

# البنية المنظمية ودورها في ممارسات إدارة المعرفة للمديرية العامّة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط

رعية بنت محمد بن عبدالله الخنبشية<sup>1</sup>، أمل بنت راشد الكيومية<sup>2</sup>،  
إبراهيم العتيقي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجستير التربية في الإدارة التربوية - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان  
<sup>2,3</sup> أستاذ مساعد في الأصول والإدارة التربوية - جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان  
<sup>1</sup> rakhiyaalkhanbashi@gmail.com, <sup>2</sup> kiyomi@squ.edu.om, <sup>3</sup> ialatekey@squ.edu.om

استلام البحث: 2020/12/15

مراجعة البحث: 2020/11/29

قبول البحث: 2020/11/18

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.3.4>



## البنية المنظمة ودورها في ممارسات إدارة المعرفة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط

رحية بنت محمد بن عبدالله الخنبدية<sup>1</sup>، أمل بنت راشد الكيومية<sup>2</sup>، إبراهيم العتيقي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجستير التربية في الإدارة التربوية- وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان

<sup>2,3</sup> أستاذ مساعد في الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

<sup>1</sup> rakhiyaalkhanbashi@gmail.com, <sup>2</sup> kiyomi@squ.edu.om, <sup>3</sup> ialatekey@squ.edu.om

استلام البحث: 2020/11/18 مراجعة البحث: 2020/11/29 قبول البحث: 2020/12/15 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.3.4>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة إدارة المعرفة المرتبطة بالبنية المنظمة (الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات)، وتقديم آليات مقترحة لتعزيز دور البنية المنظمة في إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

وتم اعتماد المنهج الوصفي، من خلال جمع البيانات الكمية باستخدام استبانة احتوت على (24) عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة للبنية المنظمة. وللتحقق من مناسبة الأداة؛ تم استخدام الخصائص السيكومترية للأداة: الصدق، والثبات. باستخدام كل من: الصدق الظاهري باستطلاع آراء المحكمين، والصدق الداخلي للعبارة والأبعاد بمعامل بيرسون، ومعامل الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ. وأشارت النتائج إلى أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية جداً من الصدق والثبات. وقد شكلت العينة (146) فرداً، بنسبة (30%) من حجم مجتمع الدراسة البالغ (485) فرداً.

وتم تحليل البيانات الكمية بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد البنية المنظمة: (الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات) في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط جاءت بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة.

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية قدمت الدراسة بعض الآليات المقترحة لكل بعد من أبعاد البنية التنظيمية، لتعزيز دوره في ممارسات إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط. وانتهت الدراسة باقتراح مجموعة من الدراسات ذات العلاقة والتي يمكن بحثها مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: البنية المنظمة؛ إدارة المعرفة؛ الهيكل المنظمي؛ القيادة الإدارية؛ الثقافة المنظمة؛ تكنولوجيا المعلومات؛ المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

## المقدمة:

## أولاً: البنية التنظيمية

أشارت كثير من المراجع الأدبية والدراسات، إلى أربعة أبعاد، كمكونات أساسية تتكون منها البنية المنظمة، وهذه الأبعاد هي: الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي عرض لأبعاد البنية المنظمة:

## 1. بناء الهيكل المنظمي كعامل أساسي لإدارة المعرفة

## • مفهوم الهيكل المنظمي Concept of Organization Structure

يقصد بالهيكل المنظمي "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات المنظمة، والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ القرار، وتنفيذ القرارات الإدارية" (الدهان وآخرون، 1989، ص 141). كما عرّف الهيكل المنظمي بأنه "إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين أفراد التنظيم، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام عمل" (طه، 2006، ص 163).

## • أنواع الهياكل المنظمة

يرتبط تصميم الهيكل للمؤسسات بالتجميع المنظمي، فبناء الهيكل المنظمي يستلزم تجميع الأنشطة، والأفراد في وحدات تنظيمية، أو أقسام عمل، يرأسها مسؤول إداري.

ولكل نوع من الهياكل وضعه الخاص؛ فالهيكل المنظمي المتعدد التقسيم، والذي يكون عبارة عن مجموعة هياكل وظيفية منفصلة، ومقسمة بناءً على الموقع الجغرافي، أو العملاء، أو المنتج، فلا يوجد فيه تدفق معرفي فعال؛ وذلك لأنه لا توجد بشكل مباشر علاقة بين العاملين في مناطق جغرافية، أو في منتج، أو مع عملاء مختلفين. وكذلك بالنسبة للهيكل الوظيفي يعتمد على التخصص وفقاً للوظائف، ولكل فرد رئيس مباشر، وهذا ينعكس على تدفق المعرفة والمعلومات في المنظمة، لأنها تتركز عند المديرين ويتم توزيعها على الأفراد، بدون وجود علاقات بين الأفراد، ومن ثم إمكانية نقل المعلومات والمعرفة محدود. (الجاموس، 2013)

وأما الهيكل المصفوفي فإن الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل المتعدد مع الهيكل الوظيفي، للجمع بين مرونة الهيكل المتعدد التقسيم وسرعة استجابته، والكفاءة العالية في الهيكل الوظيفي، ولكنه غير موثم لإدارة المعرفة بشكل فعال؛ لأن كل موظف يكون له مسؤوليات محددة ولو كانت متعددة، فنشاطه خاص دائماً بوظيفة معينة، وليس بينه وبين العاملين قنوات اتصال مفتوحة، ورغم عيوب هذا الهيكل إلا إنه من أكثر الهياكل مرونة، كما يؤدي إلى الاستقلالية في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وعلى علاقات متبادلة أفضل، ويعني هذا إمكانية تبادل المعرفة في المنظمة، وأيضاً توافق أكبر بين البيئة المحيطة، والثقافة المنظمة (السيد، 2013). وأضاف بيسرا وسايروال (2010/2014) أن هيكل المصفوفة، والتركيز على دور القيادة بدلاً عن الإدارة، هي من الأمور التي توفر قدراً أكبر من المشاركة المعرفية.

وتوجد هياكل تنظيمية أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة ومنها الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، ويتميز الهيكل الأفقي إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بانخفاض عدد المستويات بالمنظمة، وهذا يعني أن هذا التنظيم يتميز بتركيز المعرفة في نقطة المركز، ونقطة الأطراف، وكل طرف يعمل على حدة، ولكنها تتبادل المعلومات والمعرفة عن طريق المركز، ولأن المستويات المنظمة عددها محدود، فتبادل المعرفة بينها يكون سريعاً. أما الهيكل الشبكي أو العنكبوت Network or Spiders Web، هو وحدات منفصلة، ولها درجات وظيفية متقاربة، ولكل فرد تخصصه، ويتطلب العمل تفاعل مستمر بين هذه الوحدات، فيتكون الشكل الشبكي؛ ذلك لأنه يوجد ارتباط متكامل بين الوحدات، لكنه ترابط ليس قوياً، وفيه تعمل المنظمات بشيء قليل من السلطة الرسمية، ودور المركز تجميع وتخزين المعرفة والمعلومات بطريقة فعالة، وتوزيعها في الوحدات، والمركز لا يولد المعرفة بنفسه أو لنفسه، ولذلك فإن كل وحدة لها معلوماتها ومعرفتها، وهي بواسطة قنوات اتصال شبكية بين هذه الوحدات، وتستطيع تبادلها بشكل مباشر مع باقي الوحدات. وبذلك فهذا الهيكل يعمل بكفاءة عند الاحتياج إلى خبرة ومعرفة عالية في الفروع، وعند الحاجة للاتصال بين الأطراف وبعضها لتبادل الخبرات، فتكون المرونة والإبداع أهم من سيطرة المركز على التنظيم. (مسلم، 2015)

ويعتمد التجميع بفرق العمل على فرق العمل الدائمة، أو فرق العمل الوظيفية، وذلك بغرض تحسين العلاقات، وزيادة التنسيق بين الوحدات المنظمة، وتبادل الخبرات الوظيفية، وهذا يساعد في تطوير الخدمات، وابتكار خبرة جديدة للمنظمة، ويكون الأعضاء كحلقة وصل بين الإدارات الوظيفية، وبالتالي يزيد التنسيق والتعاون الداخلي بينهم، ويسمى هذا بالتعاون الأفقي. (طه، 2006)

## 2. نمط القيادة الإدارية كعامل أساسي لإدارة المعرفة

## • مفهوم القيادة الإدارية Concept of Administrative Leadership

إن التعريف للقيادة الإدارية، هو الذي يجمع بين الهدف أو الغاية، والوسائل، فلا يكتفي بالتركيز فقط على واحد منها (حمدي، 2013). وجاء في تعريف القيادة الإدارية بأنها "عملية تأثير متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، للوصول إلى أهداف مشتركة، ويمكن القول أنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة" (قنديل، 2010، ص. 14).

#### • نماذج القيادة الإدارية وأساليبها

تحدد أساليب القيادة وأنماطها، العوامل الموقفية المتصلة بفلسفة القائد، وشخصيته، وخبرته، وبطبيعة الجماعة التي يقودها، وطبيعة بيئة العمل (المكاوي، 2013). ويختار القائد أسلوباً قيادياً له بعد أخذه في الاعتبار جميع القوى عند المرؤوسين، والمدير، والموقف، وضغط الوقت أيضاً (دوبرين، 2006/2011). وفيما يلي تمييز بين نماذج قيادية ثلاثة هي:

#### أ. القيادة الأوتوقراطية:

يركز القائد الأوتوقراطي وخاصة التسلطي على الانفراد باتخاذ القرارات، ولا يفوض السلطة لمرؤوسيه، وإصداره التعليمات المفصلة لهم، وإصراره على تنفيذها، فتقل الروح المعنوية لديهم، ويقل المبادأة والابتكار، ويتبع القائد المتسلط نمط الاتصالات في اتجاه واحد، وهي الاتصالات الهابطة من القائد إلى مرؤوسيه، فتتوقف التغذية العكسية، ويضعف الفهم المتبادل بينهم، وزيادة الشك وعدم الثقة، ويستخدم القائد الحوافز السلبية كالتهديد، وتوقيع الجزاءات. وكشفت الممارسة العملية مع ذلك أن هذا الأسلوب القيادي يكون ناجحاً في بعض أشكاله؛ فالنمط الأوتوقراطي المتحكم يكون مناسباً ومجدياً في بعض المواقف، وعند الأزمات التي تهدد سلامة المنظمة والعاملين، فيكون الأسلوب القيادي الشديد والحازم هو أسلوب إيجابي وفعال، ويساعد في اتخاذ قرارات سريعة في هذه المواقف. أما النمط الأوتوقراطي الخير، فهو فعال عندما يكون القائد لديه قدرة شخصية وكفاءة، ولديه الخبرة الواسعة والمعرفة، التي يكون فيها أفدر من العاملين على اتخاذ القرارات، وعندما يحتاج الموظف لأداء العمل إلى تعليمات مفصلة ومحددة، لقلة الخبرة الكافية والمعرفة لديه. (كنعان، 2007)

#### ب. القيادة الحرة:

تتسم القيادة غير الموجهة (الفوضوية) باعتمادها أسلوب الحرية، بتنازل القائد الإداري عن دوره وسلطته في اتخاذ القرار، ويكون دوره كمستشار، والحرية المطلقة تعطى لكل فرد في إنجاز مهماته وتنظيم عمله، فيفقد القائد دوره الحقيقي في التوجيه؛ واتخاذ القرار (حمود، 2010). كما أوضح المكاوي (2013) بأنه يعطى العاملين في هذا النمط من القيادة حرية كبيرة في أداء العمل؛ إذ يزودون بجميع المعلومات المطلوبة، ثم لهم حرية التصرف بدون تدخل، وتأثير القائد على سلوكهم محدود، وينجح هذا النمط من القيادة عندما يكون التعامل مع أفراد بمستويات عملية وعقلية عالية، إلا إنه رغم تأثيره الإيجابي في معنويات الموظفين، إلا إنه ربما يسبب شيئاً من الفوضى في العمل، واستغلال العاملين هذه الحرية لتحقيق أغراض شخصية.

#### ج. القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا النمط من القيادة على تشجيع القائد لمرؤوسيه، من خلال المشاركة في وضع المقترحات، والأهداف التي تخص نظم العمل. وبالتالي فهذا النموذج من القيادة يعمل على اتخاذ القرارات السليمة في أكثر الأحوال، وتزيد درجة الحماس لتنفيذ القرار (إبراهيم، 2010 أ). وتقوم القيادة الديمقراطية على ثلاثة أسس، وهي: إقامة علاقات إنسانية بين المرؤوسين وقائدهم، وإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وتفويض السلطة. وينتج عن هذا المناخ الذي توفره القيادة الديمقراطية، روح معنوية عالية لجماعة العاملين، والتعاون بينهم، وبالتالي إنجاز الأعمال، وأداء أفضل، ولكن هناك بعض السلبيات في هذا النوع من القيادة؛ وهو أن القائد الديمقراطي يتعرض لمجموعة متنوعة ومتعددة من المطالب، قد تكون متعارضة مع أهداف رئيسية في المنظمة، وبذلك يكون دور القائد مزدوجاً؛ فأحياناً تمر المنظمة بمواقف تتطلب أسلوباً متسلطاً لصالح المنظمة، فيظهر تأثير ذلك على المرؤوسين من ناحية اهتمام القائد بهم وبمشاكلهم وإشباع حاجاتهم. (حمدي، 2013)

ويجب على القادة أن يستعملوا النمط الديمقراطي بشكل أكبر؛ بسبب سرعة التغير في المنظمات، والتدفق المستمر للأفكار والمعلومات الجديدة، ولكي يستطيع القائد مواكبة التطورات؛ فعليه أن يستعين بالمرؤوسين، لتسهيل الإلمام بهذه الأفكار والمعرفة، وزيادة الإبداع فيها. (المكاوي، 2013)

#### 3. صياغة الثقافة المنظمة كعامل أساسي لإدارة المعرفة

#### • مفهوم الثقافة المنظمة Concept of Organizational Culture

يرى الكعي (2014) أن الثقافة المنظمة ماهي إلا إجمالي تصورات، أو قناعات قاعدية، يتشارك الإيمان بها غالبية أعضاء المنظمة، أو الجزء الفاعل منهم، وتؤدي غرض وسيلة منظمة، ومبرجة لسلوكهم المنظمي على المستوى الرمزي.

#### • أبعاد الثقافة المنظمة

توضح أبعاد الثقافة المنظمة تنظيم العلاقات بين الإدارة والعاملين والعملاء، فكيف تقوم الثقافة المنظمة بتفعيل هذه الأبعاد؟ (كمال، 2015):

## أ. البعد التحفيزي للثقافة المنظمة:

تعتبر الثقافة المنظمة عن القيم، وقواعد السلوك في المنظمة، وتحدد طريقة إنجاز العمل، وطريقة التعامل بين العاملين، وتمثل وعياً مشتركاً بالسلوك اليومي في العمل، وبالتالي تحفز الأفراد على الرقي بسلوكهم المنظمي، باعتبار الثقافة من أساليب الحوافز والمكافآت، ومن خلال الثقافة يتم عمل نظام حوافز، من خلال القيم، والمعايير التي تجعل سلوك الفرد منضبطاً، فتعمل على تحفيز القيم الإيجابية، والسلوك المرغوب به، وتجنب القيم السلبية، والسلوك غير المرغوب، ليحصل على المكافآت، سواء كانت معنوية مثل تقدير واحترام الذات، أو حوافز مادية. أي توظيف الثقافة المنظمة لتحقيق الفعالية في المنظمة، كبعد تحفيزي للعاملين.

## ب. البعد التسييري للثقافة المنظمة:

يشكل التسيير جانب مهم في المنظمة، وهو مرتبط بمهارات، وامكانيات الفرد العامل المعرفية، والنفسية، وتظهر في تصرفاته وسلوكه، وبما لديه من اتجاهات، وقيم، ويعزز ذلك وجود ثقافة منظمة إيجابية، تدعم هذه المهارات فتكون بشكل رسمي وتنظيمي. الثقافة مرتبطة بالتسيير؛ فالتسيير يقسم إلى جانبين: جانب تقني مثل المحاسبة، والإحصاء، واستخدام الحاسوب، في التسيير البشري، وهي عالمية التطبيق، ولا تتأثر كثيراً بالقيم الثقافية في كل المجتمعات، والجانب الآخر مرتبط بتصورات الأفراد للعمل، وتعاملاتهم، ودوافعهم وغيرها، وهي لها صلة بطرق التعامل، والعلاقات الإنسانية بين الأفراد، وارتباط بالثقافة المحلية، فيكون دور الثقافة في تحديد طريقة التسيير البشري.

## ج. البعد الإستراتيجي للثقافة المنظمة

تعطي عملية التخطيط الإستراتيجي المنظمة قدرة على الإنتاج والتطوير، وترتبط الإدارة الإستراتيجية بالثقافة؛ لأن تقاليد، ومعتقدات، وفلسفة، وقيم الإدارة العليا في المنظمة، يسترشد بها عند وضع الإستراتيجية، وهذه المعتقدات كالأهتمام بالتغيير، أو التطوير، أو تجنب الإضرار بالبيئة، وغيرها من المعتقدات والقيم عند إدارة المنظمة، وأيضاً حرص العاملين على الثقافة المنظمة في تصرفاتهم تؤثر على إنجاز الإستراتيجية؛ لأن هذه القيم تشمل قواعد العمل، وأساليب التعامل بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين. وتحقيق التوافق بين الإستراتيجية والثقافة من المهام الأساسية لإدارة المنظمة.

## د. البعد التنافسي للثقافة المنظمة

تعطي الثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة، وتحدد طريقة تفكير أعضاء المنظمة، وكيفية الاستفادة من المعلومات وأسلوب اتخاذ القرارات، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال الابتكار، والتجديد، واحترام الآخرين، والعمل الجاد، وهذا يكون بواسطة انضباط السلوك المنظمي للعاملين، والالتزام بمعايير العمل والولاء، والتنافس في إظهار السلوك المقبول والمرغوب للثقافة المنظمة السائدة.

## هـ. البعد التغيري للثقافة المنظمة

تقوم الثقافة المنظمة بدور مهم في التطوير المنظمي؛ لأن بيئة المنظمات دائماً متغيرة، وأيضاً التغيير المستمر في طبيعة العاملين، والتقدم التكنولوجي، والجودة، والمنافسة، وغيرها من الأفكار، وعوامل التغيير، ولكن عن طريق الثقافة المنظمة الحركية، والتكيفية، في بيئة المنظمة الداخلية، يمكن القيام بالتغيير بأقل التكاليف وبمناجح كبير.

## 4. تكنولوجيا المعلومات كعامل أساسي لإدارة المعرفة

## ● مفهوم تكنولوجيا المعلومات Concept of Information Technology

وهي عبارة عن "استخدام التقنيات الحديثة، مثل الحاسوب، والطابعة، والإنترنت، والمساحات الضوئية، والأجهزة الخلوية، وأجهزة المراقبة، والبرمجيات، وغيرها من الوسائل، في عمليات جمع البيانات، وحفظها، ومعالجتها، وتوزيعها، وبمها بسرعة، ودقة كبيرة، من أجل المساعدة في دعم اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحليل البيانات". (طليطي، 2010، ص 22).

## ● نظم تكنولوجيا المعلومات

وقد تم تصنيفها إلى عدد من الأنظمة، وفيما يأتي توضيح لها، وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة (مسلم، 2015):

## أ. أنظمة عمل المعرفة (الابتكار المعرفة) Knowledge work system

هو ابتكار عمال المعرفة لمعرفة ومعلومة جديدة، ومن هذه الأنظمة:

- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: كالرسوم البيانية، والحسابات المعقدة، وإدارة الوثائق.
- أنظمة الواقع الافتراضي: وهو البيانات الحاسوبية التي تغمر المستخدم في بيئة افتراضية اصطناعية، وتستخدم في المجالات الطبية، والتحكم عن بعد، والتدريب الفضائي، وغيرها من التطبيقات، التي تبتكر الجديد باستمرار في المعرفة البشرية.

## ب. أنظمة الذكاء الاصطناعي (لاكتساب المعرفة) Artificial intelligence system

وهي أجهزة تحاكي طريقة العقل البشري في التفكير، وتحاكي عمله، وذلك من خلال:

- النظم الخبيرة: وهو نظام المعلومات لحل المشكلات، بالحصول على المعرفة في أي مجال لشخص خبير، وتستخدم لقبض المعرفة، بصيغة حقائق وقواعد تضاف إلى ذاكرة التعلم المنظمي، وتساعد هذه النظم في اتخاذ القرار، وذلك بطرح الأسئلة في الموضوع وتوضيح الأسباب التي تشرح أفعال معينة.
- نظام المنطق الضبابي: وهي تحاكي أسلوب الإنسان في تفكيره، عن طريق قاعدة (إذا حصل، عندئذ) (If..Then)، وبذلك تساعد في الحصول على المعرفة ولو كان فيها نقص أو غموض أو عدم تأكيد.
- الشبكات العصبية: وهي برمجيات حاسوبية، تعتمد على تقليد الهيكلية الشبكية، لعقل الإنسان، وأعصابه، وهي تحاكي تعامل الإنسان حين يواجه مواقف ولديه معرفة غير صريحة في مجال معرفي؛ فيستعين بخبرته السابقة مما يفعله في مثل هذا الموقف. فيكون هناك تمثيل للمعرفة، واسترجاع سريع لكمية من المعرفة، والمعلومات باعتماده على الخبرة.

#### ج. أنظمة قاعدة المعرفة (لخزن المعرفة) Data base system

تتضمن قاعدة المعرفة مجموعة من الخبرات، والمعرفة المرتبطة بجانب معرفي معين، وتكون هناك قاعدة لكل معرفة تمثل الخبرة المكتسبة من العمل، وتحتوي القاعدة قدر كبير من المعرفة، وتحتوي على المعرفة المكثفة والمجموعة لحل المشكلات، وتمثيل المعرفة في قواعد البيانات يكون بعد الحصول عليها من المصادر الموثوقة، والخبراء.

#### د. أنظمة المشاركة الجماعية (لمشاركة المعرفة) Group Collaboration

تحتاج المنظمة لدعم عمل الجماعة الرسمية، والجماعة غير الرسمية العاملة فيه، حيث تجارها مصدر مهم للخبرات، وتسمى جماعات الخبرة، ومن أنظمتها:

- المشاركة الجماعية، وأدوات التعاون عبر الشبكة Web: في مبادئ أساسية ثلاثة، هي: الاتصالات، والتنسيق، والتعاون. وتعمل معاً في الجدولة، واللقاءات، والتوثيق، والبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات المشتركة، وملفات الدخول المشترك، وحوارات الأخبار الجماعية، والمؤتمرات المباشرة (On line)، والحوارات والمحادثات والفيديو والتلفون، وهي تمثل قوة للمعرفة، كل هذه الأدوات هي بدائل توفر التكلفة للعمل الجماعي.
- الانترنت وبيئات معرفة المنظمة: يقدم أساس لبيئة معرفة المؤسسة، عن طريق الفيديو، والنصوص، والصوت، والشرائح الرقمية، وخرائط المعرفة للمنظمة. لاستخدام تطبيقات نظام المعلومات، والمعرفة الرقمية.

#### هـ. أنظمة المكتب (لنشر المعرفة وتوزيعها) Office system

يقوم المكتب بإدارة عمل عمال المعرفة، وربطه مع جميع مستويات المنظمة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية. ويوجد تطبيقات لأنظمة المكتب وتساعد في توزيع المعرفة، وهي:

- معالج الكلمات: تقوم بإنشاء نصوص كتابية، وعرضها على الشاشة، وخبزها، واسترجاعها، وتشغيلها، وطباعتها... الخ، وتساعد في إعداد القوائم والتقارير.
- الناشر المكتبي: لوضع وثائق ومستندات، مع مزج النص مع الصور والرسوم، والبحث، والاسترجاع، والوصول السريع للبيانات المطلوبة، وتحديد المعلومات والمعرفة، وفي إرسال الوثائق عن طريق الأقراص الممغنطة، والشبكات.
- التنظيم الإلكتروني للمواعيد: لتخزين جدول المواعيد الخاصة بالمدير، واسترجاعه، ومراجعتة في أي وقت، وأيضاً وسيلة لتوصيل المعلومات والمعرفة.
- نظام إدارة الوثائق: يستخدم في شبكة العمل، ويستعمل لنقل الصور الخاصة بالوثائق إلى أشكال رقمية، وتوفير المعرفة والمعلومات للمستخدم، وتصوير الوثائق التاريخية، وتخزينها، واسترجاعها عند الحاجة.

ثانياً: إدارة المعرفة

#### 1. منظورات إدارة المعرفة

تتنوع المنظورات التي تناولت إدارة المعرفة، وهي (ضحواي والمليحي، 2010):

#### ● المنظور الإداري Management Perspective

يستند هذا المدخل على اعتبار إدارة المعرفة مجموعة عمليات، تسعى إلى اكتساب، وتطوير، ونشر المعرفة بين العاملين في المنظمة، وذلك لتحقيق الفعالية المنظمية، وربط أنشطة إدارة المعرفة بالمفاهيم، والعمليات الإدارية.

- **المنظور التكنولوجي Technological Perspective**

ويستند هذا المدخل على ربط تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة؛ لأن المعرفة شيء يمكن تخزينه، وتصنيفه، ونقله، وتوزيعه باستخدام تكنولوجيا المعلومات، لدعم إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى تسهيل التعاون بين العاملين، داخل وخارج المنظمة، وتدعيم التواصل، والتفاعل بينهم، وتعزيز الإبداع، وتحقيق الفعالية في نقل، ونشر المعرفة بين مستويات المنظمة.

- **المنظور الثقافي/ السلوكي Cultural- Behavioral Perspective**

ويعتمد هذا المدخل على أهمية تغيير الثقافة المنظمة، والسلوك المنظمي في المنظمة، واعتبار عمليات إدارة المعرفة هي المحرك الأساسي في المنظمة، التي تدار بالمعرفة، وليس التكنولوجيا، وعلى الأفراد تقبل التغيير. وإذا توفرت الثقافة الإيجابية في المنظمة؛ فإنها توجه العاملين إلى تقديم الأفكار الجديدة المبدعة، وبالتالي تميز المنظمة، أي أن العوامل الثقافية، لها تأثيرها على التغيير المنظمي في المنظمة.

- **المنظور الاقتصادي Economic Perspective**

ويستند هذا المدخل على ربط المعرفة برأس المال الفكري، أو اعتبارها عنصراً من عناصره، أي أن المعرفة هي فقط آلية لإدارة رأس المال الفكري، وهو يؤكد أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على الموارد المادية، بل يعتمد بشكل أكبر على إدارة الأصول المعرفية في العنصر البشري وثقافته ومعرفته المنظمة.

- **المنظور الاجتماعي Social Perspective**

وينطلق هذا المدخل من اعتبار المعرفة بنياناً اجتماعياً، وعملية تدفق المعرفة، وتوليدها، ونشرها، واستخدامها، فيعطي معنى واسع للمعرفة، ويؤكد أن بناء المعرفة يتضمن البناء الاجتماعي للمعرفة، وليس عبارة عن مدخلات فقط، وأن المعرفة التي تبني يتم تجسيدها في المنظمة من خلال التبادل الاجتماعي، والنشر، والتطوير المستمر للمعرفة المنظمة، وإنتاجها بشكل إبداعي، والتأكيد على أن المعرفة هي تعلم مستمر في إطار اجتماعي.

- **المنظور الشامل Comprehensive Approach**

ويستند المنظور الشامل إلى وصف أبعاد بنائية لإدارة المعرفة، وهي ثمانية أبعاد: تحديد المعرفة، وتشخيصها، واكتسابها، وتطويرها، وتقاسمها، واستخدامها، والاحتفاظ بها، وتشاركها، ويضيف المدخل الشامل لإدارة المعرفة بعداً جديداً، وهو نمذجة العمليات Processes Modeling وهدفه تصنيف المعرفة، ورسم خريطة معرفية؛ لتحديد من يمتلك المعرفة في المنظمة، برموز سهلة الفهم تساعد المستخدمين. اعتمدت المنظورات السابقة على أسس فكرية مختلفة، ومدخل متنوعة، لكنها ليست منعزلة عن بعضها، وإنما تتكامل معاً، وتشكل مجموعة واحدة من العناصر المختلفة، وتتكامل أسسها، وهي العنصر البشري، وتكنولوجيا المعلومات، والعمليات.

## 2. عمليات إدارة المعرفة

وسيتيم فيما يأتي تناول عمليات إدارة المعرفة الأكثر إشارة لدى الباحثين، وهي:

- **تشخيص المعرفة Diagnosis of Knowledge**

أشار البطاينة والمشاقبة (2010) إلى أن تشخيص المعرفة هي عملية تحديد ما هو متوفر من معرفة، وما على المنظمة معرفته. وعلى المعرفة أن تظهر المعرفة وتستثمرها، وخاصة المعرفة الضمنية؛ لأنه يصعب اكتشافها، ويتطلب هذا إعداد خرائط المعرفة لتحديد مسارات ومكامن المعرفة، لتسهيل استخدام العاملين لها واستثمارها.

- **اكتساب المعرفة Acquisition of Knowledge**

حيث يتم الوصول إلى المعرفة، واكتسابها، والتحكم بها، والسيطرة عليها (الملكاوي، 2007). وهي عملية الحصول على المهارات، والعلاقات، والمعرفة من مصادرها المختلفة، مثل المصادر الداخلية التي تشكل المعرفة الضمنية، أو من المعارف والمصادر الخارجية للمنظمة، ومن المعلومات التي تجمع من خلال الخبراء والأبحاث، أيضاً تكتسب المعرفة من التعاون مع شركات أخرى واستقطاب عاملين جدد. (البطاينة والمشاقبة، 2010)

- **توليد المعرفة Generation of Knowledge**

وهي عملية تكوين المعرفة، واشتقاقها، وإيجادها، والوصول إلى معرفة جديدة، أو تطويرها، ويمكن توليد المعرفة بتشكيل اتحادات، أو بتوظيف عمال جدد، وتظهر عملية توليد المعرفة بشكل أكبر في المنظمة المتغيرة باستمرار بطبيعة عملها، بعكس المنظمة التي تعمل بشكل روتيني. (البطاينة والمشاقبة، 2010)

- **تخزين المعرفة Storage of Knowledge**

وهي عملية الاحتفاظ بالمعرفة، وتخزينها بصورة دائمة ومستمرة، بمستودعات المعرفة، والذاكرة المنظمة. وتوجد المعرفة في المنظمة في خمسة مواقع وهي: أدوار وهيكل المنظمة، والأفراد، وممارسات المنظمة، وهيكل موقع العمل، وثقافة المنظمة. ونجاح إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على نجاح إدارة التوثيق. (البطاينة والمشاقبة، 2010)

### • توزيع المعرفة Distribution of Knowledge

تنتقل المعرفة إذا توفرت لها وسيلة النقل المتفهمة لهذه المعرفة، وكذلك توفير الحافز، وإزالة المعوقات التي تمنع هذا النقل. وتنتشر، وتنقل المعرفة بأشكال مختلفة، مثل أن تنقل بواسطة هجرة العقول البشرية (الخانق، 2009). وأضاف الملكاوي (2007) أنه تتم عملية التوزيع ونشر المعرفة من خلال التدريب، وعملية التعلم والتعليم، والبريد الإلكتروني، وغيرها من طرق النشر المتاحة.

### • تطبيق المعرفة Application of Knowledge

وتتمثل في الاستخدام، والممارسة، والاستفادة من المعرفة في الواقع العملي، والتطبيق الفعال يؤدي إلى الابتكار، والإبداع، وتحسين الأداء. (البطاينة والمشاقبة، 2010)

### الدراسات السابقة:

أما عن الدراسات السابقة

- فقد أجرت العبرية (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقافة المنظمة بجامعة السلطان قابوس، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة الاستبانة، وتكونت العينة من (260) عضواً تم اختيارهم بأسلوب العينة المتاحة غير الاحتمالية، ومن نتائج الدراسة جاء مستوى الثقافة المنظمة في الجامعة مرتفعاً، كما توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى الثقافة المنظمة، ومستوى الرضا الوظيفي.
- وأجرى ماس ماشوكا (2014) Mas-Machuca دراسة بهدف استكشاف وشرح العلاقة بين القيادة كأحد عوامل النجاح الحاسمة وبين نجاح ممارسات إدارة المعرفة، في المؤسسات كثيفة المعرفة والتي يتمثل نشاطها الأساسي في توليد المعرفة ونشرها، مثل: المؤسسات التعليمية، ومراكز البحث العلمي والتطوير، والمنظمات الاستشارية، في منطقة كاتالونيا في إسبانيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة من (110) فرداً. ومن نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين البعد الإستراتيجي للقيادة ونجاح ممارسات إدارة المعرفة، وأهمية القيادة في تحسين توليد ونشر المعرفة في هذه المؤسسات، ومن ثم مساعدة المعلمين والمديرين على زيادة فعالية التعلم والابتكار والتطوير.
- وأجرت العامر (2018) دراسة هدفت التعرف إلى واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة من وجهة نظر قيادات الإدارات التعليمية، والتعرف على معوقات تطبيقها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت الدراسة بأداة الاستبانة التي طبقت على قيادات الإدارات التعليمية بمنطقة القصيم وعددها (199) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة في إدارات التعليم، وأن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تؤثر على ممارسة إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة.
- وأجرى دايان وآخرون (2017) Dayan et al. دراسة بهدف تقييم العلاقات المتداخلة بين إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة لأهميتهما في نجاح المؤسسة، تكونت عينة الدراسة من (200) من خبراء إدارة المعرفة الأكاديميين والممارسين في جميع أنحاء العالم. واعتمدت الدراسة أداة المقابلة لجمع البيانات. ومن نتائج الدراسة ظهور تأثيرات لإدارة المعرفة على استراتيجية المؤسسة من حيث صياغتها وتنفيذها، وإن إدارة المعرفة تزيد من تحسين فرص نجاح المنظمات في التطور والتنافس من خلال الدمج بين إدارة المعرفة وأهدافها وطرقها في صياغة إستراتيجية المنظمة، فهي من أفضل الطرق لجعل إستراتيجيتها أكثر فعالية.
- وأجرى البوسعيدى (2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان لمهارات إدارة المعرفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت العينة من كل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (94) مديراً ومديراً في محافظتي شمال وجنوب الباطنة، وقد استخدم الباحث أداتين في دراسته وهما الاستبانة وذلك لقياس درجة ممارسة مهارات إدارة المعرفة، وأداة المقابلات البؤرية لمعرفة آراء عدد من المديرين حول سبل تطوير مهاراتهم في ضوء إدارة المعرفة، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان لمهارات إدارة المعرفة كانت كبيرة.

### مشكلة الدراسة:

تعتمد تقنيات وآليات إدارة المعرفة على بنيتها المنظمة الأساسية. وتتكون البنية المنظمة لإدارة المعرفة في السياق المنظمي من مكونات، هي: بنية المنظمة، وثقافتها، والمعرفة العامة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. إلا أن هناك تحديات حول ممارسات إدارة المعرفة أهمها: قلة توفر الوقت للعاملين لإدارة المعرفة، وقلة تشجيع المنظمة على مشاركة المعرفة، والفهم المنقوص لإدارة المعرفة وأهميتها، وقلة القدرة على قياس الفوائد المتحصلة



من إدارة المعرفة (بيسرا وسايبروال، 2010/2014). كما أوضح عبدالحافظ والمهدي (2015) أن قلة وجود ثقافة منظمة ناجحة، ونقص الموارد والبنية التحتية، وضعف الهيكل المنظمي، وقلة تطبيق التكنولوجيا، هي من العوامل المنظمة التي تؤثر سلباً في التشارك المعرفي. وبالرغم من جهود سلطنة عُمان في إدارة المعرفة، إلا إنه ما زال هناك بعض القصور في تطبيق إدارة المعرفة في المجال التربوي متمثلاً في وزارة التربية والتعليم والمدارس والمديرية التابعة لها، والذي أظهرته نتائج العديد من الدراسات على الصعيد المحلي، فأشارت دراسة البلوشي (2011) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الإشراف التربوي ودوائر الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم تعاني من العديد من الصعوبات في عملية التطبيق، وهذه الصعوبات تأتي بدرجة توافر عالية ومتوسطة، كما توصلت دراسة الجهوري (2015) إلى أن واقع عمليات تنمية الموارد البشرية في إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة.

وأشارت دراسات أخرى إلى وجود مشكلات في البنية المنظمة بأبعادها المختلفة في وزارة التربية والتعليم، فقد أشارت دراسة الكلباني (2011) إلى ضرورة التركيز على أكثر قيم الثقافة المنظمة الإيجابية السائدة في المديرية العامة للمدارس الخاصة لتحسين الأداء، حيث لم تحصل بعض القيم مثل: التطوير والتحسين المستمر، والإثراء المهني، على المستوى المطلوب. وأشارت دراسة المزروي (2013) إلى أن الثقافة المنظمة السائدة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان جاءت بمستوى أقل مما هو مطلوب، وتوجه الثقافة المنظمة السائدة فيها نحو إدارة العمليات وإدارة العلاقات فقط، وأظهرت دراسة المسروري (2013) أن درجة توافر كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مدارس ما بعد الأساسي لم تكن بالدرجة المطلوبة، ومن ثم أشار إلى ضرورة تنفيذ الورش والبرامج التدريبية بهدف إكساب الهيئة التدريسية كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن المنطلق ذاته نجد أن هيكل وثقافة المنظمة، والقيادة الإدارية، والتكنولوجيا المستخدمة لها أهمية كبيرة في العمليات المنظمة في المنظمة، وفي ذلك ما يؤكد افتراض العلاقة بين أبعاد البنية المنظمة وإدارة المعرفة، ومن ثم ومن أجل تدعيم وتقوية إدارة المعرفة وتحقيق نتائج إيجابية في الجانب الإداري والمنظمي، ووضع إطار وأسس لتطبيق إدارة المعرفة؛ فيتطلب هذا دراسة دور البنية المنظمة في إدارة المعرفة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبيان دور البنية المنظمة بأبعادها: (الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات إدارة المعرفة، في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

#### أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة في الآتي:

1. ما درجة ممارسة إدارة المعرفة المرتبطة بالبنية المنظمة (الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات) في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط؟
2. ما الآليات المقترحة لتعزيز دور البنية المنظمة في إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط؟

#### أهمية الدراسة:

تجسدت أهمية الدراسة الحالية في ناحيتين وهما:

- الأهمية النظرية: تستمد الدراسة أهميتها من حيوية الزاوية التي تتناولها وهي البنية المنظمة ودورها في ممارسة إدارة المعرفة، وذلك كون إدارة المعرفة والمعلومات وسيلة وأداة إستراتيجية يجب تنظيمها وإدارتها كباقي الأصول المنظمة الأخرى، بخاصة أنها ترتبط بكافة عناصر التنظيم في المؤسسة (السيد، 2013). كما أن الدراسة تأتي تعزيزاً وتزامناً مع الرؤية المستقبلية "عمان 2040"، وفي ظل مواكبة نتائج الثورة الصناعية الرابعة والتي لها تأثيرها على مختلف المجالات ومنها التعليم والمعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة للنسج الفكري العربي والعالمي في موضوع دور البنية المنظمة في ممارسات إدارة المعرفة، والتركيز على المفاهيم الإدارية الحديثة، وزيادة المعرفة وإثراء المعلومات في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة الذي يحظى باهتمام الباحثين والمختصين، ومن المتوقع أن تسهم كذلك في فتح المجال لدراسات أخرى مكملية للموضوع، ومطبقة في مجالات ومنظمات أخرى.
- الأهمية التطبيقية: تأتي أهمية الدراسة التطبيقية في سعيها للكشف عن ممارسة إدارة المعرفة المرتبطة بالبنية المنظمة، ومن ثم مساهمتها في تعريف إدارات وأقسام المديرية المبحوثة بأهمية أبعاد البنية المنظمة كمقومات أساسية من مقومات ممارسة وتمكين إدارة المعرفة. كما تتمثل أهميتها فيما تخرج به من نتائج ومقترحات تسهم في تطوير البنية المنظمة التي لها دورها في ممارسات إدارة المعرفة، ويؤمل من الدراسة أن تساعد في تصميم برامج تدريبية إدارية، لتطوير مهارات العاملين لممارسة عمليات إدارة المعرفة وتبني برامجها وتطبيقاتها وتطوير العمل الإداري.

#### حدود الدراسة:

ولضبط مسار الدراسة تأطرت بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور البنية المنظمة في ممارسات إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، من حيث أربعة أبعاد للبنية المنظمة، وهي: (الهيكل المنظمي، القيادة الإدارية، الثقافة المنظمة، تكنولوجيا المعلومات). ومرر الاعتماد على هذه الأبعاد الأربعة للبنية المنظمة؛ هو كونها مكونات رئيسية تتكون منها المنظمات في السياق المنظمي، حسب ما أوضح ذلك الأدب النظري.
- الحدود البشرية: الموظفون الذين يشغلون وظيفة إدارية: مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام الإدارية، والموظفين الإداريين، بدوائر وأقسام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ضمن الإطار الزمني للعام الدراسي 2020/2019م.

مصطلحات الدراسة:

### البنية المنظمة (Organizational Structure):

البنية التنظيمية "هي الإطار الذي يحدد العلاقات الرسمية بين المستويات المنظمة المختلفة، ونطاق الإشراف والرقابة لكل من المديرين والمشرفين، والنظم اللازمة للتأكد من فاعلية التواصل والتنسيق والاتصال، وتكامل الجهود بشكل فعال بين الإدارات المختلفة في كافة المجالات" (دافت وآخرون Daft et al., 2010, p90).

وتعرف البنية المنظمة إجرائياً بأنها القاعدة الأساسية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، ولها أبعاد هي: بعد الهيكل المنظمي، أي الشكل الذي يحدد مستويات المؤسسة والوظائف والعلاقات، وبعد القيادة الإدارية أي قدرة القائد على الإقناع والتأثير في رؤوسه لتحقيق أهداف مشتركة، وبعد الثقافة المنظمة، أي القيم والمفاهيم التي يتشارك فيها الأفراد في المؤسسة، وبعد تكنولوجيا المعلومات، الذي يزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية.

### إدارة المعرفة (Knowledge Management):

وتعرف إدارة المعرفة على أنها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات، التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين، في الوقت المناسب، ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات، والتعلم المنظمي، والتخطيط الإستراتيجي. (نور الدين، 2010، ص 31). ويمكن أن يعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: اتجاه ومفهوم إداري، يستخدم من أجل الاستفادة من أشكال المعرفة، باستخدام عمليات إدارة المعرفة، وهي (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتوظيف إدارة المعرفة في عمليات الإدارة الأساسية والفرعية مثل التخطيط واتخاذ القرار في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

### منهج الدراسة:

استناداً على الأدب النظري، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، بأسلوب البحث الكمي. والمنهج الوصفي كما بينه جاسم وجواد (2014) بأنه التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور، بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي، ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية. وقد تم استخدامه في الدراسة الحالية؛ نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، من حيث وصف الواقع وصفاً كما هو موجود، وتحليله، وتفسيره، والوصول إلى استنتاجات تسهم في معرفة وفهم ذلك الواقع، وتحسينه وتطويره. وهنا تم وصف وتحليل واقع البنية المنظمة ودورها في ممارسات إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، ثم تقديم آليات مقترحة تسهم في تطوير هذا الدور وتعزيزه.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية، في دوائر المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (485) فرداً، بالاعتماد على الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، الذي يصدر عن دائرة الإحصاء والخريطة المدرسية بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم (دائرة الإحصاء والخريطة المدرسية بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، 2019)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي (ن=485)

المحافظة	المستوى الوظيفي		
	موظف إداري	رئيس قسم	مدير دائرة ونائبه
مسقط	420	41	24

المصدر: (دائرة الإحصاء والخريطة المدرسية بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، 2019)

## عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة، من المجتمع الأصلي ممن يشغلون وظيفة إدارية: مدير دائرة، ونائب مدير دائرة، ورئيس قسم، وموظف إداري، وتم استهداف عينة الدراسة والحصول على استجابات الأفراد بطريقة التطبيق الإلكتروني لأداة الدراسة. وشكلت العينة (146) فرداً، يمثلون ما نسبته (30%) من حجم مجتمع الدراسة.

## أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، واستخدمت لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، فيما يتعلق بموضوع الدراسة وأسئلتها، وتم الاعتماد في تصميم وبناء أداة الدراسة بناءً على الأدب النظري، فكانت الاستفادة منها في تحديد أبعاد البنية المنظمية (الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمية، وتكنولوجيا المعلومات). وتم أيضاً الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة كل من: الجعيد (2017)، ومقادي (2018)، والمحروقي (2018) ALmahruqi، والتي تناولت هذه الأبعاد كمتطلبات أساسية في إدارة المعرفة. وتكونت أداة الدراسة من أربعة أبعاد للبنية المنظمية: (الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمية، وتكنولوجيا المعلومات). بهدف التعرف على دور البنية المنظمية في ممارسات إدارة المعرفة.

واقترحت الاستبانة في صورتها النهائية على (24) عبارة، تندرج كل (6) عبارات تحت كل بعد من الأربعة أبعاد للبنية المنظمية، وقد تم فيها استخدام مقياس ذو تدرج ثلاثي للإجابة عن العبارات (غير موافق، محايد، موافق)، ولها درجات (1، 2، 3) على التوالي. والجدول (2) يوضح المعيار الإحصائي للإجابة عن عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ثلاثي.

جدول (2): تصنيف درجات مقياس ثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

## الخصائص السيكمترية للأداة:

للتأكد من كفاءة الأداة ومناسبتها، ولكي تبني الأداة بطريقة علمية؛ تم التحقق من أداة الدراسة باستخدام الخصائص السيكمترية لأدوات البحث: الصدق، والثبات، كما يأتي:

## 1. صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بالتالي:

## • الصدق الظاهري- صدق المحتوى

للتحقق من صدق الأداة اتبعت الدراسة طريقة الصدق الظاهري وصدق المحكمين، فبعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية تم استطلاع آراء المحكمين. وهذه الطريقة كما أوضح أبو عواد وآخرون (2007) أنها تعتمد على فكرة صدق المحتوى والصدق الظاهري معاً، فالأداة تكون صادقة إذا كان مظهرها يدل على ذلك من حيث شكلها، وتطابق عباراتها مع الهدف الذي تقيسه، وأما صدق المحتوى بالوقوف على مدى وضوح العبارات، وانتماء كل عبارة للبعد الذي تندرج تحته. فتم عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين في المجال الذي تقيسه أداة الدراسة، وتم بناءً على ملاحظاتهم إضافة متغيرات ديموغرافية أخرى، وتعديل بعض المفردات من حيث الصياغة والوضوح، وحذف بعضها وذلك بحذف عبارتين من كل بعد ليقصر كل بعد على ست عبارات فقط، وتغيير المقياس من تدرج خماسي إلى تدرج ثلاثي، وتم الاعتماد على حكمهم في أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

## • معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient

ولحساب صدق الأداة من حيث صدق العبارات ومدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تندرج تحته؛ تم حساب معامل بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه، وبين الجدول (3) معاملات صدق الأداة.

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الأداة

الهيكل المنظمي		القيادة الإدارية		الثقافة المنظمة		تكنولوجيا المعلومات	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0,73	7	**0,74	13	**0,79	19	**0,63
2	**0,75	8	**0,80	14	**0,82	20	**0,72
3	**0,81	9	**0,80	15	**0,84	21	**0,66
4	**0,84	10	**0,83	16	**0,80	22	**0,76
5	**0,82	11	**0,79	17	**0,81	23	**0,73
6	**0,85	12	**0,74	18	**0,82	24	**0,77

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن معاملات صدق العبارات تراوحت بين (0,63-0,85)، وقد جاءت بأكملها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، أي بنسبة ثقة 99% ونسبة شك وخطأ 1%. وقد تراوحت معاملات ارتباط عبارات بعد الهيكل المنظمي بين (0,73-0,85)، وقد تضمن البعد العبارة (6) والتي جاءت بقيمة (0,85) وهي أعلى قيمة من القيم، بينما تراوحت في بعد القيادة الإدارية بين (0,74-0,83)، وتراوحت في بعد الثقافة المنظمة بين (0,79-0,84)، وأخيراً بعد تكنولوجيا المعلومات تراوحت فيه معاملات الارتباط بين (0,63-0,77)، فلا توجد عبارات تقل فيها نسبة الثقة عن المعدل الافتراضي، مما يؤكد ذلك تمتع الاستبانة بدلالات صدق تناسب أغراض الدراسة، ويشير إلى توجه الأداة نحو قياس الهدف الذي صممت لأجله.

## 2. ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل الثبات بطريقة البناء الداخلي أو التناسق الداخلي للأداة وهي من طرق تقدير الثبات. والإجراء يكون بإعطاء المقياس مرة واحدة، وتقدير درجات المقياس كاملاً، ثم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ (أبو علام، 2004). فتم حساب معامل الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha): لأنه وكما بين ذلك عبد الرحمن (1998) هو أنسب الطرق لحساب ثبات الأوزان، التي تستخدم في البحث المسحي كالاتبانة، لاختبار مدى ترابط الأبعاد مع بعضها في الأداة، واختبار وجود اتساق بين الأبعاد والعبارات، فكلما كانت العبارات متجانسة في البعد الذي تقيسه كان التناسق بينها عالياً. كما يوضح ذلك الجدول (4).

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

رقم البعد	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات لألفا كرونباخ
1	الهيكل المنظمي	6	0,887
2	القيادة الإدارية	6	0,872
3	الثقافة المنظمة	6	0,897
4	تكنولوجيا المعلومات	6	0,809
	القيمة الكلية للأداة	24	0,951

ويتضح من خلال الجدول (4) بحساب معامل الثبات للأداة ككل، ولكل بعد من أبعاد الأداة، أن معاملات الثبات في استجابات أفراد العينة جاءت مرتفعة؛ فنجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (0,809-0,897)، وكان معامل الثبات في البعد الثالث بعد الثقافة التنظيمية، هو الأعلى ثباتاً من بين الأبعاد؛ حيث بلغ (0,897). وقد بلغ معامل الثبات العام لأبعاد الاستبانة معدلاً مرتفعاً يوحي بالثقة في النتائج؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0,951)، وهو معامل ثبات عالي جداً، وهذا يشير إلى أن الأداة تتسم بدرجة مرتفعة من الثبات، وصالحة لأغراض الدراسة الحالية.

## نتائج الدراسة:

### نتائج السؤال الأول:

من أجل الإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: "ما درجة ممارسة إدارة المعرفة المرتبطة بالبنية المنظمة (الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات)، في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد البنية المنظمة، حسب درجة ممارسات إدارة المعرفة، والرتبة وفق المتوسط الحسابي، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد البنية المنظمة (ن=146)

م	أبعاد البنية المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الهيكل المنظمي	2,06	0,625	2	متوسطة
2	القيادة الإدارية	1,93	0,615	4	متوسطة
3	الثقافة المنظمة	2,05	0,638	3	متوسطة
4	تكنولوجيا المعلومات	2,28	0,541	1	متوسطة
	أبعاد الأداة ككل	<b>2,08</b>	<b>0,533</b>		متوسطة

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (5) أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد البنية المنظمة، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي على الأداة ككل بلغ (2,08)، وانحراف معياري منخفض بلغ (0,533)؛ مما يدل على قلة تشتت استجابات أفراد العينة عن متوسطها؛ مما يعني تقارب الاستجابات وتجانس البيانات. ويلاحظ التقارب بين جميع الأبعاد في أنها جميعاً جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد البنية المنظمة بين (1,93 - 2,28)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,541 - 0,638)؛ مما يدل على أن درجة ممارسات إدارة المعرفة المرتبطة بالبنية المنظمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط كانت متوسطة لدى أفراد العينة. وجاء في المرتبة الأولى بُعد تكنولوجيا المعلومات حيث حصل على متوسط حسابي (2,28)، وبدرجة ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة، يليه كل من بُعد الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة على التوالي، إذ بلغت متوسطاتها (2,06، 2,05)، بينما جاء بُعد القيادة الإدارية في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1,93) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ومعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد البنية المنظمة على حدة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لكل عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة، حيث جاءت حسب الأبعاد كالتالي:

#### البعد الأول: الهيكل المنظمي

ويوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الهيكل المنظمي، وترتيب الجدول حسب تسلسل العبارات في أداة الدراسة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الهيكل المنظمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يتصف الهيكل المنظمي للمديرية بالمرونة والتكيف مع البيئة والاستجابة السريعة للمتغيرات والاستفادة من التراكم المعرفي.	2,12	0,775	2	متوسطة
2	يتم تحديد موقع كل موظف في الهيكل المنظمي بقدر ما يتمتع به من معرفة تتناسب مع صلاحياته.	1,90	0,791	6	متوسطة
3	يسمح الهيكل المنظمي بانسياب المعرفة وتدقيقها في المديرية لتحقيق التوازن المعرفي.	2,03	0,765	5	متوسطة
4	يساعد الهيكل المنظمي على إزالة الحدود بين الموظفين من أجل تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق وتكوين جماعات تعلم.	2,05	0,832	4	متوسطة
5	يوفر الهيكل المنظمي الفرص المطلوبة لتبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين بسرعة ويسر.	2,15	0,782	1	متوسطة
6	يزيد الهيكل المنظمي إمكانات وفرص إنتاج المعرفة داخلياً وتسهيل تبادلها وتداولها بين مستويات المديرية.	2,10	0,740	3	متوسطة
	الهيكل المنظمي ككل	<b>2,06</b>	<b>0,625</b>		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن بُعد الهيكل المنظمي بلغ متوسطه الحسابي (2,06)، أي بدرجة ممارسة متوسطة للبعد ككل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (1,90 - 2,15)، أي جميع عباراته جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

#### البعد الثاني: القيادة الإدارية

ويوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد القيادة الإدارية، وترتيب الجدول حسب تسلسل العبارات في أداة الدراسة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القيادة الإدارية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في المديرية، ويتم تطبيقها على كافة المستويات الإدارية.	1,94	0,798	4	متوسطة
8	تسعى القيادة الإدارية إلى توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على إيجاد معارف جديدة.	2,03	0,796	1	متوسطة
9	توفر القيادة الإدارية فرص التعلم المستمر لزيادة إنتاج المعرفة.	1,97	0,800	2	متوسطة
10	تدعم القيادة الإدارية صناعات وعمال المعرفة.	1,90	0,803	5	متوسطة
11	تركز القيادة الإدارية على كل العمليات المتعلقة بتوليد ومشاركة وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة.	1,95	0,755	3	متوسطة
12	تفوض القيادة الإدارية صلاحيات واسعة للعاملين من أجل رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.	1,83	0,773	6	متوسطة
القيادة الإدارية ككل		1,93	0,615		متوسطة

ومن الجدول (7) يتضح أن بعد القيادة الإدارية جاء بمتوسط حسابي (1,93)، بدرجة ممارسة متوسطة للبعد ككل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (1,83-2,03)، أي أن عباراته كلها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

#### البعد الثالث: الثقافة المنظمية

ويوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الثقافة المنظمية، وترتيب الجدول حسب تسلسل العبارات في أداة الدراسة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الثقافة المنظمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	يوجد لدى المديرية منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة المنظمية الداعمة للمعرفة.	1,91	0,733	4	متوسطة
14	يتيح المناخ المنظمي الفرصة للمشاركة المعرفي بين العاملين.	2,10	0,785	1	متوسطة
15	توفر المديرية الوقت الكافي للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة.	2,10	0,808	1	متوسطة
16	تتلائم وتتوافق القيم السائدة في المديرية مع مبدأ الاستمرار في التعلم الذاتي.	2,10	0,785	1	متوسطة
17	تدعم المديرية فعاليات متنوعة لتوليد المعرفة والتشارك بها.	2,03	0,813	3	متوسطة
18	تتوفر المعلومات والمعرفة لكل الموظفين والمستفيدين، ويمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة.	2,05	0,791	2	متوسطة
الثقافة المنظمية ككل		2,05	0,638		متوسطة

ويظهر الجدول (8) أن بعد الثقافة المنظمية بلغ متوسطه الحسابي ككل (2,05)، أي بدرجة ممارسة متوسطة للبعد بشكل عام، فتراوحت المتوسطات الحسابية في البعد بين (1,91-2,10)، أي كل عباراته جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

#### البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات

ويوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات، وترتيب الجدول حسب تسلسل العبارات في أداة الدراسة.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	تتوفر شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات في المديرية.	2,53	0,716	1	عالية
20	يوجد لدى المديرية برامج محوسبة لإدارة الموارد البشرية وتحديد احتياجاتهم المعرفية.	2,38	0,744	3	عالية
21	تستخدم المديرية (أنظمة الذكاء الاصطناعي)، مثل: النظم الخبيرة للحصول على المعرفة.	1,81	0,746	6	متوسطة
22	تستخدم المديرية (أنظمة قاعدة المعرفة) مثل: قواعد البيانات، لتخزين المعرفة.	2,27	0,792	5	متوسطة
23	توظف المديرية (أنظمة المكتب) مثل: البريد الإلكتروني، ونظام الرد الصوتي، لنشر المعرفة وتوزيعها.	2,40	0,792	2	عالية
24	تتيح المديرية الدعم والتسهيلات التقنية المناسبة لإتاحة المعلومات إلكترونياً بشكل مستمر على مدار الساعة.	2,32	0,751	4	متوسطة
تكنولوجيا المعلومات ككل		2,28	0,541		متوسطة

وتشير نتائج الدراسة في الجدول (9) أن درجات الممارسة للعبارات في بعد تكنولوجيا المعلومات جاءت منها بدرجات ممارسة متوسطة وأخرى بدرجات ممارسة عالية، وجاءت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (1,81-2,53)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد تكنولوجيا المعلومات ككل (2,28) وبدرجة ممارسة متوسطة للبعد بشكل عام.

#### نتائج السؤال الثاني:

ومن أجل الإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: "ما الآليات المقترحة لتعزيز دور البنية المنظمية في إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط؟" تمت الإجابة عنه بتحليل الأدب النظري والتوصل منه إلى عدد من الآليات المقترحة.

#### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

##### مناقشة نتائج السؤال الأول:

أوضحت نتائج السؤال الأول الذي هدف إلى الكشف عن درجة ممارسة إدارة المعرفة المرتبطة بالبنية المنظمية وكما يلاحظ من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد البنية المنظمية، جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

وبصفة عامة تشير هذه النتيجة إلى أهمية البنية المنظمية بأبعادها في دعم إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة مسقط، إلا أن هذه الأبعاد في بعض جوانبها ما زالت في حاجة إلى الوقوف عليها لأجل تعزيز وتطوير دورها في ممارسات إدارة المعرفة. وبدعم هذا ما أشارت إليه نتائج دراسات كل من: كونج بيشاي نوند (2013) Kongpichayanond، وبارهيذر وكيارزم (2015) Parhizger and Kiarazm، ودايان وآخرون (2017) Dayan et al.، والعززي (2019)، التي توصلت إلى ضرورة أن تمارس المؤسسات وقياداتها الإدارية، إدارة المعرفة بشكل كبير ودرجة مرتفعة؛ لما لها من تأثير قوي وإيجابي على الابتكار المؤسسي، والجودة الشاملة، وتأثيرها على إستراتيجية المنظمات، ودورها الأساسي في كسب الميزة التنافسية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات. وتسهم أبعاد البنية المنظمية في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة، بحسب ما أظهرته عدد من الدراسات منها: الجعيد (2017)، ومقداوي (2018) بأن الهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والثقافة المنظمية، وتكنولوجيا المعلومات، هي متطلبات لإدارة المعرفة، حيث يوجد أثر وعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة. ومن ثم ونظراً لما تتميز به ممارسات إدارة المعرفة من أهمية وتأثير إيجابي في المنظمات، وكون البنية المنظمية تمثل الأساس الذي تقوم عليه إدارة المعرفة؛ فيستدعي تعزيز دورها بما يحقق دعمها لممارسات إدارة المعرفة، بتوفير هيكل منظمي مرن، وثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة إدارية غير تقليدية، وتكنولوجيا معلومات مُفعلة وشاملة.

وقد تُعزى نتيجة الدراسة الحالية إلى أسباب؛ ربما يكون منها ندرة الدورات التدريبية في المديرية في مجال إدارة المعرفة، وممارستها، وهذا ما أشارت إليه الحاتمية (2017) حين أوصت بإعداد دورات للتعريف بمفهوم التشارك المعرفي. وقد يكون من الأسباب المركزية في العمل، وقلة تفويض بعض الأعمال للموظفين، وهذا ما أشار إليه الرشدي (2015) في دراسته. وقد يكون أيضاً قلة الاهتمام بالمكافآت لتشجيع مشاركة المعرفة؛ حيث أوصت الخروصية (2015) باستحداث نظام واضح للمكافآت، لتشجيع وتعزيز التشارك في المعرفة.

وقد تشابهت نتائج أبعاد البنية المنظمية ككل، في الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة كروان (2017) بأن أثر متطلبات إدارة المعرفة: الثقافة المنظمية، والهيكل المنظمي، والقيادة الإدارية، والوعي المعرفي، على الأداء المؤسسي، جاء ككل بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الرشدي (2015) فجاءت فيها هذه الأبعاد ككل بدرجة مرتفعة، ومع دراسة المحروقي (2018) Almahruqi حيث جاءت الثقافة المنظمية، والهيكل المنظمي، وتكنولوجيا المعلومات، كممكّنات لإدارة المعرفة متوفرة بشكل عال.

ومن حيث ترتيب أبعاد البنية المنظمية فقد حصل بعد تكنولوجيا المعلومات على درجة ممارسة أعلى لممارسات إدارة المعرفة من بين بقية الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,28) والانحراف المعياري (0,541)، وبينما اتفقت نتيجة هذا البعد مع دراسة مقداوي (2018) في حصوله على المرتبة الأولى، إلا أنها تعارضت مع نتيجة دراسة الجعيد (2017) والتي جاء فيها في المرتبة الأخيرة كمتطلب لإدارة المعرفة. وتشير النتيجة إلى أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في ممارسات إدارة المعرفة، وبأن إدارة المعرفة تمارس بشكل أكبر في هذا البعد عن بقية الأبعاد؛ وبدعم هذه النتيجة دراسة واتشدرامرونجكن (2012) Watcharadamrongkun، والتي أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير قوي على إدارة المعرفة وعملها، ومن ثم تحسين الأداء المنظمي.

ويُعزى حصول تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الأولى؛ إلى وفرة المعلومات والمعرفة، بحيث لا يمكن حفظها واسترجاعها بالطرق التقليدية، بل يحتاج ذلك إلى استخدام التكنولوجيا بوسائلها وتطبيقاتها الحديثة، حيث أن التقدم التكنولوجي والمعرفي نتج عنه تراكم المعرفة بصورة مستمرة، أيضاً تأثر المديرية المبحوثة كمؤسسة تربية بالثورة الصناعية الرابعة الذي نتج عنها مهارات ومفاهيم جديدة، وبالتالي ظهور أساليب حديثة في الجانبين الأكاديمي والإداري، لنشر وتوظيف المعرفة، ومن ثم أهمية تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

وبحصول بعد تكنولوجيا المعلومات في الدراسة الحالية على درجة ممارسة متوسطة؛ فإنه بهذا اختلف مع دراسة كروان (2017) لحصول بعد تكنولوجيا المعلومات فقط من بين بقية الأبعاد على درجة مرتفعة كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة في أثره على زيادة الأداء المؤسسي، كما تعارضت

مع نتيجة دراسة بن تفات ومناصرة (2017)؛ التي أظهرت بأن بعد تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة مرتفعة كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة، ومتوفر بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة.

كما جاءت ممارسات إدارة المعرفة المرتبطة ببعدها الهيكل المنظمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,06)، وانحراف معياري (0,625). وتشير إلى دور الهيكل المنظمي في ممارسات إدارة المعرفة، حيث تمارس بشكل متوسط في بعد الهيكل المنظمي، ويدعم هذه النتيجة دراسة بارهيزجر وكيارزم (2015) Parhizger and Kiarazm التي أشارت إلى أن الهيكل المنظمي كأحد العوامل المنظمة له تأثير فاعل ومهم على عمليات إدارة المعرفة. ويُعزى حصول بعد الهيكل المنظمي على المرتبة الثانية؛ إلى سهولة الاتصال بين مستويات المديرية المبحوثة، وبينها وبين المدارس التابعة لها، وذلك من خلال تفعيل البوابة التعليمية الإلكترونية؛ فهي تتيح تبادل المعلومات، والأفكار، والخبرات، والآراء بشكل أكبر وأسرع، والانخراط في المجتمع المعرفي. وبحصول بعد الهيكل المنظمي في الدراسة الحالية على درجة ممارسة متوسطة؛ فقد اختلف مع دراسة مقدادي (2018) حيث حصل على درجة مرتفعة.

وقد جاءت ممارسات إدارة المعرفة في بعد الثقافة المنظمة في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,05) والانحراف المعياري (0,638)، بينما جاءت الثقافة المنظمة في دراسة المحروقي (2018) ALmahruqi في الترتيب الأول من بين ممكنات إدارة المعرفة. وتعزى نتيجة بعد الثقافة المنظمة إلى أسباب؛ ربما يكون منها وجود ثقافة (الدور) في بعض المستويات العليا؛ فتكون فيها ممارسة الرسمية والبيروقراطية، وحسب ما جاء في استجابات الأفراد قلة وضوح منهجية شاملة في المديرية تعزز من الثقافة المنظمة التي تدعم ممارسات إدارة المعرفة، وعليه يجب زيادة غرس ثقافة التغيير والتطوير في المديرية.

وبحصول بعد الثقافة المنظمة على درجة ممارسة متوسطة؛ فقد اختلف مع دراسة العبرية (2018) حيث جاء مستوى الثقافة المنظمة مرتفعاً. وأخيراً جاء بعد القيادة الإدارية بدرجة ممارسة أقل لإدارة المعرفة من بين بقية الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,93) والانحراف المعياري (0,615)، وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيد (2015) والتي جاء فيها مجال القيادة الإدارية في المرتبة الأولى.

ويُعزى هبوط بعد القيادة الإدارية إلى المرتبة الأخيرة؛ إلى أسباب تعود إلى المديرية المبحوثة من وجهة نظر العينة، ومن تلك الأسباب: تأثير البيروقراطية في حالة الرغبة في تحسين الوضع المعرفي للموظف، وندرة التدريب والاطلاع على التطورات الحديثة، وقلة اهتمام القيادة الإدارية بالاحتياجات الفعلية التي تدعم المعرفة، وأيضاً ربما لقلة توفر الخبرة الإدارية لدى بعض القيادات الإدارية. في ضوء ما سبق نستطيع القول بأنه من الضروري بمكان ممارسة القيادات الإدارية في المديرية لنمط قيادي يتناسب مع الاتساع المعرفي، وضرورة امتلاك تلك القيادة الإدارية للتأثير الإيجابي على جميع الموظفين باختلاف شخصياتهم وقدراتهم.

وبحصول بعد القيادة الإدارية في الدراسة الحالية على درجة ممارسة متوسطة؛ فقد اختلف مع دراسة مقدادي (2018) التي جاء فيها بدرجة مرتفعة، وبعد مناقشة نتائج أبعاد البنية المنظمة بشكل عام، يتم مناقشة كل بعد من هذه الأبعاد على حدة وذلك على النحو الآتي:

#### البعد الأول: الهيكل المنظمي

بالنظر إلى الجدول (7) يلاحظ أن بُعد الهيكل المنظمي جاء بدرجة ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة للبعد ككل، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وكانت العبارة (5) التي نصها "يوفر الهيكل المنظمي الفرص المطلوبة لتبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين بسرعة ويسر"، في المرتبة الأولى في المحور، على أعلى مستوى من الممارسة، بمتوسط حسابي (2,15)، وتدل هذه النتيجة على ممارسة تبادل المعرفة والخبرات والتشارك بها في المديرية، ويُعزى حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب؛ إلى توفر مناخ مناسب لتحقيق التعاون في العمل، والعمل بروح الفريق، والعلاقات المتبادلة، ووجود تنسيق بين فرق العمل؛ مما يؤدي إلى التواصل الفعال بين العاملين، ومن ثم تبادل المعرفة، كما أن طبيعة تنفيذ الأنشطة في أقسام كل وحدة تنظيمية في المديرية، بحيث يوجد تداخل في أعمال الأقسام؛ فيتيح فرصاً عديدة لتبادل المعارف والخبرات.

وقد تلت هذه العبارة في درجة الممارسة العبارة رقم (1) والتي تنص على "يتصف الهيكل المنظمي للمديرية بالمرونة والتكيف مع البيئة والاستجابة السريعة للمتغيرات والاستفادة من التراكم المعرفي" فقد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,12)، وتدل النتيجة على أنه برغم المركزية والرسمية في الهيكل المنظمي في المديرية، إلا إنه يوجد مرونة في العمل ومواكبة للتطورات والمتغيرات، واستفادة من المعرفة المتراكمة، وبوجود شيء من المرونة والتجديد في العمل فهذا يعني أن تزيد فرصة الإبداع والاستفادة من المعارف في مواجهة وتقبل المتغيرات. وقد يُعزى ذلك إلى وجود علاقات بين الموظفين في العمل في كل قسم في المديرية، وأيضاً عقد الاجتماعات في المديرية لمناقشة الأفكار وتبادل الآراء والمشاركة في صنع القرارات، مما يؤدي ذلك إلى الاستفادة من المعرفة، وإيجاد حلول للمتغيرات الطارئة، واتفقت النتيجة مع نتيجة الرشيد (2015) في أن الهيكل المنظمي المرن يسمح باستيعاب المتغيرات الطارئة، واختلفت مع دراسة مقدادي (2018) فجاءت هذه العبارة بدرجة مرتفعة.

وتلي ما سبق من حيث الترتيب العبارة رقم (6) فقد جاءت في المرتبة الثالثة، والتي تنص على "يزيد الهيكل المنظمي إمكانات وفرص إنتاج المعرفة داخلياً وتسهيل تبادلها وتداولها بين مستويات المديرية" وتشير نتيجتها إلى أن هناك توليد للمعرفة في المديرية بمتوسط حسابي (2,10)، وقد يعود ذلك إلى أن الهيكل المنظمي في المديرية، وكما هو واضح من نتيجة العبارة السابقة، يوفر الفرص المطلوبة لتبادل المعرفة بسرعة ويسر، وبالتالي فإن ذلك



ينعكس على توليد المعرفة الجديدة؛ فمن خلال إيجاد نمط للعمل الجماعي، والمشاركة بالمعرفة، وتبادل التجارب؛ فهذا المناخ يساعد في اكتساب وتوليد معارف أخرى، ويبدو ذلك في المديرية واضحاً من خلال وجود عدة قاعات مجهزة ومخصصة للتدريب، وإقامة ورش للعمل التطبيقي، ومن ثم يسهل تداولها بين مستويات المديرية. إلا إن هذه العبارة لم تنزل تمارس بدرجة متوسطة، وربما يعود ذلك لنمط الهيكل التنظيمي بتعدد المستويات بالمديرية، كما أن كثيراً من الأعمال الإدارية تعمل بشكل روتيني، فتوليد المعرفة وتبادلها بدرجة مرتفعة، يحتاج إلى تقليل عدد المستويات لتسريع تبادل المعرفة، وبيئة متجددة في عملها باستمرار لتزيد من توليد معرفة جديدة.

في حين كانت العبارة (2) والتي نصها "يتم تحديد موقع كل موظف في الهيكل المنظمي بقدر ما يتمتع به من معرفة تتناسب مع صلاحياته"، هي الأقل وفي الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,90)، وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد العينة يرون أن مواقعهم الوظيفية وترقياتهم، قد لا تكون مبنية في كثير من الأحيان على المعرفة والخبرة التي يمتلكونها، وبالتالي لا يتم إعطائهم صلاحيات تتناسب مع معرفتهم، ومن ثم لا يقدر الموظف على تطبيق معرفته بشكل كبير وفعال؛ لأنه ليس لهذه المعرفة علاقة مباشرة بموقعه الوظيفي، ومن هنا يمكن القول بأن الهيكل المنظمي إما أن يعزز وإما أن يعرقل إدارة المعرفة، وهذا ما أوضحه المحروقي (2018) Almahruqi في دراسته؛ بأن تزويد الموظفين بالسلطة الكافية، وحد أدنى من الإشراف التفشيحي المتصيد لأخطائهم، سوف يشجعهم ويعزز ثقتهم، بقدرتهم على الإبداع.

واختلفت نتيجة عبارات هذا البعد مع دراسة مقداوي (2018) والتي جاءت فيها عبارات بعد الهيكل المنظمي - مع اختلاف نوعية العبارات- باستجابات جميعها مرتفعة. ومن الواضح أن بُعد الهيكل المنظمي جاء في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة لما له من دور في ممارسات إدارة المعرفة، إلا إنه ما زال يستلزم تعزيز دوره في ذلك.

#### البعد الثاني: القيادة الإدارية

وفي الجدول (8) أظهرت النتائج أن بُعد القيادة الإدارية جاء بدرجة ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة للبعد ككل، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وكان أعلاها العبارة (8) والتي نصها "تسعى القيادة الإدارية إلى توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على إيجاد معارف جديدة" بمتوسط حسابي (2,03)، وتدلل هذه النتيجة على أن بيئة العمل في المديرية تلائم نوعاً ما ممارسات إدارة المعرفة، وذلك بتحفيز قدرات الموظفين على توليد المعارف الجديدة. وكون القيادة تحرص على توفير بيئة تدعم إدارة المعرفة؛ فهذا يعني كما هو واضح أن بيئة العمل في المديرية يتوفر فيها نوعاً ما اهتمام من قبل القيادة الإدارية بالعلاقات الإنسانية، واتصال مستمر بينها وبين الموظفين، واهتمام بمقترحاتهم، وتحفيزهم، مما ينتج عن بيئة كهذه ابتكار للمعارف، ومما يدل على ذلك ما أوضحه الجاموس (2013) بأن قادة المعرفة يحرصون على تحفيز الابتكار، وتشكيل جماعات العمل، والتفاعل المستمر مع الجميع في المديرية.

في حين جاءت بقية العبارات بمتوسط حسابي قليل، ومنها العبارتان (7)، و(10) اللتان تنصان على: "توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في المديرية، ويتم تطبيقها على كافة المستويات الإدارية"، و"تدعم القيادة الإدارية صناعات وعمال المعرفة"؛ قد حصلنا على الرتبتين (4)، و(5) بمتوسطين حسابيين (1,94)، و(1,90) على التوالي، وهذا يدل على أن دعم القيادة الإدارية لممارسات إدارة المعرفة لا يتم بشكل متكامل، فرؤية القيادة الإدارية لإدارة المعرفة غير واضحة للموظفين ولا يتم شرحها لهم، ولا يتم تطبيقها بشكل واضح ومتكامل، كما اتضح من استجابات الأفراد، مما يعني أنه يستلزم القيادة الإدارية أن تتبنى رؤية واضحة لإدارة المعرفة، وأن تكون لديها قدرة أكبر على شرح الرؤية للموظفين، ثم تسعى لتحقيقها وتطبيقها بشمولية في جميع المستويات الإدارية. كما تدل النتيجة إلى قلة اهتمام القيادة الإدارية بعمال المعرفة، ويُعزى ذلك إلى أن مفهوم عمال وصناعات المعرفة مفهوم جديد، وغير متداول بكثرة في المديرية، مما يؤدي إلى قلة معرفة دورهم، وبالتالي يؤثر على دعمهم من قبل القيادة، لذلك فدعم القيادة لإدارة المعرفة لا يمكن أن يحدث بدون دعم قوي لعمال وصناعات المعرفة، وتمكينهم لممارسة كافة عمليات إدارة المعرفة.

وقد تلت العبارتين السابقتين العبارة (12) والتي تنص على "تفوض القيادة الإدارية صلاحيات واسعة للعاملين من أجل رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم" فجاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1,83) فقط، مما يدل أن بعض الأفراد لا يتم تفويضهم بشكل كبير مما يخفض مستوى الخبرة لديهم، بحسب ما جاء في استجابات الأفراد، ويُعزى حصول هذه العبارة على أقل ترتيب في البعد؛ ربما بسبب المركزية في العمل، بحيث يصعب معها أحياناً استخدام عملية تفويض الصلاحيات بشكل كافي وواسع، فيقل مع ذلك فرص التمكين، والخبرة، مما ينعكس سلباً على مستوى معرفة وخبرة الفرد.

واختلفت نتيجة عبارات هذا البعد مع نتيجة دراسات كل من الرشيد (2015) والتي جاءت فيها عبارات بعد القيادة الإدارية- مع اختلاف نوعية العبارات- باستجابات تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وهنا يمكن القول أن بُعد القيادة الإدارية في دوره في ممارسات إدارة المعرفة يحتاج إلى إعادة نظر فيه لأهميته في البنية المنظمية، فممارسات إدارة المعرفة تتطلب قيادة إدارية فاعلة وداعمة بصورة أوسع حتى يتم ممارستها بالدرجة المطلوبة.

## البعد الثالث: الثقافة المنظمة

ويظهر الجدول (9) أن بُعد الثقافة المنظمة جاء بدرجة ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة للبعد بشكل عام، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. حيث كانت العبارات (14)، و(15)، و(16) والتي نصوصها على التوالي "يتيح المناخ المنظمي الفرصة للتشارك المعرفي بين العاملين"، و"توفر المديرية الوقت الكافي للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة"، و"تلائم وتتوافق القيم السائدة في المديرية مع مبدأ الاستمرار في التعلم الذاتي"، في المرتبة الأولى، حسب المتوسط الحسابي الذي بلغ لكل منها (2,10)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وتدل هذه النتيجة على أن الثقافة المنظمة في المديرية تدعم إدارة المعرفة بإتاحة مناخ عمل يشجع على التشارك المعرفي، وتوفير وقت لتطبيق المعرفة، ومبدأ الاستمرار في التعلم الذاتي كقيمة سائدة في المديرية، وتدل النتيجة كذلك على أن مناخ العمل الجيد، وتوفير الوقت، ومبدأ التعلم المستمر، هي عوامل أساسية ولا بد منها لنجاح ممارسات إدارة المعرفة، ويُعزى ذلك إلى أن المناخ المنظمي الجيد يقوم في أساسه على التحفيز، والتعاون، والتفاعل بين الأفراد، وفرصة تبادل المعرفة، كما أن توفير المديرية للوقت يعطي للموظفين فرصاً لحضور ورش العمل والمؤتمرات والفعاليات المتنوعة، بالإضافة إلى حرص الأفراد على التعلم الذاتي، فلا بد أن ينتج عن كل هذا تشارك وتطبيق للمعرفة، كما اتضح من استجابات عينة الدراسة. وبذلك على الثقافة المنظمة في المديرية الحرص على الاستمرار في تعزيز وجود هذه العوامل اللازمة لإدارة المعرفة، وهي: المناخ المنظمي، والوقت، ومبدأ التعلم الذاتي وبشكل أكبر مما هي عليه، ومما يدل على ذلك ما أظهرته نتيجة الفارسية (2015) أن التأثير الإيجابي للثقافة المنظمة يساعد في تطوير بيئة العمل بغرس القيم الإيجابية وتعزيزها ومن ضمن هذه القيم العمل الجماعي الذي يساعد في تبادل المعارف والأفكار.

في مقابل ذلك جاءت في الرتبة الرابعة والأخيرة- نظراً لتكرار الرتبة الأولى على ثلاث من العبارات حسب المتوسط الحسابي- العبارة (13) والتي نصها "يوجد لدى المديرية منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة" هي الأقل بمتوسط حسابي بلغ (1,91). وتشير هذه النتيجة إلى قلة وضوح المنهجية التي تتبعها المديرية، فيما يخص نشر الثقافة المنظمة الإيجابية المساندة لإدارة المعرفة، أو يوجد نقص في بعض جوانبها، ولا تُطبق بشكل متكامل. وعليه لا بد من عمل المديرية بمنهجية تساند الثقافة المنظمة فيها، والتي بدورها تدعم إدارة المعرفة؛ وذلك بغرس ثقافة إدارة المعرفة، وإدراك كل الموظفين لأهمية وفوائد إدارة المعرفة، وأهمية ممارستها، وفوائد التشارك بها، ثم تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم، والعمل وفق قيم ومعايير، وأفكار مشتركة بين كل الموظفين، وبذلك تدعم الثقافة المنظمة إدارة المعرفة، وقد اختلفت نتيجة هذه العبارة مع نتيجة مقادي (2018) حيث كانت بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتيجة عبارات هذا البعد مع نتيجة دراسة العبرية (2018) والتي جاءت فيها عبارات الثقافة التنظيمية - مع اختلاف نوعية العبارات- باستجابات مرتفعة. ويتبين من خلال نتيجة بُعد الثقافة المنظمة أنه يحتاج إلى تعزيز دوره بشكل كبير في ممارسات إدارة المعرفة، لتعزيز الثقافة المنظمة المساندة لإدارة المعرفة.

## البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات

ويلاحظ في الجدول (10) أن بُعد تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة للبعد بشكل عام، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جاءت ثلاث عبارات منها بدرجة ممارسة عالية، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2,38-2,53)، تتصدرها في الرتبة الأولى العبارة (19) والتي نصها "تتوفر شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات في المديرية"، وتليها في المرتبة الثانية العبارة (23) "توظف المديرية (أنظمة المكتب) مثل: البريد الإلكتروني، ونظام الرد الصوتي، لنشر المعرفة وتوزيعها" وهي عبارات تتمحور حول نقل ونشر وتوزيع المعرفة، وكما ذكر الخناق (2009) أن المعرفة تنتقل إذا توفرت لها وسيلة النقل المتفهمة لهذه المعرفة. وتدل النتيجة على توفير بنية تحتية تكنولوجية في المديرية، تشمل الكثير من الخدمات التي تسهم في ممارسة إدارة المعرفة.

وتلت ذلك العبارة (20) التي جاءت في الرتبة الثالثة، والتي تنص على "يوجد لدى المديرية برامج محوسبة لإدارة الموارد البشرية وتحديد احتياجاتهم المعرفية"، وتُعزى نتيجة حصول هذه العبارة على درجة عالية؛ إلى أنه ربما لوجود تسهيلات تكنولوجية في المديرية تعمل على توفير وتبادل المعلومات والاطلاع على الجديد فيما يخص العمل، ومن ثم إتاحة فرص التدريب للموظفين حسب الاحتياجات المعرفية، ومن ذلك وجود البوابة الإلكترونية، والتي من برامجها التنمية المعرفية، ومن أنظمتها نظام إدارة التدريب الإلكتروني، واتفقت نتيجة العبارة مع نتيجة دراسة مقادي (2018) فقد جاءت فيها بدرجة مرتفعة أيضاً.

بينما جاءت الثلاث عبارات الأخرى من عبارات البعد بدرجة ممارسة متوسطة، تراوحت متوسطاتها بين (1,81-2,32)، وفيها جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة (21) والتي نصها "تستخدم المديرية (أنظمة الذكاء الاصطناعي) مثل: النظم الخبيرة، للحصول على المعرفة، بمتوسط حسابي بلغ (1,81)، وهذا يدل على أن الطرق الحديثة لاكتساب المعرفة مثل النظم الخبيرة لا تستخدم بشكل كبير، وتُعزى حصول هذه العبارة على أقل ترتيب، إلى قلة توفير واستخدام بعض البرامج والأنظمة التكنولوجية التي تساعد في إدارة المعرفة مثل: النظم الخبيرة، ومن ثم يكون الحصول على المعرفة واكتسابها محدوداً، وقلة التنوع في مصادر الحصول على المعرفة، ويعود ذلك لحدثة أنظمة الذكاء الاصطناعي. ويؤكد هذا طيطي (2010) حيث أشار أن من أبرز

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة النظم الخبيرة، ويمكن القول أن النظم الخبيرة تستطيع دعم عمليات ادارة المعرفة لأنها تستخدم في جميع مراحل التخزين والتطبيق والمشاركة في المعرفة. واتفقت نتيجة هذه العبارة مع دراسة كروان (2017) التي أوضحت أنه ما زال الاعتماد في حل المشاكل على العنصر البشري من ذوي الخبرات والمهارات العالية، الذي يوظف المعارف والمعلومات المتوفرة لديه في حل المشكلات بطريقة فنية وعلمية، ولا يعتمد في ذلك على البرمجيات والذكاء الاصطناعي.

واتفقت نتيجة عبارات هذا البعد مع نتيجة دراسة الرشيدى (2015) والتي جاءت فيها عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات- مع اختلاف نوعية العبارات- باستجابات تراوحت بين درجة مرتفعة ودرجة متوسطة. وبالرغم من الرتبة الأعلى التي حصل عليها بُعد تكنولوجيا المعلومات، وحصول بعض فقراته على استجابات بدرجة ممارسة عالية، خلافاً مع بقية الأبعاد التي اقتصرت الاستجابات على عباراتها بدرجة ممارسة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى جهود وزارة التربية والتعليم لمواكبة اقتصاد المعرفة، إلا إنه يستلزم تعزيز دوره باستمرار وبصورة أوسع؛ ليواكب تطورات الثورة الصناعية الرابعة والتي لها تأثيرها على مجال التعليم والمعرفة.

### مناقشة نتائج السؤال الثاني

وهدف السؤال الثاني إلى تقديم بعض الآليات المقترحة لتعزيز دور البنية المنظمة في إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، ولذلك ومن خلال الرجوع إلى عدد من المراجع والأدبيات، وبالاستعانة بالإطار النظري، والدراسات السابقة؛ تم استخلاص عدد من الآليات المقترحة لتعزيز دور البنية المنظمة في إدارة المعرفة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط؛ لكل بعد من أبعاد الدراسة على النحو الآتي:

#### 1. الهيكل المنظمي

- تخفيف الرسمية في العمل؛ من أجل إتاحة فرصة للإبداع والتفكير، فالقواعد والإجراءات الصارمة وحرفية تطبيق التعليمات؛ يؤثر سلباً على إنشاء المعرفة الجديدة وتوليدها.
- التقليل من مركزية القرار؛ لإتاحة الفرص للموظفين وتشجيعهم على المشاركة في ممارسات إدارة المعرفة.
- عند تحديد صلاحيات الموظف، يجب الأخذ في الاعتبار ما يمتلكه من قدرات معرفية، بحيث يتناسب عمله مع معرفته.
- تفعيل الاتصال الصاعد والهابط، والأفقي والرأسي؛ لما له من أهمية في نقل المعلومات والمشاركة بالمعرفة، لأن قلة الاتصالات بين المستويات الإدارية يؤثر سلباً على تطبيق إدارة المعرفة، وأن تعمل المديرية على توزيع المعرفة عبر قنوات الاتصال، واستثمارها واستخدامها في تطوير وتجديد المنظمة.
- توفير مناخ منظمي يصلح للتدفق المعرفي، ويتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، واتخاذ القرارات، وتهيئة بيئة ملائمة لتفاعل الموظفين، الذي يؤدي إلى اكتساب خبرات سابقة واكتشاف معارف جديدة.
- إيجاد علاقات بين العاملين في عملية توزيع المعرفة؛ حتى يكون هناك إمكانية لتبادل المعرفة بشكل أوسع وعدم تركيزها فقط عند الإدارة العليا.
- تجميع الأنشطة وتنظيمها، بحيث يقوم بها فريق عمل متنوع الخبرات؛ حتى يساهم في التقاط المعرفة وتقاسم الخبرات.
- كسر الروتين اليومي في العمل، عن طريق التدوير الوظيفي، وإثراء العمل بمهام مختلفة؛ مما يزيد من فرص استقطاب المعرفة.
- تكوين فرق العمل، يشكل فيها أعضاء الفريق حلقة وصل وتنسيق بين الدوائر؛ فيزيد من تبادل المعرفة، وبالتالي تطوير العمل، وابتكار أفكار جديدة.
- استحداث وظيفة (مدير المعرفة) في المديرية، ليقوم بعمليات تصميم، وتنفيذ، والمراقبة على المعرفة المنظمة، على أن يكون لديه معرفة وخبرة بالتكنولوجيا، وإدارة التغيير.

#### 2. القيادة الإدارية

- تطوير معايير لاختيار القيادة الإدارية، التي تدعم إدارة المعرفة، كأن تتسم القيادة الإدارية بالقيادة الذكية؛ ومن ذلك حسن التصرف، وقدرة على إيجاد اتجاهات إيجابية في علاقات العمل وبيئة العمل بفاعلية، والرغبة في التطوير، والتركيز على التغيير وليس الأعمال الروتينية، أيضاً الحرص على التعلم الذاتي، وامتلاك مهارات في التكنولوجيا، وقدرة على التأثير الإيجابي على الموظفين.
- تبني القيادة الإدارية لرؤية متكاملة وواضحة لإدارة المعرفة، وتوفير لتنفيذها كافة الإمكانيات اللازمة، وأن تكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ الرؤية، ومتابعة ممارسات إدارة المعرفة، بحيث تكون إدارة المعرفة من أولويات اهتمام القيادة الإدارية.
- عمل القيادة الإدارية وفق خطة إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة، لها أهدافها، وإجراءاتها، وآليات تنفيذها، وبرنامجه الزمني.
- تخصيص موارد مالية ومادية خاصة بإدارة المعرفة.

- حرص القيادة الإدارية على التنمية الذاتية؛ بالاطلاع على الجديد من المعرفة، وتطوير القائد لأفكاره، وتقبل نقدها، وتبادل آرائه مع آراء الموظفين ومقترحاتهم.
- دعم عُمال وصُناع المعرفة معنوياً وإدارياً وفنياً، والارتقاء بعملهم، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والتعريف بهم.
- وجود الشفافية عند اختيار قادة المعرفة، أو مدير المعرفة، ويكون ممن يمتلكون المقومات القيادية، ومن لهم بصمة واضحة، واتجاه إيجابي عالي نحو إدارة المعرفة.
- تمكين الموظفين، بحيث لا يتفرد القائد الإداري بصنع القرار، أو إصدار التعليمات المفصلة، أو اتباع نمط الاتصال الهابط من القائد إلى الموظفين فقط، بل تشجيع الموظفين على المبادرة والابتكار، ومدّهم بالثقة، واستخدام تفويض السلطة، والتعاون في إنجاز العمل.
- إقامة علاقات إنسانية مع الموظفين، والاستعانة بهم لتسهيل مواكبة التطورات، والإلمام بالمعارف والأفكار، وزيادة الابتكار.
- توفير القيادة الإدارية لمناخ منظمي ملائم للإبداع والتفكير، وجعل بيئة العمل متغيرة ومتجددة، والتقليل من أسباب مقاومة التجديد والتغيير عند بعض العاملين؛ فبيئة العمل الحركية والمتجددة تدعم القدرة على توليد معرفة جديدة.
- بناء قيادة إدارية تتميز بالحيوية، والإبداع، والمرونة، والمهارات، والعمل على تطويرها؛ لتكون القيادة الإدارية قدوة للعاملين في البحث عن المعرفة وطرق امتلاكها.
- توثيق الأفكار الإبداعية للموظفين، وتطويرها للتمكن من استثمارها، وتحفيز قدرات الموظفين، ومهاراتهم الفكرية، وخبراتهم المتراكمة، وتشجيعهم على إبراز مواهبهم وإمكانياتهم، والحرص على اكتشاف العاملين المبدعين والمتميزين والأذكياء، والاهتمام بالمبتكرين.
- تشكيل فرق العمل؛ فالعمل الجماعي يعطي الحماس والدافعية، ويوفر مناخاً للانتماء والنشاط، مما يؤدي إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية، مع وجود الثقة المتبادلة، مما يساهم في إنشاء معرفة جديدة.
- توفير المكافآت التي تشجع الموظفين وفرق العمل، على تقاسمهم للخبرة والمعرفة التي يمتلكونها، وتقديم حوافز عند اكتشافهم فكرة جديدة، أو عند تطبيق واستثمار المعارف.
- الحرص على تدريب وتأهيل الموظفين، ورفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر، وإتاحة فرص التعلم المستمر، والتطوير المهني؛ من أجل تمكينهم من ممارسة إدارة المعرفة، وبما يضمن تطبيقها وتطويرها، وتمكين العاملين من الاستفادة من المعرفة، بما يرفع من أداء العمل.

### 3. الثقافة المنظمة

- إصدار دليل معرفي يتضمن عمليات إدارة المعرفة، وشرحها، وآليات تطبيق كل عملية منها، ودور البنية المنظمة في المديرية في تطبيقها.
- التوسع في غرس ثقافة إدارة المعرفة بين الموظفين في المديرية، من حيث مفهومها والمفاهيم المرتبطة بها، وفوائد تطبيقها، وعملياتها، وسبل دعمها، وترسيخ المفاهيم والاتجاهات الإيجابية نحو ممارسات إدارة المعرفة، وبناء قيم الثقة والشفافية والتعاون، وتوظيف طرق فاعلة لنشر ثقافة إدارة المعرفة، كالمنتديات الإلكترونية، أو موقع إلكتروني خاص بالمديرية.
- الاسترشاد بالثقافة المنظمة، وقيمتها، ومعتقداتها، مثل: الاهتمام بالتطوير والتغيير، وقواعد العمل، وأساليب التعامل في العمل، والعمل الجماعي، عند وضع الخطط الإستراتيجية في المديرية، التي تدعم ممارسات إدارة المعرفة.
- إيجاد الثقافة المنظمة التكوينية والحركية في بيئة العمل؛ التي يكون لها دور مهم في تطوير المديرية، ومواكبة التقدم التكنولوجي، والجودة، ومختلف الأفكار؛ فعند توظيف مثل هذه الثقافة يكون التغيير بتكاليف أقل، ونجاح كبير.
- دعم الثقافة المنظمة الإيجابية لمهارات الموظف وإمكاناته المعرفية، وإيجاد اتجاه إيجابي لديه نحو استمرار التحاقه بالبرامج التدريبية، وورش العمل التطبيقية؛ لتطوير قدراته ومهاراته، بما يدعم ممارساته لإدارة المعرفة.
- توظيف الثقافة المنظمة كبعد تحفيزي للموظفين، من خلال تحفيزهم بحافز مادي، أو معنوي على مشاركتهم بالمعرفة التي يمتلكونها، ولتطبيقهم ممارسات وأنظمة وبرامج إدارة المعرفة، مع توفير مناخ منظمي، وتخصيص وقت كافي لذلك، كتنظيم اللقاءات والندوات في المديرية وخارجها.
- توظيف الثقافة المنظمة في تطوير طريقة تفكير الموظفين، وطرق الاستفادة من المعلومات والمعارف، وأساليب اتخاذ القرارات، والتجديد والابتكار، لتحقيق ميزة تنافسية.
- الاطلاع على الدراسات الجامعية المنشورة في مجال إدارة المعرفة، للاستفادة من نتائج ومقترحات وتوصيات هذه البحوث والدراسات، في تطوير الثقافة المنظمة الداعمة لممارسات إدارة المعرفة.
- عمل بحوث وأوراق عمل وتقارير، تعزز من الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، ثم عقد حلقات نقاشية حول نتائجها، والاستفادة من المقترحات المقدمة في تحديد جوانب القوة والضعف، لدور المديرية في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة.

- تكوين ثقافة منظمية حركية مرنة، حتى تتغلب على الشكل البيروقراطي، والنظام المركزي القائم في المديرية.
- نشر ثقافة التشارك المعرفي، وتنوع أساليب تقاسم وتبادل المعرفة الضمنية؛ كالتقاءات العلمية، والمنتديات الإلكترونية، وفرق العمل، وغيرها.
- تطوير الثقافة المنظمية الداعمة لإدارة المعرفة؛ باستقطاب خبراء يتميزون بالفكر والإبداع، وقدرتهم على مواكبة المعارف المتدفقة وإدارتها، ثم تصميم خرائط معرفية عن الخبراء، من داخل المديرية أو من يتم استقطابهم، وتهيئة وإعداد العاملين للعمل بمفهوم إدارة المعرفة وممارستها في المديرية.
- العمل على استقطاب واستحواد المعرفة بأساليب متنوعة، وتعدد مصادر اكتشاف المعرفة وامتلاكها والحصول عليها، بين الطرق التقليدية والحديثة، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد.
- توفير بنك للمعرفة الصريحة في دوائر المديرية، تكون متاحة لجميع الموظفين.
- رفع مستوى المعرفة والوعي بطرق الأمن المعلوماتي، والمحافظة على برامج الإدارة الإلكترونية الخاصة بالمديرية، ومنع تسرب المعرفة الخاصة بأمن المديرية مثل قواعد البيانات عند تبادل وتوزيع المعرفة داخل وخارج المديرية، وتدريب الموظفين باستمرار على هذه الطرق.

#### 4. تكنولوجيا المعلومات

- تزويد كل دائرة في المديرية بالبرامج الإلكترونية اللازمة في عملهم، مما يسهل الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها، ويسر تبادل وتوزيع ونشر المعرفة، والتحول إلى العمل الإلكتروني بشكل أكبر، ومتابعة استمرارية فعالية توظيف التكنولوجيا بما يدعم إدارة المعرفة.
- توجيه الموظفين لاستخدام مختلف أنظمة تكنولوجيا المعلومات في عملهم، التي تسهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحديث معارفهم، بما يدعم إدارة المعرفة.
- توفير أنظمة تكنولوجيا المعلومات المساعدة في إدارة المعرفة، وتدريب الموظفين على استخدامها في كل المستويات الإدارية.
- استثمار المعرفة المخزنة، واختيار نظم جديدة تساهم في تيسير عملية تطبيقها، والاستفادة منها في عمليات الإدارة والعمل الإداري.
- إتاحة الفرصة للموظفين للاطلاع على نظام قواعد المعرفة، المستخدم لخص المعرفة؛ ليستفيدوا من الخبرة المكتسبة والمعرفة المكثمة لحل المشكلات.
- دعم المديرية لجماعات الخبرة المستخدمة لمشاركة المعرفة، من خلال أنظمتها، مثل: المشاركة الجماعية الإلكترونية، مثل: استخدام المؤتمرات المباشرة، والحوارات الإلكترونية، ومؤتمرات الفيديو، وغيرها؛ لأنها تدعم المشاركة بالمعرفة بشكل كبير، وتوفر التكلفة في العمل الجماعي.
- إيجاد بيئة معرفة في المديرية، عن طريق استخدام خرائط المعرفة للمديرية، والشرائح الرقمية، وغيرها، وأيضاً نشر مفهوم المعرفة الرقمية، واستخدام تطبيقات نظام المعلومات، وتدريب الموظفين عليها.
- التوسع أكثر في استخدام أنظمة ابتكار المعرفة، مثل نظم التصميم بالحاسوب، واستخدامها مثلاً في إدارة الوثائق الخاصة بالمديرية.
- توفير بعض أنظمة الذكاء الاصطناعي؛ لقبض المعرفة واكتسابها، مثل: النظم الخبيرة، ثم توظيفها في حل المشكلات، واتخاذ القرارات في المديرية.
- إنشاء موقع مستقل على بوابة عمان التعليمية الإلكترونية، يحمل مسمى إدارة المعرفة.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد (2010). إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية. الدار الجامعية.
2. البطاينة، محمد، والمشاغبة، زياد. (2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار جليس الزمان.
3. البلوشي، حسين. (2011). واقع إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية ومكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
4. البوسعيد، حمد (2016). تطوير مهارات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء إدارة المعرفة. عالم التربية: 17(54): 175-236.
5. بيسرا، إرما، وسابيروال، راجيف (2014). إدارة المعرفة والنظم والعمليات (محمد وهي، مُترجم). الإدارة العامة للطباعة والنشر. (العمل الأصلي نشر في 2010).
6. بن تفات، عبد الحق، ومناصيرية، رشيد (2017). تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقولة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: 7: 215-224.

7. جاسم، مازن، وجواد، علي (2014). البحث العلمي أساسيات ومناهج، اختبار الفرضيات، تصميم التجارب. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
8. الجاموس، عبد الرحمن. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع.
9. الجعيد، عبدالله. (2017). أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية: دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية. [أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
10. الجمهوري، راشد (2015). تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
11. الحاتمية، عزة (2017). التشارك المعرفي بين الأطباء والممرضين من وجهة نظر ممرضين مستشفى بدر السماء بالخوض في سلطنة عُمان: دراسة متعددة. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
12. حمدي، سمير (2013). القيادة الإدارية في بناء الدولة والمجتمع. مكتبة زين الحقوقية والأدبية.
13. حمود، خضير (2010). منظمة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. الخروصية، رحمة (2015). النية السلوكية للأكاديميين في كلية العلوم بجامعة السلطان قابوس نحو التشارك في المعرفة: تطبيق نظرية الفعل المبرر. (TRA) [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
15. الخناق، سناء (2009). نظام هندسة المعرفة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تمثيل المعرفة. دار القطوف للنشر والتوزيع.
16. دائرة الإحصاء والخريطة المدرسية بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة (2019). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. وزارة التربية والتعليم.
17. الدهان، أميمة، رمضان، زياد، سالم، فؤاد، ومخامرة، محسن (1989). المفاهيم الإدارية الحديثة. مديرية المكتبات والوثائق الوطنية.
18. دوبرين، أندروج (2011). القيادة: ممارسات ومهارة وخلاصات بحوث (وليد شحادة، مُترجم). منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب. (العمل الأصلي نشر في 2006).
19. الرشيد، سعد (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة التربويين. [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
20. السيد، أسامة (2013). إدارة المعرفة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
21. ضحاوي، بيومي، والمليحي، رضا (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. دار الفكر العربي.
22. طه، طارق (2006). التنظيم: النظرية - الهياكل - التطبيقات. دار الفكر الجامعي.
23. طيطي، خضر (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. دار الحامد للنشر والتوزيع.
24. العامر، آلاء (2018). واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم. [رسالة ماجستير، جامعة القصيم]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
25. عبد الحافظ، ثروت، والمهدي، ياسر (2015). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية: 16(4): 479-517.
26. عبد الرحمن، سعد (1998). القياس النفسي النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي.
27. العبرية، زكية (2018). الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وعلاقتها برضاهم الوظيفي. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
28. أبو علام، رجاء محمود (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (ط4). دار النشر للجامعات.
29. العازي، حمود (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت. [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
30. أبو عواد، فريال محمد، عباس، محمد خليل، العبسي، محمد مصطفى، ونوفل، محمد بكر (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
31. الفارسية، أنغام (2015). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات المعلومات: المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس أمودجاً. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
32. قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون.

33. كروان، محمد (2017). أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
34. الكعبي، جواد (2014). مسارات الثقافة التنظيمية. دار الكتاب الجامعي.
35. الكلباني، فهد (2011). واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عُمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
36. كمال، بو الشرش (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. دار الأيام للنشر والتوزيع.
37. كنعان، نواف (2007). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
38. المزروعى، خميس (2013). دور الثقافة التنظيمية في استراتيجيات تطوير السلوك الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. [رسالة دكتوراه، جامعة تونس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
39. المسروري، فهد (2013). توافر كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
40. مسلم، عبدالله (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعترف للنشر والتوزيع.
41. مقدادي، عمر (2018). مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إقليم الشمال. [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
42. المكاوي، عاطف (2013). القيادة الإدارية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
43. الملكاوي، إبراهيم (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
44. نور الدين، عصام (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. AlMahruqi, H. (2018). *Readiness of Omani Government Organizations for Knowledge Management: The Case of the State Audit Institution A Mixed Approach Study*. [Doctoral dissertation, Sultan Qaboos university].
2. Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
3. Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2): 308-329, <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2016-0068>.
4. Kongpichayanond, P. (2013). *Perceived relationships among knowledge management, total quality management, and organization innovation performance: A Thai Study*. [Doctoral dissertation, University of Minnesota].
5. Más-Machuca, M. (2014). The role of leadership: the challenge of knowledge management and learning in knowledge-intensive organizations. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1): 97-116, <http://dx.doi.org/10.4471/ijelm.2014.10>.
6. Parhizgar, M., M., & Kiarazm, A. (2015). The effect of organizational factors on Knowledge management Process. *Dirasat: Administrative Sciences*, 42(2): 667-680, <https://doi.org/10.12816/0016748>
7. Watcharadamrongkun, S. (2012). *Predictors and Effects of knowledge Management in US Colleges and Schools of Pharmacy*. [Doctoral dissertation, University of Wisconsin- Madison]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

## The organizational structure and its role in knowledge management practices in the directorate general of education in Muscat governorate

<sup>1</sup>Rakhiya Mohammed Abdullah Al-Khanbashiya, <sup>2</sup>Amal Rashid Al-Kiyumi, <sup>3</sup>Ibrahim Al-Ateeqi

<sup>1</sup>Master of Educational Administration, Ministry of Education, Sultan Qaboos University

<sup>2,3</sup> Assistant Professor, Educational Administration, College of Education, Sultan Qaboos University

<sup>1</sup> rakhiyaalkhanbashi@gmail.com, <sup>2</sup> kiyomi@squ.edu.om, <sup>3</sup> ialatekey@squ.edu.om

Received : 18/11/2020 Revised : 29/11/2020 Accepted : 15/12/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.3.4>

**Abstract:** This study aims at exploring the degree to which the knowledge management associated with the organizational structure (organizational chart, administrative leadership, organizational culture and information technology) is practiced in the Directorate General of Education in Muscat Governorate. It also aims at proposing mechanisms to enhance the role of organizational structure in practicing Knowledge management in that Directorate.

To conduct this study, the descriptive approach was adopted where quantitative data was collected using a questionnaire containing (24) statements distributed into the four dimensions of the organizational structure. To verify the suitability of the questionnaire, the psychometric properties, validity and reliability, of the tool were used. The face validity was measured by investigating the trustees' opinions, internal validity of statements and dimensions was measured by Pearson coefficient, and the internal consistency was measured by Alpha Cronbach. The results indicated that the questionnaire was characterized by a high degree of validity and reliability. The study sample included (146) individuals which means (30%) of the study population that amounted to (485) individuals.

Quantitative data were analyzed by calculating the arithmetic means and standard deviations. The results showed that the degree of knowledge management practices in each dimension of the organizational structure (organizational chart, administrative leadership, organizational culture and information technology) in the Directorate General of Education in Muscat Governorate is medium among the individuals of the study sample.

Based on the results of the field study, the study proposes some mechanisms for each dimension of the organizational structure to enhance its role in improving knowledge management practices in the Directorate General of Education in Muscat Governorate. The study ended with suggesting a group of related studies that can be conducted in the future.

**Keywords:** *organizational structure; knowledge management; organizational chart; administrative leadership; organizational culture. information technoloeg: Directorate General of Education in Muscat Governorate.*

### References:

1. Al'amr, Ala' (2018). Waq' Edart Alm'rfh Kmdkhl Lthqyq M'ayyr Aljwdh: Drash Ttbyqyh 'la Qyadat Edarat Alt'lym Bmntqh Alqsym. [Rsalt Majstyr, Jam't Alqsym]. Qa'dt M'lwmnat Dar Almnzwmh.
2. 'bd Alhafz, Thrw, Walmhdy, Yasr (2015). Waq' Mmarsh Altshark Alm'rfy Lda A'da' Hy't Altdrys: Drash Ttbyqyh 'la Klyat Altrbyh Fy B'd Aljam'at Al'rbyh. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 16(4): 479- 517.
3. 'bd Alrhmn, S'd (1998). Alqyas Alnfsy Alnzryh Walttbyq. Dar Alfkr Al'rby.
4. Al'bryh, Zkyh. (2018). Althqafh Altnzmyh Mn Wjht Nzr A'da' Hy't Altdrys Bjam't Alsltan Qabws W'laqtha Brdahm Alwzyfy. [Rsalt Majstyr, Jam't Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwmnat Dar Almnzwmh.
5. Abw 'lam, Rja' Mhmwd (2004). Mnahj Albhth Fy Al'lwm Alnfsyh Waltrbwyh (T.4). Dar Alnshr Lljam'at.



6. Al'nzy, Hmwd (2019). Dwr 'mlyat Edarh Alm'rfh Fy Thsyn Mstwa Jwdt Alkhdm Almqdmh Fy Klyat Wm'ahd Alhy'h Al'amh Llt'lym Alttbyqy Fy Dwlt Alkwyt. [Rsalt Majstyr, Jam't Al Albyt]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
7. Abw 'wad, Fryal Mhmd, 'bas, Mhmd Khlyl, Al'bsy, Mhmd Mstfa, Wnwfl, Mhmd Bkr (2007). Mdkhl Ela Mnahj Albhth Fy Altrbyh W'im Alnfs. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy' Waltba'h.
8. Ablwshy, Hsyn. (2011). Waq' Edart Alm'rfh Fy Dwa'r Tnmyt Almward Albshryh Wmktab Aleshraf Altrbyh Bwzarh Altrbyh Walt'lym Fy Sltnh 'uman. [Rsalt Majstyr, Jam't Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
9. Bn Tfat, 'bd Alhq, Wmnasryh, Rshyd (2017). Tshkhys Waq' Twfr Mttlbat Ttbyq Edarh Alm'rfh Fy Almdyryh Aljhwyyh Latsalat Aljza'r Bwrqlh. Almjhl Aljza'ryh Lltmnyh Alaqtsadyh: 7: 215- 224.
10. Albtaynh, Mhmd, Walmsaqbh, Ziad. (2010). Edart Alm'rfh Byn Alnzryh Walttbyq. Dar Jly Alzman.
11. Albws'ydy, Hmd (2016). Ttwyr Mharat Mdyry Mdars Alt'lym Ma B'd Alasasy Bsltnh 'uman Fy Dw' dart Alm'rfh. 'alm Altrbyh: 17(54): 175- 236.
12. Bysra, Erma, Wsabyrwal, Rajyf (2014). Edarh Alm'rfh Alnzm Wal'mlyat (Mhmd Whby, Mutrjm). Aledarh Al'amh Lltba'h Walnshr. (Al'ml Alasly Nshr Fy 2010).
13. Da'rt Alehsa' Walkhryth Almdrsyh Balmdyryh Al'amh Ltkhtyt Wdbt Aljwdh (2019). Alktab Alsnwy Llehssa'at Alt'lymyh. Wzarh Altrbyh Walt'lym.
14. Aldhan, Amymh, Rmdan, Ziad, Salm, F'ad, Wmkhamrh, Mhsn (1989). Almfahym Aledaryh Alhdythh. Mdyryt Almktbat Walwtha'q Alwtnyh.
15. Dhawa, Bywma, Walmylja, Rda (2010). Twjhat Aledarh Altrbyh Alf'alh Fy Mjtm' Alm'rfh. Dar Alfkr Al'rby.
16. Dwbyrn, Andrwj (2011). Alqyadh: Mmarsat Wmharh Wkhlashat Bhwth (Wlyd Shhadh, Mutrjm). Mnshwrat Alhy'h Al'amh Alswryh Lkktab. (Al'ml Alasly Nshr Fy 2006).
17. Ebrahym, Mhmd (2010a). E'adt Alhyklh Aledaryh Lm'ssat Al'rbyh Llt'aml M' Althdyat Walazmat Alm'asrh Fy Dw' Tda'yat Alazmh Almalyh Al'almyh. Aldar Aljam'yh.
18. Alfarsyh, Angham (2015). Tathyr Althqafh Altnzomyh 'la Alada' Alwzyfy Fy M'ssat Alm'lwm: Almktbh Alr'ysyh Bjam't Alsltan Qabws Anmwdjaan. [Rsalt Majstyr, Jam'eh Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
19. Alhatmyh, 'zh (2017). Altshark Alm'rfy Byn Alatba' Walmmrdyn Mn Wjht Nzr Mmrdy Mstshfa Bdr Alisma' Balkhwd Fy Sltnh 'uman: Drash Mt'ddh. [Rsalt Majstyr, Jam't Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
20. Hmdy, Smyr (2013). Alqyadh Aledaryh Fy Bna' Aldwlh Walmjtm'. Mktbt Zyn Alhqwqyh Waladbyh.
21. Hmwd, Khdyr (2010). Mnzmt Alm'rfh. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'.
22. Alj'yd, 'bdalh. (2017). Athr Ttbyq Edart Alm'rfh 'la Ada' Alqadh Fy Almnzmat Alttw'yh: Drash Ttbyqyh 'la Almnzmat Alttw'yh Al'amh Balmmlkh Al'rbyh Als'wdy. [Atrwht Dktwrah, Jam't Am Drman Aleslamy] Qa'dh M'lwm Dar Almnzwmh.
23. Aljamws, 'bd Alrhmn. (2013). Edart Alm'rfh Fy Mnzmat Ala'mal W'laqthma Balmdakhl Aledaryh Alhdythh. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
24. Jasm, Mazn, Wjwad, 'Ely (2014). Albhth Al'lmy Asasyat Wmnahj, Akhtbar Alfrdyat, Tsmym Altjarb. Mktbh Almjtm' Al'rby Llnshr Waltwzy'.
25. Aljhwry, Rashd (2015). Tnmyt Almward Albshryh Bwzart Altrbyh Walt'lym Fy Sltnh 'uman Fy Dw' Mdkhl Edart Alm'rfh. [Rsalt Majstyr, Jam't Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
26. Alk'by, Jwad (2014). Msarat Althqafh Altnzomyh. Dar Alktab Aljam'y.
27. Alkhrwryh, Rmh (2015). Alnyh Alslwkyh Llakadymyyn Fy Klyt Al'lwm Bjam't Alsltan Qabws Nhw Altshark Fy Alm'rfh: Ttbyq Nzryt Alf'l Almbrr. (TRA) [Rsalt Majstyr, Jam't Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
28. Alkhnaq, Sna' (2009). Nzam Hndst Alm'rfh Astkhdam Tknwlyjya Alm'lwm Fy Tmthyl Alm'rfh. Dar Alqtwf Llnshr Waltwzy'.
29. Alklbany, Fhd (2011). Waq' Althqafh Altnzomyh Fy Almdyryh Al'amh Lmdars Alkhash Bsltnh 'uman Fy Dw' Ttbyq M'ayyr Aljwdh Alshamlh. [Rsalt Majstyr, Jam't Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
30. Kmal, Bw Alshrsh (2015). Althqafh Altnzomyh Walada' Fy Al'lwm Alslwkyh Waledaryh. Dar Alayam Llnshr Waltwzy'.
31. Kn'an, Nwaf (2007). Alqyadh Aledaryh. Dar Althqafh Llnshr Waltwzy'.
32. Krwan, Mhmd (2017). Athr Mttlbat Edart Alm'rfh 'la Alada' Alm'essy Llbnwk Altjaryh Alardnyh. [Rsalt Majstyr, Jam't 'man Al'rbyh]. Qa'dt M'lwm Dar Almnzwmh.
33. Almkawy, 'atf (2013). Alqyadh Aledaryh. M'sst Tybh Llnshr Waltwzy'.

34. Almlkawy, Ebrahym (2007). Edart Alm'rfh Almmarsat Walmfahym. M'sst Alwraq Llnshr Waltwzy'.
35. Mqdady, 'mr (2018). Mstwa Ttbyq Mttlbat Edart Alm'rfh Fy Alm'ssh Al'amh Lldman Alajtma'y Fy Eqlym Alshmal. [Rsalt Majstyr, Jam't Al Albyt]. Qa'dh M'lwmat Dar Almnzwmh.
36. Mslm, 'bdalh (2015). Edart Alm'rfh Wtknwlwjya Alm'lwmat. Dar Alm'tz Llnshr Waltwzy'.
37. Almsrwy, Fhd (2013). Twafr Kfayat Tknwlwjya Alm'lwmat Walatsalat Lda M'lmy Aldrasat Alajtma'yh Bmrhlh Alt'lym Ma B'd Alasasy Bsltnh 'uman. [Rsalt Majstyr, Jam't Alsltan Qabws]. Qa'dt M'lwmat Dar Almnzwmh.
38. Almrw'y, Khmys (2013). Dwr Althqafh Altnzymyh Fy Astratyjyat Ttwyr Alslwk Aledary Fy Wzart Altrbyh Walt'lym Bsltnh 'uman. [Rsalt Dktwrah, Jam'eh Twns]. Qa'dt M'lwmat Dar Almnzwmh.
39. Nwr Aldyn, 'sam (2010). Edart Alm'rfh Waltknwlwjya Alhdythh. Dar Asamh Llnshr Waltwzy'.
40. Qndyl, 'la' (2010). Alqyadh Aledaryh Wedarh Alabtkar. Dar Alfkr Nashrwn Wmwz'wn.
41. Alrshydy, S'd (2015). Mttlbat Ttbyq Edart Alm'rfh Fy Almdars Althanwyh Bmdynt Tbwk Mn Wjht Nzr Alqadh Altrbwyyyn. [Rsalt Majstyr, Jam't M'th]. Qa'dt M'lwmat Dar Almnzwmh.
42. Alsyd, Asamh (2013). Edarh Alm'rfh. Dar Al'lm Waleyman Llnshr Waltwzy'.
43. Th, Tarq (2006). Altnzym: Alnzryh - Alhyakl - Alttbyqat. Dar Alfkr Aljam'y.
44. Tyty, Khdr (2010). Edart Alm'rfh Althdyat Waltqnyat Walhlwl. Dar Alhamd Llnshr Waltwzy'.