاسعة للمملكة العربية السعودية، والتي تؤكد على التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتعزيز البيئة التحتية لإدارة المعرفة. كما تلزم بتوظيف إدارة المعرفة في تنفيذ وتقوم استراتيجية الإدارة لديها، بهدف تحويلها إلى منظمة فعالة، وذلك من خلال توفير الموارد المالية والبشرية الكافية واعتماد هياكل شبكية مرنة تدعم التشارك في المعرفة. كما خرجت دراسة المحمادي (2015) بعدد من التوصيات، منها نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين المشرفات التربويات في مدينة الرياض، وإعداد دورات تدريبية لتعزيز المستوى العالي لمهارات الاتصال الفعال لدى أفراد العينة.

ويتضح جلياً مما سبق، أن مكاتب التعليم في المملكة تواجه العديد من المشكلات الإدارية التي تحد من إمكانية تحقيق الجودة والتميز في أدائها، سواء في مخرجاتها أو في عملياتها أو في مدخلاتها، مما يؤكد حاجتها إلى نهضة إدارية توجد قيادات إدارية قادرة على تطوير أدائها بما يتواءم مع متطلبات العصر الحالي، مستخدمة مناخاً تنظيمياً مناسباً من هياكل تنظيمية مرنة، وأنماط قيادية مناسبة. وفي ضوء ذلك صدر الأمر السامي رقم (546) وتاريخ 1433/1/2 هـ الموافق 2011/11/27م بتكليف لجنة برئاسة وزير الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية " للخروج باستراتيجية وطنية شاملة وعملية، للتحول إلى مجتمع المعرفة مدعومة ببرامج تنفيذية وزمنية محددة التكلفة" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2014، 1435).

وكون مكاتب التعليم همزة الوصل بين المدارس ووزارة التعليم، فإنها تعتبر من أهم مؤسسات الدولة التي يعول عليها الشيء الكثير لإعداد الأجيال الحالية والقادمة، لعصر المعرفة، وتهيئتهم للعمل مستقبلاً في مجالات اقتصاد المعرفة، مما يتطلب منها تبني مفاهيم إدارة المعرفة وتوظيفها في مجمل عملياتها الإدارية. ولإدارة المعرفة

الدور الكبير في تحسين وتطوير المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات والرقى بها إلى المستوى المأمول الذي يحقق لها التميز والكفاءة في الأداء.

ولكون الباحثة مشرفة تربوية في أحد إدارات التعليم بمحافظه جدة، ولديها الخبرة والاطلاع عن كثب على أداء وأعمال مكاتب التعليم، حيث قضت ستة عشر سنة كمعلمة، وثمان سنوات كمشرفة تربوية، لذا فقد لاحظت وجود حاجة ملحة لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم، وارتأت أن إدارة المعرفة قد تسهم في تحسين المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى رفع أداء مكاتب التعليم، لذا اختارت الدراسة في هذا الموضوع.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

أهمية الدراسة يكمن في تناولها لموضوع حديث، ألا وهو إدارة المعرفة، والذي أصبح في الوقت الحاضر من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من إضافة قيمة مهمة وخلق ميزة تنافسية، تستطيع من خلالها البقاء في المنافسة العالمية، وتحقيقاً للتنمية المستدامة لها، حيث تتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي بالاعتماد على نظرية الرؤية القائمة على الموارد (RBV) Resource .

الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية الدراسة التطبيقية في كونها تبحث في أهمية عمليات إدارة المعرفة، والتي تساعد المنظمات على استثمار رأس المال البشري، وتوظيف الخبرات في حل مشكلات المنظمة، وتحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، التي تسعى إليها مكاتب التعليم من تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، واتخاذ القرارات المناسبة، التي تضمن توفير الوقت والجهد والتكلفة، والتحسين المستمر، والتطوير والإبداع، مما يعود على مدارس المحافظة بالنفع الوفير.

وتتجلى أهمية الدراسة في أن مكاتب التعليم في محافظة جدة هي المسؤولة عن السياسات التعليمية للمدارس التابعة لها، حيث تطمح إلى خلق مخرجات إبداعية لديها القدرة على المنافسة الدولية، لذا تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة مكاتب التعليم في محافظة جدة بالتعرف على الأثر الذي يمكن أن تحدثه إدارة المعرفة في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي في ضوء ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، للمساهمة في زيادة فاعلية إدارة المعرفة في مكاتب التعليم، كما تزداد أهميتها في أنها تناولت موضوع حيوي وهام، ألا وهو إدارة المعرفة، وأثره على تحسين المناخ التنظيمي حيث يعمل المناخ التنظيمي السليم على تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها أعضاء المنظمة، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، وتوفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها (آل حارس، 2018، ص199). كما يضمن المناخ التنظيمي السليم الإنتاجية العالية، ويقلل إلى حد ما من

العناصر غير الفاعلة، ويساعد على ثبات واستقرار بيئة العمل، ويؤثر رد فعل العاملين تجاه أعمالهم وأعمال زملائهم في العمل، مما يؤثر على إنجاز العاملين ورضاهم عن العمل، كما تكون دافعية العاملين أكبر في المناخ التنظيمي الصحي، الأمر الذي يعمل على تحقيق رضاهم الشخصي (معمار، 2018، ص49).

هدف الدراسة وأسئلتها:

تأسيساً على مشكلة الدراسة وسؤالها، والتي تركز على متغيرين رئيسيين، وهما: إدارة المعرفة، والمناخ التنظيمي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الهدف التالي:

- معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

وتحديداً الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

- ما العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة؟

- بناءً على ما تم مناقشته في مشكلة الدراسة حول المتغيرات لهذه الدراسة وهي: إدارة المعرفة، والمناخ التنظيمي، ستحاول الباحثة في هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي:

ما العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن هذه الدراسة تفترض: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة الميدانية وجمع بياناتها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2024 م.

2. الحدود المكانية: تم تنفيذ هذه الدراسة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وذلك بأخذ عينة عشوائية من المشرفات التربويات من كل مكتب من مكاتب التعليم طبقاً لعددهن في كل مكتب، للوصول إلى نتائج تمثل المجتمع إلى أبعد حد ممكن.

3. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

مصطلحات الدراسة:

يتمحور موضوع الدراسة حول عدة مصطلحات رئيسية تتعلق بإدارة المعرفة والمناخ التنظيمي، وفيما يلي التعريف الاصطلاحي والإجرائي لموضوعات الدراسة.

المعرفة: تعرف المعرفة بأنها: "مجموعة من الحقائق ووجهات النظر، والآراء والأحكام واساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم

المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذه الظروف وهذه الحالة " (حجازي، 2014، ص 50)، كما عرفها Barnes (2002) بأنها: "مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمنهجيات والبراعات".

وتعرف الباحثة المعرفة إجرائياً بأنها: مجموعة المعلومات والمعارف والحقائق ووجهات النظر والخبرات المكتسبة لدى العاملين في مكاتب التعليم والتي يمكن حفظها وتخزينها ومشاركتها وتطويرها استخدامها في اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات التي تواجهها، وتوظيفها في تحقيق أهدافها المرجوة.

إدارة المعرفة: تعرف بأنها "مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخرن ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تريد من قابلية المنظمة (المدرسة) للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار" (2011, 443)

(Ludon&Ludon). كما عرفها عبد الرسول (2013) بأنها "عملية ديناميكية مستمرة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس، بهدف تحديد المعرفة وإيجادها، أو توليدها وتطويرها وتوزيعها، أو نشرها واستخدامها وحفظها، وتيسير استرجاعها، وذلك من خلال امتلاكهم مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة بأشكالها كافة، وحسن استثمار المعرفة التي يمتلكها العاملون، واستخدام ذلك في صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات المدرسية وصولاً إلى رفع مستوى الأداء، والجودة، والتنافسية في المدارس".

وتعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: إدارة العمليات المعرفية التي تمتلكها مكاتب التعليم في محافظة جدة، من خلال تشخيص المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها وتوظيفها، لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي، مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وتحقيق رؤية المملكة 2030.

المناخ التنظيمي: ويعرف المناخ التنظيمي بأنه: "المرآة العاكسة لمهارات وسلوك المديرين وكافة الظروف والخصائص المميزة لبيئة العمل، وعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل" (العتيبي، 2007). كما عرف أيضاً بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين" (الصيرفي، 2007).

وتعرف الباحثة المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: البيئة التي تسود المنظمة، وتشمل الأنظمة، والأساليب، والقرارات، وأنماط القيادة والاتصالات التي يتبعها المدير، والتي تؤثر على سلوك العاملين ورضاهم، ومدى إنتاجيتهم، وأداء المنظمة، وقدرتها على تحقيق أهدافها.

مكاتب التعليم: هي: "وحدة إدارية تابعة لإدارة التعليم بالمنطقة تقوم على تطوير الموقف التعليمي بالمدارس التابعة لها وتقويمها، لكي تسهل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وبرامجها وخططها الإدارية والمالية والخدمية على أفضل وجه" (القرار الوزاري رقم 8/5/24 وتاريخ 1430/1/3هـ. (وزارة التعليم، 1430)

التعريف الإجرائي: وحدة إدارية تنشؤها إدارة التعليم بعد موافقة الوزارة في المدن والمراكز الإدارية بهدف تقديم خدمات تعليمية ومدرسية في المدارس التابعة لها حسب النطاق الجغرافي.

الإطار النظري :

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة:

المعرفة تعني بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما تتم ترجمته من صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عن هذه المعرفة (الزطمة، 2011، ص60).

ومن خلال مراجعة الباحثة لأدبيات الموضوع، يتبين أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة، وتركز مختلف التعاريف السابقة على أن المعرفة تتشكل من كل ما تكون لدى الإنسان من تصورات وأحكام ومعايير ومعتقدات وتصورات فكرية في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والثقافية والفلسفية والتي تتولد نتيجة محاولة الإنسان فهم ما يحيط به، وهي تتكون من خلال استخدام الإنسان للقدرات العقلية، والمعرفة، كما تعرفها الباحثة بأنها: مجموعة المعلومات والمعارف والحقائق ووجهات النظر والخبرات المكتسبة لدى العاملين في مكاتب التعليم والتي يمكن حفظها وتخزينها ومشاركتها وتطويرها استخدامها في اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات التي تواجهها، وتوظيفها في تحقيق أهدافها المرجوة.

ثانياً: أنواع المعرفة:

تواجه المنظمات منافسة وعمليات اندماج عالمية متزايدة التعقيد، لذا يجب أن تكون قادرة على تقييم بيئاتها الخاصة والتغيير لتلبية متطلبات تلك البيئات، وفي إطار أهمية المعرفة للمنظمات وقدرتها على التكيف في بيئاتها والبقاء في المنافسة، أشار الأدب النظري إلى نوعين من المعرفة: النوع الذي ينعكس في الحالة الداخلية للفرد، وكذلك في قدرة هذا الفرد، على العمل، والنوع الثاني الذي تم وصفه والتعبير عنه وتسجيله بشكل متكرر، وهذا يقودنا إلى مفاهيم المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (Nickols, 2000)، حيث أشارت الأدبيات إلى هذين النوعين من المعرفة حيث يصطف المنتظرون غالباً في أحد المعسكرين، وقد يكون النهج الأكثر نجاحاً لتقييم المعرفة هو الاعتراف بأن المعرفة التنظيمية يمكن أن تكون ضمنية أو صريحة أو كليهما في نفس الوقت، وفيما يلي شرح مختصر لكل نوع من أنواع المعرفة.

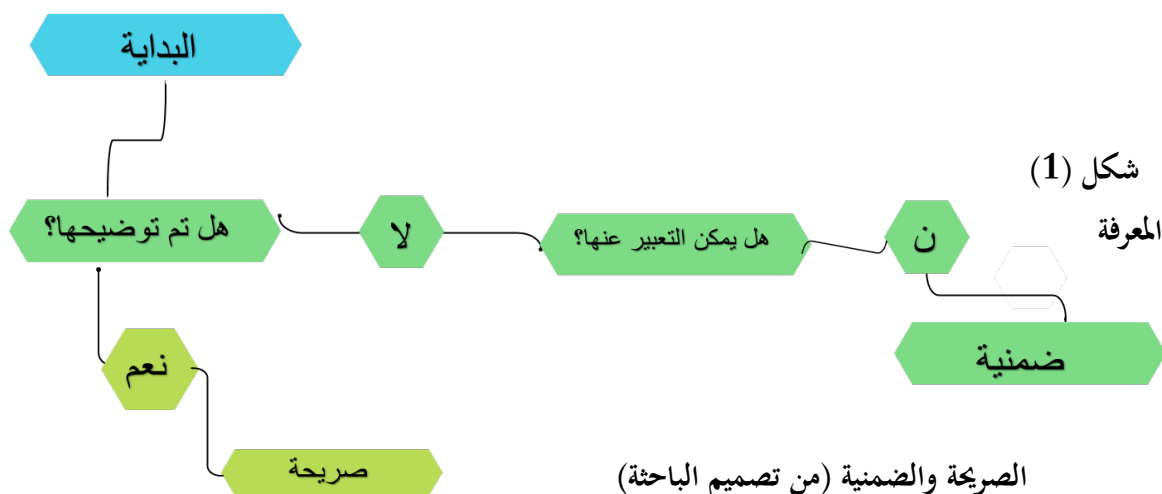
المعرفة الصريحة:

المعرفة الصريحة هي المعرفة التي تم التعبير عنها وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتوثيقها وتدوينها، فعلى سبيل المثال: نصوص، أو جداول، أو رسوم بيانية أو وثائق كلها تعتبر معرفة صريحة (Park & Gabbard, 2018). والمعرفة الصريحة هي: الشكل الأساسي للمعرفة، ويسهل نقلها وتخزينها؛ لأنها مكتوبة ويمكن الوصول إليها (Alexander, 2018). وبالتالي، يمكن أن تكون المعرفة الصريحة سهلة نسبياً للبحث والمشاركة مع الآخرين مقارنة بالمعرفة الضمنية. تعد أفضل الممارسات الموثقة، أو المعايير الرسمية، أو الصيغ الرياضية، أو كتيبات التدريب أو التعليمات أو المعلومات الواقعية البسيطة بعض الأمثلة الشائعة للمعرفة الواضحة (Park & Gabbard, 2018). ولتوضيح

أكثر لهذا النوع من المعرفة في المنظمات، يمكن للفرد فتح منصة إدارة المعرفة وإلقاء نظرة، على أوراق بيانات الشركة، وتقارير البحث، وما إلى ذلك، كلها معرفة صريحة للشركة. تشمل الأمثلة الأخرى للمعرفة الواضحة أفضل الممارسات الموثقة، والمعايير الرسمية، التي يتم من خلالها الفصل في مطالبة التأمين والتوقعات الرسمية للأداء، المنصوص عليها في أهداف العمل المكتوبة.

1. المعرفة الضمنية:

تشترك المعرفة الضمنية من أفعال الأفراد وخبراتهم وقيمهم، ولا يمكن التعبير عنها وتدوينها بدقة أو بعمق كما هو معروف، حيث يمكن التعبير عن طبيعة المعرفة الضمنية بالقول، ويمكننا أن نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول (Park & Gabbard, 2018). والطريقة الأكثر شيوعاً لنقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر هي من خلال التفاعلات وجهاً لوجه، المعرفة الضمنية أيضاً متضمنة من خلال الخبرة والمهارات العملية ومعرفة الكيفية، والمعرفة الضمنية هي التطبيق العملي للمعرفة الصريحة، فهناك حالات محتملة من المعرفة الضمنية في جميع أنحاء المؤسسة، على سبيل المثال، عند التفكير في سؤال أحد أعضاء الفريق عن كيفية أداء مهمة ما، فقد يثير هذا محادثة حول مجموعة من خيارات الأداء المهمة، بالإضافة إلى النتائج المحتملة، مما يؤدي إلى عملية مدروسة لتحديد أفضل مسار للعمل، إن المعرفة الضمنية لعضو الفريق هي التي تثير المحادثة حول كيفية القيام بشيء ما وما يمكن أن يحدث (Alexander, 2018). والشكل (1) يوضح المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.



ويتضح مما سبق، أن معرفة المنظمات لنمط المعرفة هو مطلب في غاية الأهمية، فإذا كانت المنظمة قادرة على تحديد نمط المعرفة، فهي قادرة على تلبية حاجاتها الفعلية، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وتميزها عن المنظمات الأخرى، ومن هذا المنطلق فإن إدارة المعرفة يمكن أن تفهم بصورة أكبر من خلال هذين النمطين للمعرفة، وعلى ضوء هذه المعطيات، اتجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالمعرفة، وتنظيم، وإدارة، وتوظيف ما يتوفر لديها من الخبرات والمهارات والمعارف المتراكمة لدى العاملين في المؤسسة؛ بهدف الاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها

الاستراتيجية. وقد أدى هذا التوجه إلى ظهور مفهوم إدارة المعرفة في بدايات القرن الحادي والعشرين، والذي يعتبر تطوراً طبيعياً للفكر الإداري، حيث تعتمد المنظمات على معرفتها بنوعيتها، سواءً كانت معرفة صريحة متمثلة في الوثيقة أو البرمجية أو معرفة ضمنية متمثلة في الخبرات المتراكمة لدى الموظفين ومعلوماتهم.

ثالثاً: إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة تعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، ونما مفهوم إدارة المعرفة في الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وقد تطورت إدارة المعرفة فكرياً عبر السنوات الطويلة، حيث برز مصطلح إدارة المعرفة خلال عقد الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي.

1. مفهوم إدارة المعرفة:

يعتمد مفهوم إدارة المعرفة على فعاليتها في تحفيز وإنتاج الابتكارات لدى الأفراد العاملين في المنظمات، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتي ترتبط بتطور التقنية العلمية، وكذلك التطورات في تطبيقات الذكاء البشري للموظفين في منظماتهم، والتي تكونت من حصيلة الخبرات المتراكمة والمهارات المكتسبة خلال سنوات طويلة من العمل الجاد والمثابرة، والتي لها علاقة قوية بتصرفاتهم وسلوكياتهم وأفعالهم من خلال قدرتهم على التنبؤ بالمعلومات التي تساعد على إنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف. إذ أنه من خلال إدارة المعرفة يستطيع الأفراد خلق نوع من الإبداع والتميز في أدائهم للمهام بكفاءة عالية باستخدام إمكانات تقنية المعلومات الحديثة، والوصول إلى الميزة التنافسية للمنظمة (العنزي، 2018). وتعرف إدارة المعرفة على أنها إدارة معرفة المنظمة من خلال عملية تنظيمية منهجية ومحددة لاكتساب المعرفة وتنظيمها والحفاظ عليها وتطبيقها ومشاركتها لتحقيق ميزة تنافسية (2014 Akhavan)، كما تعرف إدارة المعرفة على أنها عملية منهجية وتكاملية لتنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة، لاسترداد واستخدام وتبادل وإنشاء وتخزين المعرفة والمعلومات والخبرات العملية للأفراد والجماعات في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية (Cheng, 2015). وتدعم عمليات إدارة المعارف هذه العمليات التنظيمية التي تتضمن الابتكار، والتعلم الفردي، والتعلم الجماعي، واتخاذ القرارات التعاونية. إن المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه إدارة المعارف في المنظمات هو أنه من خلال إدارة المعرفة كمورد لسد فجوة المعرفة الحالية، سيتم تحسين أداء المنظمة. كما تمكن إدارة المعرفة من تعظيم الفعالية والازدهار المتعلقة بالمعرفة التنظيمية، وتوفر ميزة تنافسية مستدامة، وتدعم المنظمات في إنشاء آلية تقيس وتخزن وتحول المعرفة إلى رأس مال فكري، يزيد من قدرة الموظفين على حل المشكلات وقدرة المنظمة على إجراء تحسينات في أدائه (Cheng, 2015).

ويقصد بإدارة المعرفة أنها: عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة بتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل منظم ومقصود وهادف، وهي عملية الإدارة لمخزون المعرفة الذي تمتلكه المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية (حجازي، 2014، ص 53).

يتبين لنا مما سبق من تعريفات حول إدارة المعرفة وجود اختلاف في تعريف إدارة المعرفة؛ وذلك لاختلاف المجال والمدخل الذي تنتمي إليه، ولكنها تتفق جميعها في أهميتها وأثرها على المنظمات، وتشير- في الوقت نفسه- إلى أن إدارة المعرفة تتم من خلال عمليات واستراتيجيات في ظل وجود بيئة داعمة ومعززة للمعرفة، وبناء عليه تعرف الباحثة إدارة المعرفة بأنها: إدارة العمليات المعرفية التي تمتلكها مكاتب التعليم في محافظة جدة، من خلال تشخيص المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها وتوظيفها، لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي، مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وتحقيق رؤية المملكة 2030.

2. العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:



[A1.1]

(الشكل 2 من تصميم الباحثة)

وبعد اطلاع الباحثة على العديد من المراجع في عمليات إدارة المعرفة يتضح مما سبق، بأن عمليات إدارة المعرفة تتم من خلال ست مراحل جوهرية، تتضح في الشكل (2)، وهي:

a. تشخيص المعرفة:

تعتبر من المراحل الجوهرية والمهمة، والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجودها سواءً أكانت كامنة في عقول الأفراد، أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، وهذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود. (الكوي، 2016).

b. توليد واكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعملاء، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي. (الكوي، 2016).

c. تنظيم وحفظ المعرفة:

يقصد بمرحلة تنظيم المعرفة العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرستها أو تبويبها، وحفظها واسترجاعها آلياً، تحقيقاً للتكامل المعرفي، وهي من أهم عمليات إدارة المعرفة. (العسيلي، 2016)، أما حفظ المعرفة فهي تشير إلى طرق تخزين المعرفة وحفظها وعرضها للأفراد العاملين في المنظمة، وقد تستخدم المنظمة طرقاً مختلفة لحفظ المعرفة، منها: قاعدة المعرفة، وقواعد البيانات، وقاعدة الحالات، والوثائق الرقمية. ويراعى عند اختيار طرق التخزين والعرض خصوصية العمل في المنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم، لذا يجب أن يتم توفير المعرفة بطريقة مفهومة، لتلبي احتياجات الأفراد الذين يقومون باسترجاعها. (كراسنة، 2009).

d. توزيع ومشاركة المعرفة:

تتضمن هذه المرحلة توزيع أو نشر المعرفة، وتبادلها بين أعضاء المنظمة، ومن الضروري وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية حدوث عملية التفاعل بين الأفراد، سواء أكانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد (وجهاً لوجه)، أم افتراضية تمكن الأفراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات، مثل: البريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية، أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل عملية تبادل المعرفة بين العاملين. (توفيق، 2009).

e. تطبيق المعرفة:

هي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة، وهي العملية الأبرز والأهم، إذ إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، والإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب، لأن المعرفة لها دورة حياة، تمر بثلاث مراحل: في البدء تكون معرفة شخصية، ثم ترمز وتحول إلى ملكية أو مملوكة كما في البحوث، وفي المرحلة الأخيرة يتم نشرها لتتحول غلى خبرة عامة. (أبو العلا، 2012).

ومما سبق، تستنتج الباحثة أن عمليات إدارة المعرفة متداخلة ومتكاملة ولا نهاية لها، فمخرجات كل عملية تعد مدخلاً للعملية التالية، وينبغي النظر إلى مراحل عمليات إدارة المعرفة من منظور نظرية النظم المتكاملة والمتوازنة، فمن العسير الفصل بين تلك المراحل أو إغفال مرحلة عن الأخرى.

رابعاً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق، وهناك عدة تصنيفات لهذه المعوقات، وقد صنفت الهزاني (2011) معوقات إدارة المعرفة إلى ثلاثة جوانب، وهي كما يلي:

1. المعوقات الثقافية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تبني إدارة المعرفة وتطبيقاتها، حيث إن إدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة، (الهزاني، 2011).

2. المعوقات التنظيمية:

a. الهيكل التنظيمي:

ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية، ويحجب المعرفة عن بقية الوحدات، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود، يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة، (الهزاني، 2011، ص 47). ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي، مثل لسياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها، مما قد يدعم برامج إدارة المعرفة أو يكون عقبة في سبيلها.

b. القيادة التنظيمية:

ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة، وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل، (الهزاني، 2011). ومن بين المعوقات التي ذكرها الفنتوخ (2011)، مشكلة توزيع مسؤولية التطوير على حساب العلاقة، بمعنى أن يفسح المجال أمام الجميع للإسهام في برامج التطوير.

3. المعوقات التكنولوجية:

يرى البعض أن التكنولوجيا تعد أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة، ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية، (الهزاني، 2011).

خامساً: سبل تجاوز معوقات إدارة المعرفة في مكاتب التعليم:

من خلال استقراء واقع إدارة المعرفة في مكاتب التعليم، يمكن ذكر أبرز سبل تجاوز هذا الواقع، وهي كما يلي:

- توفير ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة.
- نظام يعمل على تلافي القواعد والأنظمة التي تعوق تنفيذ إدارة المعرفة.
- نظام يعمل على وجود تشجيع للعاملين على محاكاة الممارسات الجيدة.
- نظام يشجع بفعالية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- دعم الأفكار الجيدة لتنمية الميزة التنافسية.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.
- تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة والأفكار.
- تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة وتوظيفها.

- تسهيل وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.
- تشجيع العاملين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه. (مؤتمر إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية، 2014، <http://diae.net/7958>).

سادساً: مفهوم أخلاقيات المعرفة:

- لا شك أنَّ الأخلاقيات في كلِّ مجتمع هي نتاج تطوُّر تاريخيٍّ طويل، فهي ضروريَّة في تكوين المجتمع والحفاظ على استقراره وحياته الاجتماعية ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كلِّ مجتمع على النحو الآتي: المعتقدات الدينيَّة، تاريخ المجتمع وخبراته وتقاليده، الثقافة الوطنيَّة، القبيلة والعشيرة والعائلة، النظراء والجماعات المرجعيَّة، قادة الرأْي والأدوار التَّمودجيَّة، وخبرة العمليَّة التَّعليميَّة.
- والأخلاقيات، في حقيقة الأمر، قد تمثِّل لدى البعض مطلقات في التَّمييز بين ما هو جيِّد (الفضيلة) وما هو سيِّئ (الرَّذيلة) . وهذا ما تمثِّله الأخلاق المثاليَّة (Ideal Ethics) ، ويعبِّر عنه جون ديوي (J. Dewey) بعبارته الشهيرة: " إذا سرق جاري، فإنِّي سارق أيضاً ". كما أنَّها تمثِّل لدى البعض الآخر مسألةً نسبيَّةً، فهي إذن تفضيلات اجتماعيَّة معيَّنة تستند إلى ما يجلُّه الأفراد وما يستهجنونه في المجتمع من سلوك وتصرفات في مدَّة وظروف معيَّنة. وتلك هي الأخلاق النَّسبيَّة الَّتِي يمثِّلها التَّعبير الشَّائع: " إذا كنت في روما، فتصرَّف كالرومان ".
- وضمن هذا السِّياق، يمكن أن تدخل الأخلاق الموقفية (Situation Ethics) ، الَّتِي ترفع من درجة النَّسبيَّة إلى حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، حيث يمكن للفرد أن يكون جيِّداً في حالة وسيِّئاً في أخرى. ولعلَّ الأخلاق الموقفية تفسِّر ما قاله أندرو ستارك (A. Stark) في حديثه عن الانقياد (Navigating) ، حيث ذكر أنَّه في ظلِّ الضُّغوط الموقفية المتنافسة في العالم الواقعيِّ، حتَّى المديرون حسِنو النِّيَّة قد يقومون بما يؤدِّي إلى الإضرار بالآخرين.
- وفي مقابل كلِّ تلك الاهتمامات، كانت الأعمال في النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص، الذي عبَّر عنه ميلتون فريدمان (M. Friedman) في كتابه الرأسمالية والحرية، الذي أصدره عام 1963. فقد اعتبر فريدمان أنَّ الدوافع الاقتصادية هي أساسُ العمل في المشروع الخاص، وأنَّ وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، فترتبط بدوافع غير اقتصادية، وليست من طبيعة المشروع الخاص.

سابعاً: دعاة الرؤية الاقتصادية :

رغم مرور عقود من الزَّمن على طرح فريدمان لرؤيته المناهضة للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، فإنَّ هذه الرؤية لا تزال تجد من يدافع عنها. فقد أشار وولف (M. Wolf) عام 2000 إلى أنَّ المسؤولية الاجتماعية

للشركات لا تدّمّر السُّوق ونشاط الأعمال فحسب، بل تؤدّي أيضًا إلى الاضطراب وسوء الفهم للأساس العقلانيّ للأعمال، مؤكّداً أنّ الدور الأساسيّ للأعمال هو جني الأرباح، وليس حماية الكوكب (2003, 267-266, C. Fisher و A. Lovell) .

إنّ خلق الثروة هو مسؤوليّة الأفراد والدولة، بينما يتمثّل الهدف الرئيس للشركة في أن تبقى منشئاً للثروة (Originator of Wealth) ، من خلال إنتاج السلع الماديّة وجلبها إلى السُّوق، وحماية رأس المال، وتعظيم الرّبح وفي هذا السياق، يثير أحد أعلام الإدارة المعاصرين، بيتر دراكر (P. Drucker) ، في تأكيده على رؤية المشروع الخاصّ، فكرة مفادها أنّه حتّى لو عهدنا بإدارة الأعمال إلى ملائكة، وهم بطبيعتهم لا يبالون كثيراً بدافع الرّبح، فإنّهم سيتمنّون تحقيق ربح، وسيحرصون على الرّبحيّة بلهفة ومواظبة وإخلاص، وربّما بمسؤوليّة تفوّق أكثر التّجار شراهة أو أكثر قوميسر روسيّ اقتناعاً بالماركسيّة. ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ رجال الإدارة، ومن بينهم دراكر، أكّدوا على ضرورة أنّ تقدّم شركة الأعمال نفسها بقدر كاف من المشروعيّة، سواءً من خلال الامتثال للقانون أو باكتساب مواطنة الشركة (Corporate Citizenship) ، ممّا يسمح لها بالعمل على تحقيق مسؤوليّتها الأولى، ألا وهي تحقيق الرّبح وجنّي الأموال. وهذا ما جعل البعض يشير إلى أنّ الأخلاقيّات هي العدوّ الأسوأ (Worst Enemy) للأعمال وحتّى بعد أن بدأت الشركات تتحدّث عن الأخلاقيّات، كما يشير ستاره (Surk) من جامعة هارفارد، فإنّها لم تستطع تحقيق تأثيرات مهمّة على الأعمال.

ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقيّة واتّساع رقعة الانتقادات الموجهة إلى الأعمال ومعاييرها القائمة على الرّبح والكفاءة، إلى حدّ المطالبة بمسؤوليّتها الاجتماعيّة والأخلاقيّة، لم يعد بالإمكان الصّمت إزاء ذلك وأصبح الحديث يدور حول ما يشبه "تفاحة آدم جديدة" في عالم الأعمال، ممّا يستدعي تبني رؤية جديدة ومن الحكمة، في هذا السياق، أن تقابل رؤية الأعمال (Business Vision) القائمة على الرّبح والكفاءة الماديّة في النّموذج الاقتصاديّ، برؤية أخرى تعتمد على أخلاقيّات الإدارة ومعاييرها الخاصّة، والتي لا تقلّ أهميّة عن معايير الرّبح والكفاءة. وهذا ما أدّى إلى نشوء نموذج جديد، يعرف بالنّموذج الاجتماعيّ - الأخلاقيّ، الذي يسعى إلى تحقيق التّوازن بين متطلّبات السُّوق والمسؤوليّة الأخلاقيّة والاجتماعيّة.

وهذا ما ينطبق على المعرفة التي تمثّل مجالاً من مجالات النشاط في المجتمع، كما أنّها نشاط من أنشطة الأعمال في الشركات التي لا بدّ من أن تخضع لأخلاقيّات المعرفة، ويمكن تعريف أخلاقيّات المعرفة (Ethics of Knowledge) بأنّها مجموعة المبادئ التي تحدّد ما هو صائب أو خاطئ فيما يتعلّق بالمعرفة أو السلوك المعرفي لأصحاب المعرفة، وهذا التعريف يفترض أنّ لا يخطر أصحاب المعرفة فيما يأتي من أعمال:

- أن لا تكون المعرفة مصدراً للضرر للآخرين (المعرفة مجال : الصناعة الحربية).
- أن تكون المعرفة تأهيل أو قدرة أو خبرة في تحقيق مصالح ذاتية غير مشروعة على حساب الآخرين
- (المعرفة تأهيل أو براعة في ارتكاب ما لا يستطيع الآخرون ارتكابه).

- أن لا تكون المعرفة هي موضوع ارتكاب الضرر (المعرفة موضوع: كما في بيع أسرار الشركة إلى المنافسين).
- أن لا تكون المعرفة سلوكاً غير مقبول أخلاقياً (المعرفة سلوك: صاحب المعرفة يجب أن يتمتع بالقيم النبيلة كالأمانة والاستقامة والاستقلال .. الخ).

وثمة علاقة عضوية بين المعرفة والأخلاقيات، وهذا ما يمكن ملاحظته في الفرد الذي يفتقر إلى المعرفة، فإنَّ أخلاق المجتمع العامة هي التي تحكم تفضيلاته وسلوكياته، وبسبب افتقاره إلى المعرفة لا يستطيع أن يوسع دائرة اهتماماته بالمعايير الأخلاقية، وخلاف ذلك صاحب المعرفة (Knower)

الذي يخضع في سلوكياته للأخلاقيات العامة في المجتمع وكذلك لأخلاقيات المجال المهني أو المعرفي الذي يعمل به. لهذا فإن تنامي المعرفة في المجتمع لا بد من يعني ارتفاع المستوى الأخلاقي فيه بنفس الطريقة التي فيها يؤدي تنامي المعرفة المتخصصة المهنية لأفراد مهنة معينة إلى ارتفاع المستوى الأخلاقي لأعضاء وممارسي تلك المهنة. والواقع أنه مع تطور أبعاد المعرفة في المجتمع ترتقي هذه الاهتمامات من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي (كما في أخلاقيات المهنة)، ومن المستوى الجماعي إلى المستوى المجتمعي، ومن المستوى المجتمعي إلى المستوى الإنساني التي فيها يؤدي تنامي المعرفة المتخصصة المهنية لأفراد مهنة معينة إلى ارتفاع المستوى الأخلاقي لأعضاء وممارسي تلك المهنة. والواقع أنه مع تطور أبعاد المعرفة في المجتمع ترتقي هذه الاهتمامات من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي (كما في أخلاقيات المهنة)، ومن المستوى الجماعي إلى المستوى المجتمعي، ومن المستوى المجتمعي إلى المستوى الإنساني.

وهذا ما يظهر في مبادئ الأخلاقيات العامة التي تتخطى المستوى الفردي والجماعي وحتى المجتمعي إلى المجتمع الإنساني، وهذا ما نراه في المبادئ التالية:

- كرامة الحياة البشرية (Dignity of Human Life): إن حياة الأفراد يجب أن تحترم وأن الكائن البشري له قيمة وكرامة.
- الاستقلال (Autonomy): كل الأفراد لهم قيمة ولديهم الحق في تقرير حياتهم وما يتعلق بها ولهم الحق في الاختيار الحر.
- النزاهة (Honesty): إن تبلغ الحقيقة لأولئك الذين لهم الحق في معرفتها. وهي تعني أمور، مثلاً: الاستقامة (Integrity)، قول الحقيقة، والشرف.
- الولاء (Loyalty): إن الوعود، العقود، والالتزامات يجب أن تحترم. والولاء يتضمن الصدق، المحافظة على الوعود، احترام ثقة الجمهور (Public Trust)، المواطنة الصالحة، التميز في جودة العمل ... إلخ.
- العدالة (Fairness): إن الأفراد يجب أن يعاملوا بعدالة، وللفرد الحق في هذه المعاملة العادلة. وكل فرد عليه التزام أن يتعامل مع الآخرين بعدالة.

الإنسانية (Humanness): وهذا له بعدان الأول: أنشطتنا يجب أن تنجر بشكل صائب وخير، والثاني علينا أن نتجنب عمل الشر (Doing Evil). كما تشير إلى الاهتمام بعمل الخير لأننا يجب أن نحتّم برفيه الآخرين... الصالح العام (Common Good): يجب أن تنجز الأعمال وفق قاعدة الخير الأكبر أو المصلحة الأوسع لأكثر عدد من أفراد المجتمع، فالفرد يجب أن يعمل ويتحدث بالطرق التي تفيد برفاه أكبر عدد من الأفراد.

وتظل مسؤولية إدارة المعرفة من حيث المفاهيم أو الممارسات ذات خصوصية تستجيب لطبيعة المعرفة (أخلاقيات العمل المعرفي بغض النظر عن مجال ممارستها) من جهة والمجالات ممارستها (أخلاقيات المهن المتخصصة على أساس معرفي - كما هو الحال - في مهنة الطب، والحمامة، ومهنة المحاسبة... إلخ) من جانب آخر. والجانب الأول هو من مسؤولية إدارة المعرفة سواء كان ذلك في شركات الأعمال (أو الجامعات أو المؤسسات العلمية). وهذا ما أصبحت الشركات تصدر فيه مدونات السلوك التي ترشد العاملين فيما يجب فعله وما لا يجب فعله في الحالات التي تواجهها الشركات، والجانب الثاني يتعلق بأخلاقيات المهنة التي تقع على عاتق الجمعيات العلمية والمهنية المسؤولة عن تنظيم المهنة والارتقاء بها من خلال إلزام أعضائها بقواعد وآداب المهنة.

ثامناً: الأخلاقيات والابتكار:

قد لا تجد صعوبة في فهم الباحث أو المبتكر في الماضي أن يقول أنا مستعد إن أدفع حياتي من أجل الحقيقة التي أسمى إلى اكتشافها، فهذا ما فعله سقراط في عهد الإغريق، وما فعله غاليليو في العصور الوسطى. أما الآن فمن المتوقع أن نجد أن أغلب الباحثين والمبتكرين يعملون ويعيّنهم مفتوحة على شركات الأعمال التي تنتظر ابتكاراتهم، ويقول أحدهم: إنني مستعد لأدفع آخر فلس لدى من أجل الابتكار ما دام سيعيد لي ما هو أكثر مما دفعت، والفارق واضح في الحالة الأولى كان التجرد من الغرض والالتزام الأخلاقي هو الأساس فيما يسعون إليه، في حين أن هذا الالتزام أصبح يتعرض لضغوط كبيرة من شركات الأعمال تخرج العمل المعرفي الابتكار في حالات كثيرة عن معايير الأخلاقية وغاياته الإنسانية، والأمثلة كثيرة:

تجارب العلماء الألمان النازيين أثناء الحرب العالمية الثانية على الألمان غير الأريين (Non-Aryan German) الذين خضعوا كضحايا بدون رغبتهم للتجارب الطبية المصممة لتطهير الأعراق وذلك بحقن عيّنهم بما يعطيها مظهر العيون الزرقاء - الرمادية المرغوب. وفي الولايات المتحدة خضع الكثير من النزلاء والأفراد العسكريين لمثل هذه التجارب بدون اطلاعهم على المخاطر الممكنة ورغبتهم في المشاركة، والأكثر شيوعاً اليوم ما يقوم به الباحثون اللا أخلاقيون في إعطاء أدوية غير مجربة للمرضى رغم أنها لازالت تحت التطوير.

-مشروع الجينوم البشري (Human Genome Project) الذي كان يسعى في جوانبه الإيجابية (والمعلقة) إلى معالجة الأمراض الوراثية من خلال التأثير في بصمة الدنا (DNA Fingerprint) الوراثية، ولكنه سرعان ما أصبح مصدراً مثيراً للقلق في إمكانية استخدامه السيئ في مجال التناسخ وتخليق الدنا (DNA Synthesis) والعبث في المادة الوراثية للإنسان والتأثير على المستودع الجيني لكل أمة، وما يعنيه ذلك كله من إثارة للنعرات

العرقية والتعاملات الاجتماعية كما في الادعاء بالتخلف البيولوجي لأقاليم وجماعات عرقية وفئات اجتماعية في البلد الواحد). وقد أشار الفين توفلير (A.Toffler) في كتابه (حضارة الموجة الثالثة) إلى أن العلماء المحترفين يتحدثون عن احتمالات تصعق الخيال في هذا المجال مثل إنتاج نسل من البشر لهم معدات بقرية قادرة على هضم الأعشاب والعلف للتخفيف مشكلة الغذاء، أو إنتاج عمال ذوي خصائص بيولوجية تتناسب مع متطلبات العمل، أو طيارين لهم ردود فعل زمنية سريعة جداً، أو عمال تجمع لهم أجهزة عصبية تتحمل الأعمال الروتينية أكثر من الإنسان العادي.

لنتساءل: هل نحاول إزالة الدونيين وتنتج سلالة متفوقة؟ وهل نتج لاجنسيا جنوداً يتولون القتال في معاركنا؟ إنها ضرب من استبدال خطر التسرب الإشعاعي بخطر التسرب البيولوجي. وهذا ما نسميه بطغيان المعرفة الآلية التي تعبر من الفشل في الغايات تحت تأثير الوسائل.

ولعل مما يلفت النظر في هذا الموضوع هو أن العلماء والباحثين الكبار هم الذين يقرعون أجراس الخطر من سوء التصرف الأخلاقي في مجالات العمل المعرفي، وهم الذين يثيرون القضايا البيو أخلاقية (Bio-Ethical Issues) خاصة وإنهم أصبحوا يشيرون إلى أدوات اليوجينيا (Eugenics) التي تتجاوز أكثر الأحلام الهتلرية وحشية وبالتالي، ليس من الحكمة فقط بل من الحق من الناحية المبدئية أن ندرك ضرورة أن يمضي مشروع الجينوم جانباً إلى جنب مع نوع من التقييم والكبح الأخلاقي.

تاسعاً: طغيان المعرفة الآلية:

إن المعرفة قوة وهذه القوة تكون في استخدام المعرفة، ولعل أبرز اتجاهات استخدام المعرفة هو الاتجاه القائم على التكنولوجيا سواء في الجانب المادي المتمثل في الإنسان الآلي أو في الجانب الذهني المتمثل في الأنظمة الخبيرة أو في كليهما في الإنسان الآلي الذكي الذي يعمل وفق قوانين الاستدلال المستخدمة في المنطق الإنساني، وهذا - بالتأكيد- خطر طغيان المعرفة الآلية أو خطر أنظمة الذكاء الصناعي.

ولعل خطر أنظمة الذكاء الصناعي يمكن أن يظهر في المجالات الأكثر حيوية ومنها مثلاً الأجهزة المتحكممة في الأسلحة النووية، ومثل هذه الأجهزة لأي سبب من الأسباب قد تصل بطريقة لا عقلانية، وهذا ما حدا بأحدهم إلى القول إن على العلماء أن يصمموا آلات أكثر تقدماً لإيقاف النظام قبل أن يجن. وفي هذا السياق حاول إسحق عظيموف أن يضع ثلاثة قوانين للإنسان الآلي:

- 1 - لا يجوز للإنسان الآلي أن يؤدي كائناً بشرياً أو يسمح من خلال تعطله أن يتعرض كائن بشري للأذى.
- 2 - على الإنسان الآلي أن يطيع الأوامر التي توجه إليه من البشر، إلا عندما تتعارض هذه الأوامر مع القانون الأول السابق.

3- على الإنسان الآلي أن يحمي وجوده ما دامت هذه الحماية لا تتعارض مع القانونين الأول والثاني، وكما يشير ميشيو كاكو (M.Kaku) إلى أن هناك عنصراً مفقوداً تماماً في القوانين الثلاثة وهو أن أجهزة الإنسان

الآلي قد تهدد البشرية حتى عند تأدية الأوامر بشكل جيد، ويدل كأكو على ذلك بالقوانين البيروقراطية التي تشبه القوانين داخل دماغ الإنسان الآلي. فلقد أعطيت البيروقراطية السوفيتية قيادتها التي حددت لها هدفاً وحيداً وهو اللحاق بالغرب في سباق التسليح. وقد نفذت البيروقراطية السوفيتية هذه المهمة بكل أمانة حتى عندما أدى ذلك إلى استنزاف الاقتصاد إلى حد انهيار النظام السوفيتي عنه. إن خطر المعرفة الآلية في البيروقراطية أو في الأنظمة الخبيرة أو في الإنسان الآلي الذكي كلها، محكومة بالبعد الأحادي الجانب القائم على التكنولوجيا في الأشياء الناعمة. لهذا فإن أنظمة الإنسان الآلي التي قد توحى أو تداعي أنسنة التكنولوجيا في حين أنها في الحقيقة مكننة برمجة، أو رقمنة الإنسان في سياق تكنولوجي قاس ومؤذ ولا أخلاقي بالمعايير الإنسانية.

ومن المعروف أن صناعة التبغ والكحوليات وحتى المخدرات لازالت تشهد تحسينات وتطويرات يساهم فيها أفراد المعرفة من الباحثين والمبتكرين الذين يسخرون أفضل القدرات المعرفية والابتكارية في مجالات بعضها أعلن أنه مضر لصحة الإنسان ومصدر لأمراض خطيرة (كما في تصريح منظمة الصحة العالمية WHO) حول السجائر وتضمن هذا التصريح في إعلانات السجائر، ومع ذلك فهناك (172) نوعاً من أنواع السجائر في الولايات المتحدة. كما أن تكنولوجيا المخدرات تشهد تطوراً مهماً والماريون هو مخدر مطور من نبات الكولا وغيره.

كما أن الطبيعة المزدوجة للابتكارات والتكنولوجيا وانجرار الباحثين والمبتكرين وراء كل الفرص المتاحة بغض النظر عن البعد الأخلاقي، فخلال تاريخنا فإن الإنسان الذي صنع في البدء ما بقي نفسه من غوائل الطبيعة وفي حاجاته الأساسية قد صنع أيضاً ربحه ونشابه سيفه. وكما اخترع الإنسان أساليب الري والناعور وغيرها فقد اخترع المنجنيق، وكما ابتكر العجلة فقد ابتكر أيضاً السلاح الناري. وتستمر هذه الثنائية فيما يشبه توازي قضبان السكة الحديدية، وقد أصبحنا ندرك جيداً بأن ما يكون لصالح الإنسان من هذا الاكتشاف أو هذه التكنولوجيا لابد أن يكون له وجه آخر مضر له.

ويمكن أن نلاحظ أبعاد ومخاطرة هذه الثنائية في أن التطور التكنولوجي بقدر ما أنتج أنواعاً من التكنولوجيا الإيجابية كما في تكنولوجيا تصميم وهندسة الإنتاج، تكنولوجيا التشخيص والعلاج الصحي، تكنولوجيا الاتصالات، تكنولوجيا الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة .. الخ فإنه أنتج أيضاً أنواعاً من التكنولوجيا السلبية كما في تكنولوجيا الحروب التقليدية، وتكنولوجيا السلاح النووي والبيولوجي والكيميائي، تكنولوجيا المخدرات، التكنولوجيا سريعة التلوث والمنتجة لمواد التلوث طويلة الأمد، تكنولوجيا التعذيب الراقية (الأدوات والأساليب التكنولوجية والنفسية المتطورة في التعذيب). وغير ذلك الكثير، مما حدا بياوسون (R.Bawson) و هو يتحدث عن تكنولوجيا الإنسان الآلي (Robotics) إلى القول إن هناك شعوراً قاسياً لدى أغلبنا هو أن الآلة المصنوعة على صورتنا تعكس رذائلنا (Our Vices) بدلا من أن تعكس فضائلنا (Our Virtues) وهذا هو الموضوع الأكثر تكراراً في أفلام الخيال العلمي.

فهل أن إدارة المعرفة ستمثل دورة جديدة لهذه الثنائية: القيمة الإيجابية للمعرفة وممارستها مقابل القيمة السلبية لهذه المعرفة؟

والسؤال الذي يطرح نفسه : لماذا هؤلاء العاملون في المعرفة والمبتكرون والمشتغلون في البحث العلمي والتطور التكنولوجي وتطبيقاته وهم الذين يتمتعون بألع العقول، لا يكونون هم أكثر الناس تمتعاً بالوازع الأخلاقي؟ والإجابة نضعها في الأسباب الآتية:

أ - إن البيئة وضمنها البيئة العلمية لا تقدر الأخلاقيات والفضائل بما فيه الكفاية. فالبيئة اليوم بنظمها التربوية والتعليمية أكثر اهتماماً بآليات التفوق وخلق الذكاء الإنساني وليس بآليات تعزيز الأخلاقيات والإنسان الأخلاقي.

ب - ضغوط بيئة الأعمال: حيث المكافأة الأعلى اليوم لمن يبتكر أولاً، من يصمم أولاً، ينتج أولاً، وبالتالي يسوق أولاً. وفي هذه العملية الأخذ بالتسارع ليس هناك ما يتم التأكيد عليه من الأخلاقيات ومعاييرها، وليس هناك من الوقت الكافي النظر فيها في ظل المنافسة الشديدة القائمة على الوقت.

ج - مشكلة الانقياد : إن المبتكرين والباحثين في غمرة انشغالهم يخضعون لمنطق داخلي يدفعهم ليسيروا في الطريق إلى آخره مهما كانت النتائج، وهذا ما يدعى بمشكلة الانقياد (Navigation)، فالباحثون حتى من كانوا حسني النية يمكن أن ينقادوا إلى الضرر.

د - نوعية أفراد المعرفة أنفسهم: حيث إن بعض أفراد المعرفة من الباحثين هم رجال الأعمال أكثر من رجال الأعمال المحترفين أنفسهم رغم تمتعهم بموهبة البحث والابتكار، ومثل هؤلاء فإن براءة الاختراع بالنسبة لهم هي مشروع اقتصادي قبل أن يكون مشروعاً علمياً يخدم التراث المعرفي الإنساني. والحديث يتزايد عن سلالة جديدة هم رجال الأعمال العلميون.

ولقد أشارت دراسة حديثة إلى تزايد الباحثين ذوي الصلات التجارية الذين يتدافعون في سباق تسجيل البراءات حتى ضمن مشروع الجينوم البشري رغم خطورته الشديدة.

وفي هذا الواقع الذي يقوم على معايير الكفاءة الاقتصادية ومنطق أقصى الربح في الأعمال، نجد أن هناك اتجاهات جديدة تدعو إلى أخلاقيات العمل المعرفي في جميع مجالاته في البحث والتطوير، والمجال التكنولوجي، وتطبيقاتها، واستخداماتها.

وإعطاء أفراد المعرفة المزيد من الحرية والاستقلالية في تقرير ما يجب القيام به من تجارب أو مبادرات واتخاذ ما يلزم بشأنها وبما يحقق أنسنة العمل المعرفي وأخلاقياته وضمن هذه الاتجاهات المحفزة لأخلاقيات الإدارة التكنولوجية وتطبيقاتها واستخداماتها نؤكد على ما يأتي:

- التأكيد على مجموعة المعايير والمدونات الأخلاقية والقواعد المهنية الكثيرة الصادرة في مجالات العمل والتكنولوجيا ومنها ميثاق المشغلين بالعلوم الصادر عن الاتحاد العلمي للمشتغلين بالعلوم عام (1948) وإعلان هلسنكي المتضمن توصيات إرشادية في مجال الطب الحيوي عام (1964) وتعديلاته.
- الدعوة إلى إصدار مدونة أخلاقية للعاملين في مجال العلم والتكنولوجيا والفروع المرتبطة بها كأعمال المختبرات، والتصميم، والهندسة، والتصنيع .. الخ لتكون مصدراً للمعايير الأخلاقية التي يجب مراعاتها في مهنتهم ووظائفهم ومشروعاتهم العلمية في مواجهة المعايير الأخرى المفروضة عليهم من جهات أخرى.
- إخضاع المجالات الأساسية للبحوث العلمية والتكنولوجية لمراقبة دقيقة وإخضاعها لقدر من المراقبة المحددة قانوناً لضمان الالتزام بالقواعد والمعايير الضرورية للحد من الاندفاع المضر والتصرفات اللاأخلاقية في هذه المجالات المهمة.
- توجيه اهتمام أكبر من قبل العاملين في مجالات العلم والتكنولوجيا بالأخلاقيات وطرح ذلك في كل مؤتمر علمي أو ندوة أو حلقة دراسية، إضافة إلى إيجاد لجان الأخلاقيات الإدارية في الاتحادات والجمعيات العلمية والتي تختص بمراقبة مجالاتها وتقديم الاستشارة الأخلاقية فيها.
- التأكيد على مسؤولية إدارة المعرفة في توجيه أفراد المعرفة من باحثين ومبتكرين وعاملين في مجالات العمل المعرفي في شركاتهم من أجل الالتزام بالمدونات الأخلاقية، وأن تكون الإدارة جزءاً فعالاً من عملية التوجيه والتقييم والكبح الأخلاقي للاتجاهات السلبية في العمل المعرفي في شركاتهم . (نجم، 2007: 530-540).

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد شهد مفهوم المناخ التنظيمي اهتماماً متنامياً، وهو مفهوم يُجَاز لاتصاله بالمفهوم الجغرافي المتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ، فقد استخدم علماء الإدارة هذا المصطلح للمؤسسات ليدل على جميع الظروف الداخلية السائدة فيها من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية (الكيلاني، والسعود، 2016، ص236). والمناخ التنظيمي يمكن تعريفه بأنه مجموعة الخصائص التي تعكس التفاعل بين الميزات الشخصية والتنظيمية التي يدركها العاملون، وتؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم، ويتمثل في الأبعاد الآتية: الهيكل التنظيمي، والسلوك القيادي، والعلاقات والاتصالات، واتخاذ القرارات، والروح المعنوية، والخوافز، والمكافآت، والتنمية المهنية (العبادي، وبطاح، 2017، ص181)

كما عُرف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المدرسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للعاملين معهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (الرقيبات، 2018، ص146). ويشير المناخ التنظيمي إلى الأوضاع الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، والتي تؤثر سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المدرسة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه (معمار، 2018، ص49).

ويُعرف أيضاً بأنه: مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمدرسة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلاتهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم (آل حارس، 2018، ص199). كما يُشير مصطلح المناخ التنظيمي في المدرسة إلى إدراك المعلمين لبيئة العمل العامة للمدرسة ويتأثر بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وشخصيات الأعضاء والقيادة المدرسية، والمناخ بالنسبة للمدرسة يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس (الطويان، 2019، ص549).

كما أن المناخ التنظيمي الصحي Healthy Organizational Climate هو البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يستطيع الفرد من خلالها إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية، بحيث تمكنه من العمل والإنجاز بكفاءة وفاعلية عالية وذلك ضمن أبعاد ومقاييس تنظيمية وهي: نمط القيادة، والاتصالات، والقرارات، والتكنولوجيا، والخوافز، والاهتمام بالعاملين (البحر، والسعود، 2019، ص220).

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي:

يعمل المناخ التنظيمي السليم على تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها أعضاء المنظمة، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، وتوفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها (آل حارس، 2018، ص199). كما يضمن المناخ التنظيمي السليم الإنتاجية العالية، ويقلل إلى حد ما العناصر غير

الفاعلة، ويساعد على ثبات واستقرار بيئة العمل، ويؤثر رد فعل العاملين تجاه أعمالهم وأعمال زملائهم في العمل، مما يؤثر على إنجاز العاملين ورضاهم عن العمل، كما تكون دافعية العاملين أكبر في المناخ التنظيمي الصحي، الأمر الذي يعمل على تحقيق رضاهم الشخصي (معمار، 2018، ص49).

ومن أهم سمات المناخ التنظيمي الإيجابي كما ذكرها الشمري (2015، ص148) ما يلي:

1. التكامل بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية.
2. إدراك الإدارة للفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
3. وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
4. دعم التطوير الفردي والتقدم المهني.
5. العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية.
6. المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات.
7. مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة لذوي الكفاءة.

ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي:

يمكن تحديد الأبعاد الرئيسة للمناخ التنظيمي كالتالي: (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، طبيعة العمل، نمط الاتصال، الحوافز والمكافآت) (سليمان، 2021).

وسيتم عرض كل بعد من تلك الأبعاد فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: ويقصد به البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل الهيكل التنظيمي حجم المؤسسة ونمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة، كما أنه يؤثر بصورة كبيرة على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث إنه يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح للعاملين ويضمن عدم الازدواجية في مسؤولياتهم، ويحدد قنوات الاتصال بين العاملين بعضهم البعض ومع الإدارة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي كفاءة الأداء لابد من أن يتسم بالخصائص التالية (الكسر، 2019، ص53): التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة. المرونة، من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

2- نمط القيادة: تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة. وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو نطاق تحقيق هدف ما في موقف ما،

ويعنى ذلك أن محاولة استخدام التهديد أو الإرغام يخرج عن القيادة، كما أن الشخص الذي يحقق مستويات مرضية من الأداء في غياب تأثير أو توجيه رئيسه أو مسئوله المباشر يخرج كذلك عن نطاق القيادة.

○ القيادة والتأثير في الآخرين:

ربما تمثل القيادة واحدة من أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسة لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة. ويفرق البعض بين القيادة كعملية Process وبينها كخاصية أو سمة مميزة Property. ويقصد بالقيادة كعملية استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإجبار لصياغة أهداف جماعية أو تنظيمية، وحفز السلوك نحو تحقيق هذه الأهداف، والمساعدة في تحديد ثقافة المجموعة أو التنظيم. أما القيادة كخاصية فيقصد بها مجموعة السمات أو الخواص التي يتصف بها الأفراد الذين يتم إدراكهم على أنهم قادة. ومن ثم فإن القادة هم الأفراد الذين يمتلكون القدرة على التأثير في سلوك الآخرين دون الحاجة إلى استخدام القوة، كما أنهم الأفراد الذين يقبلهم الآخرون أو يدركونهم كقادة.

○ العلاقة بين القيادة والإدارة:

a. على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء. فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما، كما قد لا يكون أياً منهما، وبصفه عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري Administrative work، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.

b. من ناحية أخرى، بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتشحنهم وتحتهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة. ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

c. وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

كما تعرف الإدارة Management لغوياً: من الفعل يدير Manage بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس ... وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager، ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر:

1. **تعريف فريدريك تايلور Fredric Taylor:** الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

2. **تعريف هنري فايول H. Fayol:** الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

هذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعريفاتها الشائعة وهي كالتالي:

1. الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
2. الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
3. الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
4. الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
5. الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.
6. الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.
7. الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة، لإنجاز الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
8. الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة، لإنجاز الأهداف المطلوبة الإطار الزمني الموضوع لها.
9. الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها، وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وفي الإطار الزمني المحدد لها.
10. الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
11. الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

12. الإدارة هي إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.
13. وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية – المتاحة والممكنة – لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

a. وظائف الإدارة:

واضح لوظائفهم الإدارية (Management Functions)، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في:

1. صنع القرار.

2. التخطيط.

3. القيادة.

4. الرقابة.

ومنهم من يحدد وظائف الإدارة في [A2.1]:

1. التخطيط.

2. التنظيم.

3. توظيف الطاقات البشرية.

4. التدريب.

5. التمويل.

ورأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في:

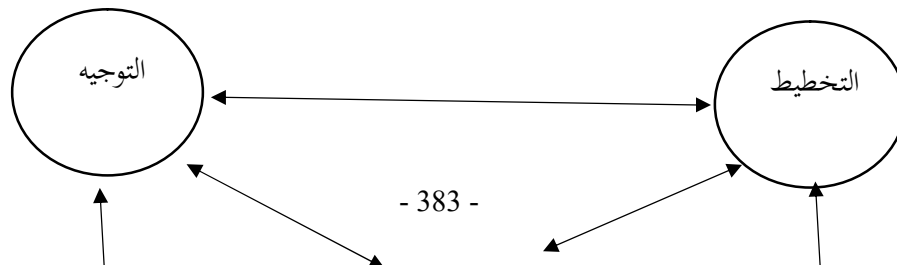
1. صنع القرارات.

2. التخطيط.

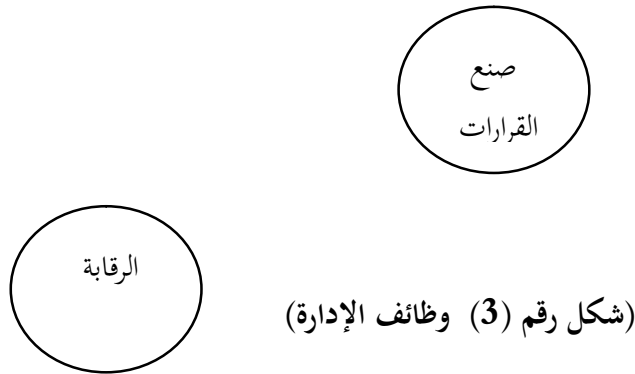
3. التنظيم.

4. التوجيه.

5. الرقابة. كما يوضحها الشكل (3).



[A3.1]



ويمكن شرح هذه الوظائف باختصار كما يلي:

❖ صنع القرارات Decision Making:

وظيفة صنع القرارات هي جوهر عملية الإدارة، وتتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير والتي تهدف إلى الاختيار الواعي بتحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد.

ويقصد بالقرار الاختيار من بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف معين. ولاختيار القرار المناسب من بين البدائل المطروحة، فإنه يمكن الاعتماد على العديد من المعايير في عملية تقييم البدائل نذكر منها:

- التكلفة.
- العائد.
- الزمن.
- الجودة.
- السلامة.
- القبول.
- البيئة. (أبو النصر، 2009).

ونجاح المدير يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة ما يتخذه من قرارات ودرجة قبولها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن الملاحظ أن اتخاذ القرارات كنشاط يغطي كافة مجالات العمل داخل أي منظمة ويتم على كافة المستويات؛ مما يدعو إلى القول في النهاية أن الإدارة هي سلسلة من القرارات الرشيدة المتزامنة والمتعاقبة. وتجدر الإشارة إلى إن أهمية القرار في أي منظمة تزداد ونطاق شموله يتسع كلما ارتفع مستوى السلطة الإدارية التي تتخذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن الأهمية بمكان أن نفرق بين من يتخذ القرار، وبين من يسهم في اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يجب أن يملك السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ القرارات في حدود معينة، بيد أن ذلك لا يعني أن ينفرد متخذ القرار في جميع الأحوال باتخاذ القرار، بل إن هناك الكثيرين في المنظمة من الممكن أن يساعدوه على اتخاذ القرار المناسب.

❖ التخطيط Planning:

التخطيط هو عملية عقلية للموائمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

بمعنى أن التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة عمل. كذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

ومن عناصر التخطيط السليم نذكر:

أ- الاعتماد على معلومات كافية وحديثة ودقيقة.

ب- تحديد ووضوح الأهداف.

ج- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة.

ويشتمل التخطيط على مجموعة من المراحل مثل:

وضع الأهداف والمعايير، ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات، وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجدول الزمنية لها.

وتعتبر الخطط التنظيمية بمكانة الإطار الذي يحفز ويحقق التكامل بين الأنشطة الفردية المختلفة داخل المؤسسة، وتحدد الخطط ما يجب أن تؤديه المؤسسة، وأين ومتى وكيف ومن الذي يقوم بالأداء ويخطط المدير عادة لعدة أسباب:

أ- تحديد اتجاه عام المستقبل المؤسسة؛ ومن ثم تحديد أهداف وتوجهات المؤسسة، مثل: زيادة الأرباح أو توسيع حصتها في السوق، كذلك مسؤوليتها الاجتماعية.

ب- ربط موارد المؤسسة بإنجاز هذه الأهداف، وضمان توفير تلك الموارد لإنجاز الأهداف.

ج- تقرير الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

د- اتخاذ قرار بشأن المهام الواجب أداؤها للوصول إلى تلك الأهداف.

❖ التنظيم Organizing:

يتطلب وضع الخطط السابقة موضع التنفيذ ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها، ثم توزيعها على الأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة بطريقة منظمة تحقق تعاونهم معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية والاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة، ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

- باختصار- فإن وظيفة التنظيم تشمل: وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناءً على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب.

❖ التوجيه Directing:

وظيفة التوجيه تشمل مجموعة من الوظائف الفرعية هي القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز، ويمكن شرح ذلك -باختصار- كالتالي:

إن الموارد البشرية كي تنصرف طبقاً للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات السابق تحديدها لا بد من الاتصال معها، وتوفير القيادة والإشراف لها، وتقديم التحفيز المناسب لها.

ولا تقتصر هذه الوظيفة على إصدار الأوامر والتعليمات فقط من خلال الوحدات التنظيمية؛ ولكن تهتم أيضاً بإشراك العاملين في صنع القرارات وبقبول هذه الأوامر والتعليمات وتنفيذها من قبل العاملين.

ويحتاج جميع العاملين وعلى مختلف المستويات قدراً من التحفيز لتشجيعهم على العمل وجودته بما يحقق زيادة الإنتاجية.

❖ الرقابة Controlling:

تتم وظيفة الرقابة من خلال وسائل الضبط، وذلك حتى نتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزانيات الموضوعة، والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً.

بمعنى أن وظيفة الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتم طبقاً للأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها (عن طريق وظيفة التخطيط) ومن خلال الهيكل التنظيمي الموضوع (وظيفة التنظيم)، ثم تحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذها (عن طريق وظيفة التوجيه).

والرقابة كوظيفة إدارية تزود الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها، فإذا كانت هناك اختلافات غير مرغوب فيها بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، فإنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة باختلاف الظروف السائدة.

○ مقومات المدير الناجح:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد سمات المدير الناجح، وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات التي يجب على أي مدير أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل، بل أيضاً بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وقراءة كتب ومجلات الإدارة، بل وكتب ومجلات علم النفس، وعلم الاجتماع والعلاقات العامة والتخطيط.

وكل هذه البحوث والدراسات كان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن المدير الناجح يحقق النجاح لنفسه والجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها والعكس صحيح المدير الناجح المتميز هو الذي يحاول تطوير نفسه، كما يحاول تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. والآتي شرح لمفهوم كل من الكفاءة والفعالية.

لقد تعددت الآراء واختلفت أحياناً في تعريف مصطلحي الكفاءة والفعالية، وببساطة يمكن تحديد معنى

كل منهما كالتالي:

أولاً: الكفاءة

يقصد بالكفاءة: حسن الاستفادة من الموارد Utilizing Resources، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام - أي بكفاءة.

كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

والمدير الكفء هو ما لديه القدرة على أداء العمل المطلوب منه بمهارة مع ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء أو الجمهور. كذلك كلمة كفء تعني أكثر من مجرد «بارع» إنها تعني أن يكون الموظف:

- بارعاً.

2- مؤهلاً.

3 -منتجاً.

كما تعني أن يكون:

1- عارفاً بمقومات الوظيفة.

2- قادراً على أداء مهام الوظيفة.

3- مجتهداً ونشطاً ومتحركاً.

-قادراً على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التال

الكفاءة = المخرجات + المدخلات < واحد صحيح.

الكفاءة = إجمالي العائد + إجمالي التكاليف < واحد صحيح.

ثانياً: الفعالية

لغويًا يشتق لفظ الفعالية من فعال أو نافذ المفعول، ويأتي من الفعل فَعَلَ ، وافتعل الشيء أي ابتدعه والاسم منه الفعل، كما تعني أيضاً الأمر الفعال أو نافذ المفعول والتأثير.

توضح التعريفات المتاحة عن مصطلح الفعالية أنه يعني:

1- حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

2- القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة سلفاً.

3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals.

4- درجة استجابة مخرجات النسق - سواء سلع أو خدمات - المطالب واحتياجات المجتمع أو الملاء.

هذا ويمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية [A4.1]:

الفعالية = النتائج / قسمة الأهداف < واحد صحيح.

هذا وعندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة، وعندما تنجح واحدة وتفشل الأخرى تصبح متوسطة، وعندما تفشل في الناحيتين معاً تصبح الإدارة سيئة. (أبو النصر، 2009: 53-56).

3- طبيعة العمل : إن طبيعة العمل تعد عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يقود

إلى إحداث الملل والإهمال، واللامبالاة نحو التطوير والتحديث بسبب عدم تشجيع الإبداع، وشعور الفرد بأن

عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدداً أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على توليد أفكار

جديدة والإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الكامنة في إنجاح العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة مما يترتب على ذلك تحسين الأداء؛ لأن العامل يشعر بقيمته وبأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل لها دور مهم في تحفيز العاملين أو إحباطهم (علي، وآخرون، 2019، ص310).

4- نمط الاتصال: يعد الاتصال عنصراً مهماً في المؤسسة لأنه يمد المؤسسة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المؤسسة المختلفة، كما أن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد (الأندونوسي، 2019، ص8).

a. ديناميكية الجماعة في المنظمات:

تمثل الجماعة حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية. فالقسم الذي تنتمي إليه، والأفراد الذين تشاركهم أوقات الراحة، واللجان التي يعهد إليك بعصويتها، والمقابلات التي يطلب منك حضورها، ما هي إلا أشكال أو صور العمل الجماعي في المنظمات. ونظراً لأن جزءاً ملموساً من حياة المنظمات يتضمن جهداً جماعياً. فإن جانباً غير محدود من وقت أي فرد سوف ينفق في العمل مع الآخرين. إن أهمية ودور الجماعة في أي منظمة لا يكمن فقط في التأثير الهائل على تشكيل حاجات الأفراد والتأثير في دافعيتهم للعمل، بل كذلك في حقيقة القول بأن غالبية الإنجازات المنظمة العصرية تمثل ناتج العمل الجماعي وليس إبداع الفرد بحد ذاته.

في الجماعات التي تتسم بالفاعلية تنصهر وتتوحد جهود ودافعية الأفراد، ويؤدي الشعور بروح الجماعة إلى تنمية وتدعيم الاتجاهات نحو المنظمة والوظائف التي يشغلونها، مما يزيد من إنتاجية الأعضاء ويساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

إن السلوك التنظيمي ليس ببساطة محصلة مجموع السلوك الفردي في المنظمة، بل هو ظاهرة غاية في التعقيد وليس سلوك الجماعة سوى جزءاً من هذه الظاهرة. إن المدير الفعال يستطيع أن يؤثر في عمل المجموعات والتي تنشأ كنتيجة طبيعية لوجود المنظمات، وذلك من خلال توافر المعرفة حول طبيعة الجماعة وأنواع الجماعات والسمات المميزة لكل منها وأسباب نشوء الجماعات ومداخل التأثير عليها، وهو ما سنحاول التعرض له خلال هذا الشرح.

1. طبيعة الجماعات:

تمثل الجماعات سمة مميزة للحياة العصرية. فكل منا كان ولا يزال عضواً في العديد من الجماعات المختلفة مثل جماعات الدراسة وجماعات العمل وجماعات الأسرة والجماعات الدينية والجماعات السياسية والجماعات الاجتماعية ... إلخ.

والجماعات قد تكون صغيرة كما قد تكون كبيرة وقد تكون دائمة كما قد تكون مؤقتة وقد تكون رسمية كما قد تكون غير رسمية.

وقد يفكر البعض بأنه نظراً لشيوع الجماعات فإنه يوجد تعريف عام مقبول بالنسبة لمفهوم الجماعة، إلا أن ذلك ليس صحيحاً، حيث يوجد العديد من التعريفات التي يتبنى كل منها منظوراً مختلفاً. على سبيل المثال، يعرف العديد من علماء السلوك الجماعة من منظور الإدراكات Perceptions، ووفقاً لهذا المعنى فإن الجماعة تتكون من عدد من الأفراد الذين يدركون أنفسهم بأنهم يكونون جماعة. في حين يعرف البعض الآخر الجماعة من منظور الخصائص التنظيمية (Organizational characteristics). ومن هذا المنظور، فإن المجموعة تعرف بأنها نظام محدد من الأفراد الذين يهتمون ببعضهم البعض. كذلك، يتضح مما سبق، فئة ثالثة المجموعة من منظور الحفز أو إشباع الحاجة. ووفقاً لهذا المنظور فإن الجماعة تعرف بأنها حفنة من الأفراد والذي يؤدي تواجدهم المشترك إلى إشباع احتياجات محددة لدى الأعضاء.

أما التعريف الأكثر شيوعاً وقبولاً في ذات الوقت للجماعة فهو ذاك الذي يشير إلى أنها شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق غاية أو هدف مشترك. وفي ضوء هذا التعريف يوجد ثلاث متطلبات أساسية لوجود الجماعة:

المتطلب الأول: يتعلق بالحجم، وذلك أنه يشترط أن يكون هناك فردين أو أكثر لقيام الجماعة. ويعني ذلك من الناحية المنطقية أن وجود فرد واحد يلغى قيام الجماعة. ويلاحظ في التعريف السابق أنه إذا كان هناك حد أدنى للجماعة وهو فردين فإنه لا يوجد حد أقصى.

المتطلب الثاني، ضرورة وجود شكل من أشكال التبادل أو الاتصال أو التفاعل بين هؤلاء الأشخاص. ولا يشترط بالضرورة أن يكون هذا التفاعل أو الاتصال وجهاً لوجه، فقد يحدث كتابة أو تليفونياً أو بأي وسيلة اتصال أخرى.

المتطلب الثالث، محاولة الوصول إلى هدف مشترك. فإذا لم يكن هناك غرض أو أغراض محددة تسعى الجماعة إلى تحقيقها فإن الجماعة تصبح بلا معنى أو هوية. والهدف المشترك هو ذلك الهدف التي توجه إليه جهود الأفراد من أجل تحقيق منفعة عامة للجماعة.

ومن خلال عرضنا التالي لديناميكية الجماعات، فإن تركيزنا سوف ينصب على جماعات العمل Work groups، أما الأفراد فيقصد بهم العاملين. وأما الهدف المشترك فيشير إلى نوعية الأهداف التنظيمية أو ذات العلاقة بالعمل.

2. أنواع المجموعات:

يملك كل تنظيم مقومات فنية مستمدة من أهدافه المعلنة، ويتطلب إنجاز هذه الأهداف تنفيذ مهام محددة وأن يقوم الأفراد بأداء هذه المهام.

نتيجة لذلك، فإن غالبية الأفراد سوف يكونون أعضاء في مجموعات وفقاً لموقعهم في التنظيم. وتسمى هذه المجموعات بالمجموعات الرسمية. من ناحية أخرى، فإنه عندما يبادر الأفراد بالاتصال ببعضهم بشكل مستمر لتحقيق غايات محددة ولا يتقيدون في اتصالاتهم بمهامهم المحددة ويمارسون أنشطة قد تختلف عن تلك التي يطلبها منهم التنظيم الرسمي، فإنهم يشكلون جماعات غير رسمية.

(a) الجماعات الرسمية:

كما سبقت الإشارة فإن الجماعة الرسمية في تكوين متعمد من الأفراد يشكله التنظيم لإنجاز مهام أو تحقيق أهداف محددة. وعادة ما يتم رصد جماعات العمل الرسمية على خريطة التنظيم كما أنها قد تنشأ بقرار إداري أو مذكرة. ونظراً لأن المنظمات تتكون من مجموعات عمل رسمية، فإنه يوجد العديد منها في المنظمات، كما أنه من الشائع أن ينتمي العامل لاثنتين أو أكثر من هذه المجموعات. وفيما يلي عرضاً لأهم أشكال جماعات العمل الرسمية.

- القسم: وهو وحدة أساسية في المنظمة يعهد إليها بمهمة محددة لمدة غير محددة من الزمن على سبيل المثال فإن مهمة قسم الصيانة تكمن في الحفاظ على معدات العمل في حالة جيدة وكذلك المباني والتسهيلات المادية الأخرى.
- اللجان: مجموعة من الأفراد ينتمون إلى وحدات تنظيمية مختلفة والذين يعهد إليهم بمهمة أو دراسة مشكلة معينة وأبداء التوصيات بشأنها. واللجان قد تكون دائمة كما قد تكون مؤقتة.
- وحدة العمل: تجمع يشمل رئيس القسم وأعضائه الرئيسيين، وتكون مهمته التصدي لمشكلة ما أو إبلاغ معلومات من الرئيس إلى معاونين أو العكس.
- فرق المشروعات: مجموعة من الأفراد يتم استدعاؤهم بواسطة المنظمة لإنجاز مشروع أو مهمة محددة مثل بناء موقع أو تقديم منتج جديد.

(b) الجماعات غير الرسمية Informal groups:

لا يمكن فهم أي تنظيم فهماً متعمقاً إذا اقتصر التحليل أو الدراسة على جماعاته الرسمية فقط، حيث تتكون نوعيات أخرى من الجماعات بشكل طبيعي داخل التنظيم وذلك لتحقيق حاجات الصداقة أو الزمالة أو إشباع رغبات أخرى بخلاف تلك التي يحققها التنظيم الرسمي أو يعجز عن تحقيقها. وتسمى هذه الجماعات أو الكيانات

بالجماعات غير الرسمية. وعلى الرغم من النظرة العامة لجماعات العمل غير الرسمية بأنها تنتشر في فئات العاملين في مجالي الإنتاج والأعمال الكتابية إلا أنها قد تنشأ في الحقيقة في أي مستوى تنظيمي، واليك ثلاثة أمثلة للجماعات غير الرسمية.

- خمسة من العاملين أو المشرفين في إدارة التسويق يلتقون على الغداء مرة واحدة في الشهر لتبادل وجهات النظر والبحث عن مداخل لمعالجة المشكلات المشتركة في مجال العمل.
- أربعة من مشغلي الحاسب يلتقون كل أسبوع ثلاث مرات لممارسة الرياضة قبل وقت العمل.
- ثلاثة مدراء يمثلون أنشطة وظيفية مختلفة في المنظمة يلتقون بشكل منتظم في مقر حزب سياسي، إلا أنهم عادة ما يتعرضوا في أحاديثهم إلى وضع المنظمة في السوق واستراتيجيات العمل بها ومعوقات الأداء ... إلخ.
- وبصفة عامة، فإن الجماعات غير الرسمية تربطها صلات عمل، وأن إحدى وظائفها الرئيسية تكمن في سد الثغرات أو الفجوات التي يتركها التنظيم الرسمي.
- ويوجد شكلين رئيسيين لمجموعات العمل غير الرسمية وهما جماعات المصالح وجماعات الصداقة.

b. أهمية الاتصالات:

تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم فينبعث فيه الحياة والحيوية والنشاط ، فالاتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية ، تحقيق التكاليفات والمهام على الوجه المرغوب، التصدي الفعال لمشكلات ومعوقات العمل. ورغم هذه الأهمية فإن الاتصال الفعال يمثل الاستثناء وليس القاعدة في ممارسات المديرين والأفراد في المنظمات. وعلى أية حال، فإنه إلى الحد الذي يعتبر فيه الاتصال أقل مما يجب أن يكون عليه، فإن الأداء التنظيمي سوف يكون أقل فاعلية مما ينبغي أن يكون عليه، ويعبر عن هذه الحقيقة المثل القائل " أنى أعرف أنك تعتقد بأنك فهمت ما تتصور أنى قلته، ولكنى لست متأكداً بأن ما سمعته ليس هو ما قصدته " أن هذا المثل يعبر عما قد يصادفه أي فرد منا في الحياة العملية والذي يكمن في الفشل في الاتصال.

انه من الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً إدارياً يخلو من الاتصال. فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاج العارض إلى غضب، أو عندما تحرف التعليمات الشفهية غير الرسمية لأحد كبار المديرين كل هذه المواقف تعكس وجود خلل في مكان ما أو مرحلة ما من عملية الاتصال، وانطلاقاً من ذلك الفهم، فإن القضية لا تكمن فيما إذا كان المديرين يمارسون الاتصال أم لا، حيث إنه يتواجد بطبيعته في أي نشاط أو مهمة يقومون بها. ولكن بدلاً من ذلك، فإن القضية تكمن فيما إذا كان المديرين يمارسونه بشكل فعال

أم لا. وفي كلمات أخرى، فإن الاتصال في حد ذاته أمر حتمي في ممارسات المنظمات، إلا أن فعالية هذا الاتصال هي التي تصبح موضع شك وبالتالي قد لا تتحقق عملياً. فكل مدير يجب أن يكون اتصالياً بالضرورة، ولكن يظل السؤال المهم هو: بأي تأثير أو فاعلية يتم هذا الاتصال؟

c. الاتصالات والعملية الإدارية:

تشمل قائمة الأنشطة الإدارية العديد من الأحداث من بينها المقابلات والاتصالات التليفونية والاجتماعات والمراسلات وإعداد أو الاطلاع على التقارير وغيرها من الأنشطة التي تنطوي على ممارسة الاتصالات بأشكالها المختلفة وتقول أحد كبار المديرين في شركة Black & Decker أن يوم عمله يتضمن في العادة خمسة اجتماعات مخططة واجتماعين غير مخططين وإجراء أو استقبال (١٥) مكالمات تليفونية، والاطلاع على (٢٩) تقرير ومذكرة أو خطاب ، وإملاء (١٠) مذكرات وبصفة عامة يقضى المديرين ما بين ٧٠-٩٠ من أوقات عملهم الرسمية في شكل اتصالات. ولا تقتصر أهمية الاتصالات من المنظور الإداري على هذا الجانب فحسب، بل أن الأدوار التي يضطلع بها المدير في المنظمة والتي تبلغ عشرة أدوار تقريباً وتشمل دور الرئيس والقائد وحلقة الاتصال والموجه ونشر المعلومات والمتحدث الرسمي وفض المنازعات والريادة والتفاوض وتخصيص الموارد إلخ. هذه الأدوار من الصعب، بل من المستحيل أحياناً ممارستها بدون الاتصال.

من ناحية أخرى، فإن الاتصالات ترتبط مباشرة بمزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على سبيل المثال، فإن تحليل البيئة ووضع الخطط واتخاذ القرار تتطلب بالضرورة ممارسة الاتصال، كما أن التفويض والتنسيق وتنمية وتطوير التنظيم تتضمن وجود الاتصال. وبالمثل، فإن تنمية نظام للمكافأة والتفاعل مع المرؤوسين كجزء من وظيفة القيادة سوف يكون من الصعب تحقيقه بدون وجود بعض أشكال الاتصال. وأخيراً، فإن الاتصال يعتبر ضرورياً لبناء معايير مراقبة الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وجميعها أجزاء هامة من عملية الرقابة. من الواضح إذن أن الاتصال يعتبر متطلباً حيوياً لممارسة جميع الأنشطة الإدارية تقريباً. (الموسي وإدريس، 2005: 602-603).

d. أشكال الاتصالات الشخصية في المنظمات:

تتدفق الاتصالات بين الأفراد في المنظمات المختلفة إما عن طريق المحادثة الشخصية أو المقابلات والاجتماعات أو الاتصالات التليفونية. وتسمى في هذه الحالة بالاتصالات الشفهية، كما قد تتم الاتصالات الشخصية داخل المنظمات عن طريق الخطابات، أو التقارير، أو التعليمات، أو المذكرات وتسمى في هذه الحالة بالاتصالات الكتابية.

وتستمد الاتصالات الشخصية أهميتها من تأثيرها على سلوك الأفراد داخل المنظمات وكذلك مستويات رضائهم وولائهم التنظيمي. وفي هذا المجال تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى أن الرضا عن علاقات الاتصال تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي.

■ الاتصال الشفهي:

يتمثل في المحادثات الشخصية، المناقشات الجماعية، الاتصالات التليفونية، وغيرها من أشكال الاتصال التي تعتمد على الكلمة المنطوقة في التعبير عن المعاني أو نقل الرسائل إلى الأطراف المستهدفة بها، وتستمد الاتصالات الشفهية أهميتها من حقيقة أن المدير يقضي ما بين (50-90%) من وقت العمل اليومي في الحديث مع الآخرين، وترجع سيطرة الاتصالات الشفهية على عملية الاتصال في المنظمات إلى اعتبارين أساسيين هما: أنها تمكن من الحصول على معلومات مرتدة فورية والتي قد تأخذ شكل الأسئلة أو الاستفسارات أو تعبيرات الوجه أو الإيماءات أو الموافقات إلخ. كذلك فإن الاتصال الشفهي يتسم بالسهولة، كل ما تحتاجه هو أن تتكلم!، وأنه يمكن القيام به دون بذل جهود ملموسة في عملية الإعداد أو التحضير، فالمرسل لا يحتاج إلى استخدام القلم أو الأوراق أو الطباعة على الحاسب. وفي دراسة حديثة تبين أن (55%) من المديرين الذين تم استطلاع آرائهم يرون أن مهارة الاتصال الكتابي لديهم ضعيفة أو مقبولة ومن ثم فإنهم يفضلون الاتصال الشفهي لتجنب الحرج. ورغم هذه المزايا، إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من العيوب، فقد يعاني من عدم الدقة إذا ما استخدم المتحدث الكلمات غير الملائمة للمعنى المقصود، أو عندما يفرق في تفصيلات أو عندما يقاوم أو ينسى المتلقي مضمون الرسالة.

■ الاتصال المكتوب:

- يعني كتابة الرسالة بديلاً عن نقلها شفهياً إلى الطرف الآخر، ومن المثير للدهشة أن الاتصال الكتابي ليس شائعاً كما قد يتصور الغالبية، كما أنه لا يجذب اهتمام المديرين عادة ولا يفضلونه في الاتصال، والسؤال الذي قد يتبادر هنا هو لماذا؟ وتكمن الإجابة في نتائج إحدى الدراسات التي توصلت إلى ما يلي:
- أن الرسائل أو البريد الموجه ليس بحاجة إلى استجابة فورية أو سريعة في 87% من الحالات.
 - أن الاتصالات الكتابية التي ترد إليهم تتسم بضعف الجودة في 80% من الحالات.
 - لا يتولد عن الاتصال الكتابي معلومات مرتدة أو تبادل وجهات نظر مع أطراف الاتصال مما يحد من فاعليته.
 - يستغرق وقت طويل في الإعداد والتحضير قياساً على الاتصال الشفهي.
- وفي المقابل- فإن للاتصال الكتابي العديد من المزايا أبرزها:
- الدقة والوضوح نظراً لاتساع الوقت وإمكانية المراجعة والتعديل.
 - توثيق عمليات الاتصال.

● إمكانية متابعة الاتصال.

● الملاءمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

إمكانية الرجوع إليه. (المرسي وإدريس، 2005: 608-610).

1. **الحوافز والمكافآت:** إن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها داخل المؤسسة أمر ضروري يوفر التنافس بين العاملين، لتعزيز الأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، وإعطاء العامل المكافآت التي يستحقها لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً، وإن تطبيق مفهوم الحوافز والمكافآت يسهم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة، وينبغي توفر الصدق والعدل والشفافية في إعطاء المكافآت والحوافز مما يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً (الثبتي، 2018، ص 8-9). من العرض السابق يتضح أن المناخ التنظيمي الفعال من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات التعليمية حيث يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعد من محددات السلوك التنظيمي حيث يؤثر على رضا العاملين، وبالتالي، ينعكس على مستوى أداء العاملين لمهامهم، كما أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفعاليتها في توفير مناخ مدرسي إيجابي وفعال.

الدراسات السابقة:

دراسة شلش (2021)، هدفت الدراسة إلى بيان واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة نجران السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي، كما تم تصميم استبانة لقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران، وتم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (168) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى، وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: أهمية التوعية حيال مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، ودعم العمليات الرئيسة لإدارة المعرفة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والعمل على تذليل معوقات تطبيقها.

دراسة دباش (2021)، هدفت الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي وأهميته في منظمات الأعمال والعناصر التي يتكون منه، والتي تؤثر على الأداء المالي، كما هدفت أيضاً إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي في شركة سابك السعودية ومدى تأثيره على أدائها المالي في الفترة من 2016 إلى 2020 وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المعلومات والمنهج التحليلي لتحليل البيانات لقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن شركة سابك قد حققت مستويات أداء عالية خلال سنوات الدراسة وهذا بفضل اهتمامها بتحسين المناخ التنظيمي.

دراسة محمد (2020)، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء العاملين، ومن ثم تطوير قطاع التعليم الجامعي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة مناسبة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وكانت عينة الدراسة متمثلة في بعض كليات جامعة الملك خالد، واعتمدت على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من كليات جامعة الملك خالد، وتم حصرها في الوظائف وعضوات هيئة التدريس بكليات المجتمع والتمريض والهندسة والعلوم والآداب والعلوم التطبيقية والبالغ عددهم (62)، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة وبين تطوير المنظمة الذي من شأنه يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة استراتيجية داعمة لاستخدام إدارة المعرفة في الجامعات، كما أوصت بضرورة تحديد فريق عمل متخصص داخل المؤسسات التعليمية عمله نشر المعرفة وإدارة أعمالها ضمن معايير تتناسب مع احتياجات الكليات.

دراسة حسون وقبلان (2020)، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكنولوجيا الاتصال، الحوافز، التدريب) على أداء الموارد البشرية، وذلك في جامعة تشرين، وقد تم توزيع الاستبيان على 110 عينة من المديرين والعاملين في الجامعة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أنه يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي كما توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية كل من: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكنولوجيا الاتصال، الحوافز، التدريب) في أداء الموارد التي كان أهمها الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. وأوصت الدراسة: بضرورة تطوير الجامعة للهيكل التنظيمية وتصميم هياكل تنظيمية جديدة تتسم بقدر أكبر من المرونة، وضرورة تحسين البيئة المادية للعمل في الجامعة، والسعي إلى زيادة درجة التنوع في الأعمال والمهام والواجبات الوظيفية للعاملين، إتاحة الفرصة للعاملين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.

دراسة بن سمحان (2019)، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك سعود بالرياض ولغرض تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة استبيان الاستطلاع آراء عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي، وتم اختيار عينة مكونة من (278) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، وأشارت الدراسة إلى وجود قصور في إدارة المعرفة في الكلية من حيث توفر مصادر المعلومات، مثل: عدم توفر شبكة إنترنت في الكلية والتي تسهم في تسهيل نقل المعرفة والأفكار بين الأقسام، وحل المشكلات والتي بدورها أثرت على الأداء المؤسسي للكلية، حيث كشفت الدراسة أن إدارة المعرفة لها تأثير قوي على الأداء المؤسسي في مجال رضا العاملين، ومجال التعلم والنمو المؤسسي، ومجال العمليات الداخلية، ونصحت الباحثة إدارة الكلية

والجامعة بأن يتم دعم الأداء المؤسسي من خلال زيادة الرضا الوظيفي للموظفين عن طريق إدارة المعرفة، وأخيراً قدمت الباحثة مقترح بناء استراتيجية لإدارة المعرفة داخل الكلية.

دراسة العدوان (2019)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم توزيع (312) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة (257)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لنظم إدارة المعرفة (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم، عمليات المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، ومن أبرز توصيات الباحثة الاستمرار بالتعرف على نظم إدارة المعرفة، ووجوب تطبيقها في عمليات المنافسة الحاصلة.

دراسة الحسيني (2019)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية في الشركات، ولتحقيق ذلك، وأعد الباحث استبانة لقياس أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، واختار الباحث عينة ميسرة حيث تم توزيع (300) استبانة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة توفير التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة، وأن تركز الشركة على ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة .

دراسة الخليفة (2019)، دراسة بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، فهدفت الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من (65) عاملاً بالمديرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين بالمديرية كان مرتفعاً، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، وهذا لأهمية المعرفة كمورد للثروة، كما أوصت الدراسة بنشر الوعي لدى العاملين في المديرية حول ضرورة تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أدائهم.

دراسة الأندنوسي (2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات

الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أمّ القرى والبالغ عددهن (509) موظفة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، ومما توصلت إليه الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة "متوسطة"، وإن درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة "متوسطة"، وعند مستوى الدلالة توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بأنه على القيادات الجامعية اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة العمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

دراسة اقبال وآخرون (Iqbal et al, 2019)، هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في الجامعات، وكذلك التحقق من تأثير عوامل تمكين إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعارف في الجامعات البحثية في باكستان، وكذلك التحقق من الدور الوسيط لرأس المال الفكري والابتكار في العلاقة بين عمليات إدارة المعارف وأداء الجامعات، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وقد تكونت عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين في جامعة باكستان، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تقنية النمذجة الجزيئية للمعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS-SEM)، فكشفت النتائج أن عوامل تمكين إدارة المعارف لها تأثير كبير على عمليات إدارة المعرفة، كما تشير النتائج إلى أن عمليات إدارة المعارف لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، وكذلك وجدت الدراسة أن الابتكار ورأس المال الفكري تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في الجامعات، بمعنى آخر أن إدارة المعرفة لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وتأثير غير مباشر من خلال الابتكار ورأس المال الفكري، ونتائج هذه الدراسة تعزز الخبرة المؤسسية لإدارة المعارف، وتقرّح كيف يمكن لمسؤولي الجامعات البحثية ومؤسسات التعليم العالي تعزيز الابتكار ورأس المال الفكري الذي بدوره يعزز الأداء التنظيمي.

دراسة الكريم (2018)، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة في القليوبية في مصر، ولهذا فقد تم تصميم استبانة، تكونت من محورين أساسيين، وهما: المحور الأول، ويتناول أبعاد المناخ التنظيمي، وتناول المحور الثاني أبعاد عمليات إدارة المعرفة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت 127 مفردة في مرحلة التعليم الثانوي العام في محافظة القليوبية، وتوصل البحث إلى أن واقع المدارس الثانوية العامة محل البحث يتسم بقصور في درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال، وقصور في توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة، فقد اتجهت آراء المستقصي منهم نحو عدم الموافقة على درجة التوافر، وقدم مجموعة من التوصيات والإجراءات لتهيئة المناخ التنظيمي من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة، أهمها: وضع رسالة ورؤية استراتيجية قائمة على أسس علمية، تتناسب مع استراتيجيات إدارة المعرفة، وتوفير المخصصات المالية الكافية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وإيجاد نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز.

دراسة بايه وآخرون (2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة ورقلة، حيث اعتمدت على 3 مؤسسات، وقد تمثلت في مؤسسة الوحدة العملية للاتصالات ورقلة، والمستشفى العمومية سليمان عميرات تقرر وعيادة الضياء ورقلة كعينة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة مستهدفة والتي تمثلت في العاملين في المجال الإداري بلغ عددهم (90) موظفاً، وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها: إنه يوجد تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على إدارة المعرفة بقوة (0,72)، ووجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي ما بين المؤسسات الاقتصادية أو هذا يرجع إلى الاختلاف في نمط التنظيم والقيادة والاتصال.

دراسة (2013) Laith, Yousif & Shezan، هدفت إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات العراقي على عينة مكونة من (155) مدير وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع والأداء التنظيمي، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بوجود المتغير الوسيط الإبداع التنظيمي.

دراسة (2011) Cerdan and Nicolas، هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن، وذلك على عينة من المنظمات الإسبانية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع والأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. الهدف من الدراسة:

a. **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الهدف الذي تسعى إليه، كدراسة بن سمحان (2019)، وشلش (2020) إلى معرفة واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي، أما دراسة حسون و قبلان (2020) فقد هدفت إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، وهدفت دراسة الأندونوسي (2019) إلى معرفة درجة ممارسة المناخ التنظيمي، ومعرفة درجة فاعلية الأداء الوظيفي، كما هدفت دراسة دباش (2021) إلى أهمية المناخ التنظيمي، ومعرفة واقع المناخ التنظيمي، وهدفت دراسة محمد (2020) إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأثرها على تطوير أداء العاملين.

2. منهج الدراسة:

a. **أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية في منهجيتها مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي كدراسة الأندونوسي (2019)، ودراسة العدوان (2019)، ودراسة شلش (2020)،

ودراسة محمد (2020). ومع دراسة دباش(2021)، ودراسة حسون وقبلان(2020)، ودراسة بن سمحان(2019)، ودراسة الحسيني(2019)، ومع دراسة الخليفة(2019).

3. عينة الدراسة:

a. **أوجه التشابه:** لم تتفق الدراسة الحالية في عينتها التي استخدمتها وهي المشرفات التربويات مع أي من الدراسات السابقة المذكورة.

4. **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة كدراسة شلش(2021) و دراسة بن سمحان(2019) ودراسة محمد(2020)، ودراسة حسون وقبلان(2020) ودراسة الأندنوسي(2019) ودراسة Iqbal,et al (2019) التي استهدفت أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات. وهناك عدة دراسات استهدفت الموظفين في شركات الاتصالات مثل دراسة العدوان(2019) والحسيني(2019) والخليفة(2019) ودراسة Laith, Yousif and Shizan (2013) ، ، ودراسة دباش(2021) تناولت موظفي شركة سابك.

5. أدوات الدراسة:

a. **أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية في أدواتها التي استخدمتها وهي الاستبانة مع دراسة شلش (2021)، وبن سمحان (2019)، ومحمد (2020)، وحسون وقبلان (2020)، والأندنوسي (2019)، والعدوان (2019)، والحسيني (2019)، والخليفة (2019)، ودباش (2021).

b. **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أداة الدراسة، مثل دراسة Laith, Yousif and Shizan (2013) والتي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن.

6. مكان إجراء الدراسة

a. **أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية في مكان إجرائها وهو المملكة العربية السعودية مع دراسة دباش (2021)، والأندنوسي (2019)، وشلش(2021)، ومحمد(2020)، وبن سمحان(2019).

b. **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة ، حيث أن معظمها تمت في بلدان مختلفة كالأردن، مثل دراسة العدوان(2019)، والحسيني(2019)، أما دراسة الرشيد(2020) فقد أجريت في دولة الكويت، كما أن

دراسة حسون وقبلان(2020) تمت في سوريا، كما أن دراسة الخليفي(2019) قد أجريت في الجزائر، أما دراسة إقبال وآخرون(2019) في باكستان.

وعلى الرغم من قلة هذه الدراسات في الوطن العربي، فإنه لا يمكن تعميم نتائجها على المشرفات التربويات في مكاتب التعليم، لأن الحالة الثقافية والاجتماعية مختلفة في المملكة العربية السعودية عن بقية الدول العربية الأخرى، وعلى كل حال فإن النقص الكبير في الدراسات حول علاقة إدارة المعرفة بالمناخ التنظيمي (حسب علم الباحثة) يظهر الفجوة البحثية، ومدى وجود الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات للتأكد من علاقة إدارة المعرفة بالمناخ التنظيمي -وخصوصاً- في محافظة جدة، وبالأخص في مكاتب التعليم.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

توضيح بناء الإطار المفاهيمي الخاص بإدارة المعرفة والمناخ التنظيمي ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

- a. كتابة الإطار النظري وتحديد المحاور المهمة فيه.
- b. تصميم محاور الاستبانة بعد قراءة الأدبيات في الدراسات السابقة.
- c. معرفة طريقة مناقشة النتائج، وربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

ثالثاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قضية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.
2. تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مكاتب التعليم التي تعد همزة وصل بين الوزارة والمدارس، والمسؤول الأول عن سير العمل في المدارس بجميع مراحلها.
3. تتميز الدراسة الحالية بأنها جمعت بين مبحثين لم يسبق لدراسة سابقة تناولها معاً على حد علم الباحثة، وهي إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي.

منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة هذه الدراسة التي تبحث في تأثير إدارة المعرفة على المناخ التنظيمي فإنها تستخدم المنهج الوصفي المسحي، والذي يعتبر منهجاً مناسباً للغاية عن أسئلة هذه الدراسة، من خلال جمع المعلومات حولها وتحليلها وتفسيرها، والتحقق من العلاقات بين متغيراتها (إدارة المعرفة، والمناخ التنظيمي)، ويستخدم الطريقة المستعرضة Cross sectional، وهي طريقة جمع المعلومات في فترة زمنية معينة، للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

بناء على برنامج (Raosoft) جداول كبير جي ومرجان، وطبقاً لحجم مجتمع الدراسة الحالية البالغ (254)، فإن حجم العينة (185) فرداً، موزعون بين مكاتب التعليم في محافظة جدة، وبما أن عدد المشرفات في كل مكتب يختلف عن المكاتب الأخرى، فإن هذه الدراسة تستخدم العينة العشوائية الطبقية، لأنه يمكن

الحصول من خلالها على عينة أكثر كفاءة وتمثيلاً للمجتمع أكثر من العينات العشوائية البسيطة (Alrefaei, 2021)، بحيث يتم اختيار عينة عشوائية طبقية في ضوء المعادلات الإحصائية السابقة المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع الدراسة، ووفقاً لمعادلة ريتشارد جيجر، والجدول رقم (1) يوضح حجم العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة الكلي.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 * p(1 - P)}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 * p(1 - P) - 1 \right]}$$

N	254	حجم العينة
---	-----	------------

Z	185	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
D	0.05	نسبة الخطأ

جدول رقم (1) يوضح حجم العينة نسبة إلى إجمالي حجم المجتمع الكلي

العينة العشوائية الطبقية:

يشير آري وآخرون (Ary et al, 2013) أيضاً إلى أنه في العينة الطبقية يجب أن يقوم الباحث بتحديد الطبقات، ومن ثم يسحب بطريقة عشوائية عدداً محدداً من الأشخاص من كل طبقة، وأشار (المنيزل والعتوم، 2019) أن في العينة الطبقية يتم اختيار نسبة محددة من كل طبقة نسبة إلى حجم المجتمع في كل طبقة من إجمالي المجتمع الكلي.

يتم أخذ العينة من خلال اختيار عينة عشوائية من كل طبقة (مكتب) حسب عدد المجتمع في كل مكتب نسبة إلى المجتمع الكلي للدراسة، وهذه الطريقة تم استخدامها في الدراسات السابقة في المجال التربوي مثل دراسة (Alrefaei, 2021). والجدول الآتي يوضح حجم العينة من كل محافظة طبقاً نسبة إلى إجمالي حجم المجتمع الكلي للدراسة ووفقاً للطريقة المعتمدة التالية:

$$\text{حجم العينة الطبقية} = \text{حجم الطبقة} \div \text{حجم المجتمع} \times \text{حجم العينة (النقيب، 2008م، ص 111)}$$

جدول 1. حجم العينة نسبة إلى إجمالي حجم المجتمع الكلي

المكتب	عدد المشرفات	الإجراء المتخذ	حجم العينة	النسبة
أبجر	32	$185 \times 254 \div 32$	23	13%
السلامة	35	$185 \times 254 \div 35$	26	14%
الحمدانية	29	$185 \times 254 \div 29$	21	11%
الصفاء	37	$185 \times 254 \div 37$	27	15%
الواحة	27	$185 \times 254 \div 27$	20	10%
الفيحاء	40	$185 \times 254 \div 40$	29	16%
الجوهرة	28	$185 \times 254 \div 28$	20	11%
الفضيلة	26	$185 \times 254 \div 26$	19	10%
المجموع	254	-----	185	100%

أداة الدراسة:

إن الأداة المستخدمة لجمع المعلومات حول متغيرات هذه الدراسة هي الاستبانة، وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى المشرفات في مكاتب التعليم، لأخذ وجهة نظرهن حول الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: إدارة المعرفة، والمناخ التنظيمي، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجات الإجابة عن أسئلة الدراسة، والذي يتيح مساحة مناسبة لخيارات المستجيبين، ويتضمن المقياس خمس تقديرات هي: 1) (غير موافق بشدة)، 2) (غير موافق)، 3) (محايد/ غير متأكد)، 4) (موافق)، 5) (موافق بشدة)، ولصياغة أسئلة أداة القياس (الاستبانة)، اعتمدت الباحثة على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الذي يتضمن متغيرين رئيسيين تتمثل في: إدارة المعرفة، والمناخ التنظيمي.

وتكونت أداة الدراسة الحالية من قسمين رئيسيين هما كالتالي:

القسم الأول: متغير إدارة المعرفة، ويحتوي هذا القسم على أسئلة تتعلق بإدارة المعرفة، وقامت الباحثة بإعداد استبانة حول إدارة المعرفة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة، مثل: دراسة البلوشي (2021) وغيرها من الدراسات السابقة ويحتوي هذا المقياس على (20) فقرة تقيس خمس أبعاد لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وحفظ المعرفة، وتوزيع ومشاركة المعرفة، وأخيراً تطبيق المعرفة، دراسة الهويش (2017).

القسم الثاني: المناخ التنظيمي، قامت الباحثة بإعداد استبانة تتعلق بالمناخ التنظيمي بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالمناخ التنظيمي، مثل دراسة الكريم (2018) ودراسة سليمان (2021) الذي

أعد مقابلة مع أفراد العينة تطرق فيها إلى أبعاد المناخ التنظيمي، ويحتوي هذا المقياس على (20) فقرة، تقيس ست أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والعلاقات والتواصل، والحوافز والمكافآت.

صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يقصد به أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وليس شيء آخر (المنيزل والعتوم، 2019) بمعنى أن تكون الأداة المراد استخدامها صادقة في قياس الموضوع الذي أنشئت لقياسه فعلاً. ويوجد ثلاثة أنواع من الصدق الذي يمكن على أساسه الحكم فيما إذا كانت هذه الأداة صادقة أو غير صادقة، وهذه الأنواع هي: الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، (المنيزل والعتوم، 2019). والصدق الظاهري هو الدرجة التي يمكن الحكم من خلالها على فقرات الأداة بحيث يتم التأكد من أن أسئلة الأداة تقيس جميع الأبعاد المستخدمة في الدراسة، وتم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء في المجال نفسه وفي علم النفس التربوي للحكم على صدق هذه الأداة. أما الصدق الثاني فهو صدق الأداة المرتبط بالمحك، وهذا النوع من الصدق يتضمن تحليل العلاقة بين مفردات أو أسئلة الدراسة، عن طريق معامل ارتباط بيرسون، والذي يعد من أكثر معاملات الارتباط استخداماً والذي يلجأ إليه الباحثون لإيجاد الارتباط بين فقرات الأداة.

الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري لهذه الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات مثل جامعة المدينة العالمية بماليزيا، وبعض الجامعات السعودية مثل جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة وجامعة الطائف، والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية لغرض تحكيم الاستبانة وإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها، من حيث سلامة صياغة بنودها وصلاحياتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودقتها اللغوية، وكذلك مناسبتها لقياس موضوع الدراسة، والتأكد من ارتباط فقراتها بالحوار التي تقيسها أو تنتمي إليها.

صدق الاتساق الداخلي:

لقياس صدق الاتساق الداخلي لهذه الأداة، قامت الباحثة بتوزيعها على عينة استطلاعية في محافظة جدة، وهي غير مشمولة في عينة الدراسة ولكن لها نفس خصائصها، عددها (40) مشرفة تربوية، يعملون في إدارة تعليم جدة، وذلك لغرض احتساب الصدق الداخلي للأداة عن طريق احتساب معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة والمحور الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الحالية باستخدام ألفا كرونباخ، قامت الباحثة بتوزيعها على عينة استطلاعية) لعمل اختبار تجريبي لأداة الدراسة (من غير عينة الدراسة ولكن لها نفس خصائصها، تكونت عينة الدراسة

من (30) مشرفة تربوية يعملون في إدارة التعليم بمحافظة جدة. وذلك لتقييم الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

اجراءات الدراسة:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة.
- اعداد استبانة الدراسة وعرضها على المحكمين، وتعديلها وفق ذلك.
- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لاستخراج دلالات الصدق والثبات.
- إعداد الصورة الالكترونية لأداة الدراسة.
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
- معالجة البيانات إحصائياً باستخدام " الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS).
- مناقشة النتائج ووضع التوصيات.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

السؤال : ما العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة؟
الفرضية : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

ولاختبار هذا التساؤل والفرضية، فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار معامل ارتباط بيرسون عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$.
 وتم حساب حجم التأثير باستخدام (Cohen's f) (إذا كانت $f = 0.1$) فإن حجم التأثير صغير، وإذا كانت $(f = 0.25)$ فحجم التأثير متوسط، وإذا كانت $(f \leq 0.40)$ فحجم التأثير كبير.

وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (2) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

محاور محل الاختبار	معامل ارتباط بيرسون (R)	(R ²)	قيمة (sig.) P. value	حجم التأثير Cohen's f
العلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي	0.891	0.794	0.001 >	1.963

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن قيمة المعنوية ($P.value$) $0.001 >$ ، وقيمة معامل الارتباط (R) $= +0.891$ ، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، مما يؤكد صحة الفرض القائل بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وكانت هذه العلاقة طردية بمعنى أن زيادة تطبيق مكاتب التعليم لعمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي فيها.
- ونجد أن قيمة (R^2) $= 0.794$ ، أي أن إدارة المعرفة تفسر 79.4% من التغيرات الإيجابية التي تحدث في مستوى المناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، أو أن 79.4% من التغيرات الإيجابية التي تحدث في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لإدارة المعرفة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.
- ونجد أن حجم التأثير (f Cohen's) $= 1.963$ (< 0.40)، وهذا يعني أن حجم التأثير كبير. أي أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على مستوى المناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

ونستنتج مما سبق :

وجود علاقة إيجابية (طردية) بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، أي أنه كلما زاد تطبيق مكاتب التعليم لعمليات إدارة المعرفة ، سيؤدي ذلك إلى تحسين وتجويد المناخ التنظيمي بكافة أبعاده (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - العلاقات والتواصل - نمط الاتصال - طبيعة العمل - الحوافز والمكافآت)، مما يسهم في زيادة رضا العاملين ويؤثر على إنتاجيتهم وبالتالي، يؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي لمكاتب التعليم ويحقق أهدافها ورؤيتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بايه (2017)، والتي توصلت إلى العديد من النتائج أهمها: إنه يوجد تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على إدارة المعرفة بقوة (72)، كما تتفق مع دراسة المطرني وآخرون (2013)، والتي توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى دلالة (0,01)، فأقل بين أبعاد المناخ التنظيمي ككل ومجموع عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة .

وقد يعود ذلك إلى الأسباب التالية:

إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي جيد لمكاتب التعليم، فمثلاً : تضمين الهياكل التنظيمية الخاصة بمكاتب التعليم لوصف المهام بصورة دقيقة، وتوفير المكاتب دليلاً تنظيمياً يشمل قواعد العمل وإجراءاته وتوصيف المهام بوضوح، وتوفير أنظمة العمل في مكاتب التعليم لطرق واضحة لمتابعة العمل بسهولة ، كل ذلك يتطلب تنظيم المعرفة وحفظها. وكذلك إشراك القيادة للمشرفات في عملية صنع القرار، وتحفيز القيادة للمشرفات للإدلاء بأفكارهن الإبداعية المقترحة لمواجهة المشكلات التي تواجهها مكاتب التعليم، وحرصها على

تبادل المعلومات بين المشرفات وتبادل الخبرات التربوية والتعليمية بينهم، يدخل ضمن مشاركة المعرفة بين القيادة والمشرفات. كما أن توليد واكتساب المشرفات للمعرفة يمكنهن من إنجاز المهام بجودة عالية وفي الوقت المطلوب.

ملخص النتائج:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

توصيات الدراسة:

في ضوء الدراسة النظرية، يوصي الباحث بضرورة الآتي:

1. وضع رسالة ورؤية استراتيجية، تتناسب مع استراتيجيات إدارة المعرفة.
2. إنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة داخل كل مكتب من مكاتب التعليم، ويكون من مهامه: توليد واكتساب المعرفة، وتنظيمها وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها.
- دمج كفاءات إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في توصيف الوظائف والمسارات الوظيفية، وخاصة في مواقع القيادة والإشراف.
3. تطوير برامج إعداد وتأهيل القادة التربويين بحيث تشمل: الذكاء المعرفي والاجتماعي. قيادة التغيير والتحول الرقمي. بناء بيئة تنظيمية محفزة للثقة والانفتاح والابتكار.
4. تصميم برامج للتعليم التنظيمي الجماعي، مثل "مجتمعات التعلم المهني" و"الندوات المعرفية التبادلية"، التي تعزز من بناء رأس مال فكري مؤسسي مشترك.
5. قياس المناخ التنظيمي بشكل دوري باستخدام أدوات علمية، وتحليل نتائجه لاتخاذ قرارات تطويرية تستند إلى بيانات حقيقية.
6. تنمية ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتقدير، والانفتاح من خلال:
 - تبني ممارسات المكافأة والتحفيز.
 - دعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.
 - إشراك الموظفين في صنع القرار.
7. تطوير استراتيجيات استبقاء المعرفة المؤسسية، وخاصة مع تنقل أو تقاعد الكفاءات، من خلال التوثيق المنهجي والنقل المنظم للمعرفة الضمنية.
 - بناء نظام اتصال داخلي فعال يتضمن:

- الشفافية في تداول المعلومات.
- 8. بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث التربوي لدعم إنتاج المعرفة التطبيقية، وتقييم الأثر المؤسسي للبرامج.
- 9. توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في اتخاذ القرارات المعرفية ومواجهة التحديات التربوية.
- 10. تصميم منصات إلكترونية مرنة وتفاعلية لمشاركة المعرفة التربوية بين المعلمين، ومقارنة مؤشرات الأداء التربوي، والاطلاع على الممارسات المتميزة محليًا وعالميًا، واستثمار البيانات في رفع الأداء على مستوى المملكة.
- 11. مستوى السياسات والتقييم الوطني دمج مؤشرات إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في منظومة تقييم الأداء المؤسسي الوطني مثل مؤشرات كفايات القيادات التربوية.

REFERENCES

(المصادر والمراجع)

- آل حارس، علي سعيد محمد. (2018). واقع ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام (دراسة ميدانية). *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (19)*.
- أبو العلا، ليلى محمد. (2012). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (4)*. 1
- أبو النصر، مدحت. (2009). الأداء الإداري المتميز ط. 2(2). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأشعري، أحمد داود. (2010). الوجيز في أخلاقيات العمل (ط. 2). جدة: خوارزم العلمية.
- الإمام، سلمى. (2006). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية. *المجلة العلمية للإدارة، (1)*.
- الأندنوسي، فريدة محمد غزالي سالم. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى (دراسة ميدانية). *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 14(20)*.
- بآية، معاش. (2017). أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بورقلة (رسالة علمية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- البحر، إبراهيم علي، والسعود، راتب سلامة. (2019). درجة توافر المناخ التنظيمي الصحي في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء نموذج ليكرت. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*.
- البلوشي، فهد. (2020). العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة المدينة العالمية، ماليزيا.
- بن سمحان، منى عبد الله صالح. (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض*.
- توفيق، سمية محمد. (2009). مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(3)*.

- الشبتي، خالد عواض عبد الله. (2018). واقع المناخ التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة جامعة شقراء.
- الثقفي، فهد حميد. (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة التعليم بالطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العامة بها. **المجلة التربوية**، (75).
- حجازي، محمد حافظ. (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حسون، عتاب يوسف، وقبلان، عادل مصطفى. (2020). تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، 42(4).
- الحسيني، زيد إياد علي. (2019). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- خليفة، أحمد. (1998). قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للمديرين الأكاديميين والمديرين غير الأكاديميين. **مجلة آفاق جديدة**، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 10(4).
- الخليفي، سمية. (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المديرية الولائية للاتصالات بولاية المدية. **المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 11(2).
- دباش، أميرة. (2021). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء المالي لمنظمات الأعمال - دراسة حالة شركة سابك السعودية. **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 8(1).
- رباح، سامي. (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي في مدارسهم وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرقيبات، رائد محمد مفضي. (2018). مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمي تلك المدارس. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 2(25).
- الزطمة، نضال محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية. **المجلة التربوية**، 2(132).
- سليمان، هناء إبراهيم. (2021). تصور مقترح تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. **مجلة التربية**، 4(189).

- شلاش، باسم. (2021). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز أداء المؤسسة في الجامعات السعودية: دراسة حالة. مجلة دراسات للبحوث والدراسات.
- الشمراني، عبد الله علي. (2014). تطوير الأداء الإداري لمديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة: دراسة وصفية. مجلة البحث العلمي في التربية، 3(15).
- الشمري، عادل بن عايد. (2015). واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها - دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(1).
- الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) (ط. 1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الطويان، فتون محمد عبد الله. (2019). واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(20).
- العبادي، عائدة مناور، وبطاح، أحمد محمد. (2017). المناخ التنظيمي السائد بالجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(5).
- عبد الرسول، محمود أبو النور. (2013). تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم بمصر في ضوء إدارة المعرفة - تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 19(2).
- العتيبي، محمد. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العدوان، لما طلال. (2019). أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العسيلي، رجاء زهير. (2016). أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة العلوم التربوية، 40(2).
- علي، نادية أمين محمد، ومحمد، سناء مصطفى، ومحمد، شيرين محمد عبد الظاهر. (2019). علاقة المناخ التنظيمي بأداء المؤسسة: دراسة تطبيقية على جامعة أسيوط. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 33(1).
- العنزي، ماني صالح، ومتولي، صفوت حسن. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، 44(4).

- الكسر، شريفة عوض. (2019). دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث.
- كراسنة، عبد الرحمن عبد الفتاح. (2009). مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(3).
- الكوي، فاديا عبد الرحمن. (2016). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 51(4).
- الكيلاني، لبنى تيسير زيد، والسعود، راتب سلامة. (2016). مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة بالأردن وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية.
- مؤتمر إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية. (2012). قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر.
- محمد، رضا. (2020). دور إدارة المعرفة في إحداث التطوير التنظيمي ورفع مستوى العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(2).
- المحمادي، صفاء معيلي. (2015). واقع مهارات الاتصال الفعال الداعم لمشاركة المعرفة لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المرسي، جمال الدين، وإدريس، ثابت. (2005). (السلوك التنظيمي) ط1. المنوفية: الدار الجامعية.
- معمار، صلاح صالح. (2018). واقع المناخ التنظيمي بجامعة طيبة كما يراه أعضاء هيئة التدريس بها. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك.
- المنيزل، عبد الله فلاح، والعتوم، عدنان يوسف. (2019). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبد الله. (2008). (إدارة المعرفة) ط. (2). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- الهزاني، نورة ناصر عبد الله. (2011). تحديات إدارة المعرفة. مجلة المعلوماتية، 33(1).
- همشري، عبد الله. (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز (ط. 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهويش، يوسف محمد إبراهيم. (2017). إدارة المعرفة في الجامعات السعودية والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، 18(2).
- وزارة التعليم. (1440-1441هـ). الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم (الإصدار الأول). المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Akhavan, P., Sanjaghi, M. E., Rezaeenour, J., & Ojaghi, H. (2014). Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems.
- Al-Refaei, A. H. (2021). The relationship between HRM practices and higher education service quality in Yemen: Organizational commitment, job satisfaction, and job involvement as mediation variables (Ph.D. thesis). University Sains Islam Malaysia.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Irvine, C. K. S., & Walker, D. (2013). Introduction to research in education. Cengage Learning.
- Barnes, S. (Ed.). (2002). Knowledge management systems: Theory and practice. Thomson Learning.
- Cheng, E. C. (2015). Knowledge management for school education. SpringerBriefs in Education.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance. Journal of Enterprise Information Management, 13(1).
- Laith, A., Yousif, A., & Shahizan, H. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organizational performance: An empirical study of the Iraqi MTS. Journal of Advances in Management Research, 10(1).
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2001). Management information systems (4th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Park, J., & Gabbard, J. L. (2018). Factors that affect scientists' knowledge sharing behavior in health and life sciences research communities: Differences between explicit and implicit knowledge. Computers in Human Behavior, 78, 326–335.
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2020). Fueling knowledge.

● مقالات من الإنترنت:

- Alexander. R, 2018, Implicit, Tacit, or Explicit: All Knowledge Is Valuable. <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicitknowledge> .