

## مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة د. بندر عبدالرحمن بن مطني الرشيد / المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدف هذه البحث إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف البحث تكون مجتمع البحث من جميع المدراء في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهم (١١٣) مدير ومديرة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا بواقع (١٣٧) مدير ومديرة، وبواقع (١٥٠) مدير، و (١٠٠) مديرة، وبذلك مثلوا عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن أسئلته، أعد الباحث استبياناً تكون من (٢٠) فقرة.

وأجرى الباحث تفسير للنتائج بالاستعانة بالمنهج الوصفي، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (ت)؛ لمعرفة دلالات الفروق تبعاً لمتغيرات البحث. وقد أظهرت النتائج إلى أن مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة، جاءت ضمن درجة التقدير المرتفع، وأظهرت النتائج إلى أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل باختلاف المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي (الدراسات العليا)، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل باختلاف الجنس.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث العمل على زيادة الورش التدريبية لمديري المدارس والعاملين لإنجاح إدارة المعرفة والاستفادة منها في الميدان التربوي. الإفادة من ثورة المعلومات والاتصالات بشكل أكبر في مجال التعليم، والعمل على تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة كما وردت من وزارة التربية والتعليم وتدريب كافة المعنيين على بنودها ومضامينها وبالأخص ممن يحمل درجة البكالوريوس فقط، والعمل على ربط المدارس ببعضها بشبكات الربط الإلكتروني لما في ذلك من أهمية وتبادل للخبرات، ورفع كفاءة العاملين في المدارس بشكل عام ليتمكنوا من متابعة كل ما هو جديد في عالم المعرفة والتكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مدى امتلاك، مدير المدرسة، المدارس الثانوية الحكومية.

## الفصل الأول

## مشكلة البحث وأهميتها

تعد ثورة المعلوماتية سببا رئيسيا لظهور مجتمع المعرفة، وهذه الثورة التي نشاهدها في حياتنا أصبحت تعتمد على المعرفة العملية المتطورة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة ومجتمع المعرفة الذي تتسابق فيه الدول المتقدمة وتتصارع حول تملك وحياسة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تبين لها أن الذي يقدر على امتلاك المعرفة هو من يقوم بإنتاجها ويصبح بذلك قادر على السيطرة وقيادة زمام الأمور وعملية الاختيار واتخاذ القرارات عامة. ويمكن القول أن تطور وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة بمختلف أشكالها ساعد في انتشار المعرفة وتعدد مصادرها مما أدى إلى وجود حاجة لتنظيم وإدارة هذه المعرفة على النحو الذي يحقق الغاية من انتشار المعرفة ووسائلها.

ويمكن القول أن إدارة المعرفة أصبحت من أكثر المداخل انتشاراً في الوقت الحاضر، ومع تطور ثورة المعلومات والاتصالات جعلتنا نفكر جدياً في تطبيق إدارة المعرفة لاستغلال تكنولوجيا المعلومات كما أن العالم يشهد تحولاً غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات، والتي تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة بإمكانها أن تساهم في استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات. لذا يتحتم على المجتمعات أن تقوم بدعم الكوادر البشرية وتطويرها وتنميتها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة (الصباغ، ٢٠٠٢).

وهذا اتضح جلياً بعد أن بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف، والمهارات المكتسبة في إدارة المعرفة العاملين في الوقت و الشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها لتحقيق مستويات أعلى من الانجاز (روزقي، ٢٠٠٥).

وقد أشار (المعاني، ٢٠٠٩) إلى إن إدارة المعرفة قد قدمت مفهوماً للمعرفة لم يخرج من المجتمع الأكاديمي كما هو الحال مع النظريات التربوية التقليدية، إنما خرج من صلب العمل المهني. فتكوين المعرفة هنا يحدث في مؤسسات الأعمال بغرض العمل الحقيقي واكتساب الخبرة وتبادل الأفكار، وليس بهدف الحصول على المعلومات، إن حصول مؤسسات الأعمال على ميزة تنافسية عن غيرها في السوق يعتمد بشكل أساسي على مدى نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها (المعاني، ٢٠٠٩).

وإن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات والمعرفة. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة لاستحداث مفهوم

حديث يقوم بتنظيم واستغلال و إدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم (الخليلي، ٢٠٠٦).

والأنظمة التعليمية الحديثة أصبحت اليوم تلقي بضلالها نحو إدارة المعرفة والتي تعتبر من مقومات نجاح الأنظمة التعليمية لتكون قادرة على مواكبة المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. ويمكن القول بأن الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه السليم ( الكبيسي، ٢٠٠٥) . ومن هنا يبرز النظام التعليمي كأهم محرك لإحداث تغيير فوري وثورة حقيقية في نمط التفكير، ابتداء من العائلة والمدرسة وانتهاء بالمراكز البحثية والجامعات بحيث تصبح المعرفة والوسائل التي تدعم تحصيلها والحفاظ عليها وتحليلها وتوظيفها أساس النظام التعليمي ( الملكاوي، ٢٠٠٧).

#### مشكلة البحث وأهميته

انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم، ومن الأهمية التي تكتسبها المدارس عامة، والمدارس الثانوية بشكل خاص؛ والتي تعد الأفراد للحياة وسوق العمل والتعليم الجامعي ومن منطلق مواكبة التراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال حيث فرضت الحياة العصرية أن يكون هناك نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وهذا النوع من الأفراد يحتاج إلى مدرسة عصرية لكي تؤدي أدوارها المتوقعة منها في المجتمع.

وأن التحديات التي تواجه الإدارات المدرسية وإدارات التعليم عموماً والمتمثلة في سرعة التغيرات التكنولوجية والتطورات التقنية وما يرافقها من تدفق هائل للمعلومات والمعارف العلمية، إضافة إلى تداعيات العولمة وغيرها من التحديات تقتضي تغيير أساليب الإدارة التقليدية والأخذ بالأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة التي أثبتت جدواها في ميادين الصناعة والاقتصاد وفي المؤسسات الحكومية والخاصة، وبالتالي يمكن أن تثبت جدواها أيضاً في مجالات التعليم والمجالات التربوية.

لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لبيان دور إدارة المعرفة في المدارس الثانوية نحو تحقيق التغيير الشامل صوب العملية التعليمية ككل على اعتبار إن إدارات المدارس ممثلة بمديريها بشكل خاص بأن يضمنوا المعرفة وعملياتها في الإدارة المدرسية حتى ننتقل من الدور والنمط التقليدي للمدرسة إلى الدور الفاعل والتحول إلى ما يسمى بالمدرسة المعرفية وفق مبادئ الاقتصاد المعرفي في التعليم. وسيسعى البحث الحالية الإجابة عن السؤال الرئيسي " .

## أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالية في معرفة دور مدير المدرسة في تطبيق إدارة المعرفة في العملية التعليمية وما ينتج عن ذلك من آثار ايجابية تنعكس على أداء الطلبة والعاملين ككل. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من إن إدارة المعرفة أصبحت من المفاهيم الإدارية المعاصرة في وقتنا الحاضر، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من المهتمين بالإدارات التربوية. خاصة أن المؤسسات التعليمية نظراً لدورها في خلق المعرفة وتنظيمها وإحداث التغيير المطلوب بطريقة مدروسة ومخطط لها في كافة المستويات التنظيمية. وانطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في الوظائف الإدارية في المجال التعليمي كالتابعة، والتنسيق، والإشراف. ونظراً لقلّة الدراسات التربوية - حسب علم الباحث- جاء هذا البحث للكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمتطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم.

## أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالية إلى:

- ١- التعرف إلى مدى امتلاك مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة
- ٢- التعرف إلى دور متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي) في تضمين إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من قبل مدراء هذه المدارس.

## حدود الدراسة

- ١- الحدود المكانية: المدارس الثانوية في منطقة حائل.
- ٢- الحدود الزمانية : خلال الفصل الدراسي الأول ١٤٣٩ هـ.
- ٣- الحدود البشرية: جميع مدراء المدارس الثانوية في منطقة حائل.

## فرضيات البحث

- ١- ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  في امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  في امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس ؟

## مصطلحات البحث

إدارة المعرفة: "بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد والعاملين في المدرسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات" (الحلاق، ٢٠١٤).

وتعرف إدارة المعرفة إجرائيا بهذه الدراسة على انه العمليات والجهود المنظمة التي تساعد المعلمين على جمع وتوليد المعرفة وتصنيفها وتخزينها، وتوزيعها على المعلمين، والتوجيه بتطبيقها بهدف التوصل إلى الممارسات لبلوغ الهدف المنشود.

مدى امتلاك: وتعرف إجرائيا بأنها حجم او الكم الذي يعرفه مديرو المدارس الحكومية في منطقة حائل حول إدارة المعرفة وآليات تطبيقها في الادارة المدرسية والعملية التعليمية وبما يحقق اهدافهم الموضوعية، وتم احتسابه من خلال استبانته اعدت لهذا الغرض.

مدير المدرسة: "هو ذلك الشخص المعين رسميا في المدرسة ليكون مسؤولا عن جميع جوانب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة، وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا" (اسماعيل، ١٩٩٩).

ويعرف إجرائيا على انه الشخص المسؤول عن إدارة شؤون العملية التعليمية بما فيها الطلبة والمعلمين لتحقيق أهداف محددة.

المدارس الثانوية الحكومية: وتعرف إجرائيا على إنها المدارس التي تحتوي أعدادا من الطلبة من مختلف المراحل وتكون أما ثانوية أكاديمية أو ثانوية شاملة .

## الفصل الثاني

## الأدب النظري والدراسات السابقة

## الخلفية النظرية

تعد إدارة المعرفة من المداخل الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر في فعالية المؤسسات وكفاءة أعضائها في التعامل مع ما يعترضهم من مواقف يومية، وتعرف إدارة المعرفة بأنها ذلك المصطلح الذي يرتبط بعملية إبداع ونشر مستقبلهم واختبار وتكامل المعرفة داخل المؤسسة، وكيفية الاستفادة منها بالشكل الذي يسهم في تطوير أدائها.

وإن إدارة المؤسسات والمنظمات المبدعة هي إدارة تجمع بين إدارة المعرفة، وإدارة التنظيم، وتسعى إلى تطبيق هذه المعرفة من خلال تحليل ودعم صناعة القرار، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسمح بممارسات مبدعة للأفراد والجماعات في إطار البنية الاجتماعية للمؤسسات والمنظمات المبدعة ( الحلاق، ٢٠١٤)، ويشير (آل ناجي، ٢٠٠٥) إن عالم اليوم عالم متغير تختلف مفاهيمه يوماً بعد يوم فإن دور إدارة المدرسة يتغير بتغير المجتمع باعتبار أن المدرسة مؤسسة مجتمعية يمارس فيها الأبناء أصول على الحياة على أحدث ما وصل إليه رجال التربية، وعلم النفس من نظريات وأبحاث في هذا المجال ونظراً لأن العملية التعليمية في المدارس تتصف بالنمو والتطور وتعتمد على نتائج التطور العلمي لتساير تطور الحياة ذاتها، لذا فقد أرست المهام الوظيفية للمديرين فلم تعد مقصورة على النواحي الإدارية فقط، بل أصبح يجمع معاً النواحي الفنية وكل ما يتصل بالتلاميذ، والمعلمين، والمناهج، والبيئة الخارجية، وهكذا تظهر أن هناك حاجة ملحة لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم الثانوي، لما لها من دور في تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات وتطوير الأداء الخاص بأعضاء الإدارة المدرسية ولا شك أن هذا يتطلب تغيير في ثقافة القيم والهياكل التنظيمية ونظم المكافآت لهذا المؤسسات .

ويشير البلادي وحسين ( ٢٠٠٧ ) ان التعليم يوفر جودة الحياة داخل المؤسسات التعليمية سواء كان ذلك للطلاب أو الأفراد العاملين ومن منظور المعرفة المجتمعية وتقنية المعلومات فإن ذلك يتضمن المشاركة في بناء نظام تعليمي يرتكز على أسس قوية من المعرفة، كما يشمل مسؤوليات لتطوير العمل المدرسي والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وعلى الرغم من وضوح مثل هذه القضايا في مجال التعليم إلا أنه لم تتاح الفرص الحقيقية لتناولها من خلال مداخل نظامية جيدة ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة في تقديمها آراء وأفكار جديدة وممارسات فعالة لضمان مميزات وجود الإدارة التعليمية ومن ثم فإن ثمة مسؤولية جديدة تقع على عاتق الإدارة وهي إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

مما تقدم يمكن القول بأن المدارس بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص من أهم المنظمات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار فيها، وهي من المنظمات التي تبني إدارة المعرفة البنية الصحيحة والسليمة. مفهوم إدارة المعرفة

يعرف (الرفاعي، ٢٠٠٤) إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرسه في عقول الأفراد والإرتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة.

بينما يقدم (رزوقي، ٢٠٠٥) تعريفاً لإدارة المعرفة ( Knowledge Management ) بأنه العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وتتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي معاً.

ويرى مالهورتا (Malhorta,199) بأن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول إلى قضايا ومشكلات استقطاب وإنتاج المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد والجماعات والمنظمات. أي أنها تهتم باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية.

ويشير (Deimeng,2003) بأن إدارة المعرفة بأنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشكلات العمل، وفي التعليم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وعلى التعلم من خلال الخبرات التي تمر فيها.

وقد أشار ( الكبيسي، ٢٠٠٥) إلى إن إدارة المعرفة أهمية كبيرة تتضح من خلال استثمار رأس المال الفكري، وتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بهدف تحقيق الأهداف التي تم وضعها، و تعزيز المقدرات الجوهرية في المنظمة، وتحسين الأداء التنظيمي، وإتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما، وتحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية من أجل تكوين معرفة جديدة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات من خلال تبني فريد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار وسلع وخدمات جديدة، وتحسين وزيادة فاعلية العمليات في المنظمة، وتحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة، تخفيض التكاليف ورفع موجودات المنظمة الداخلية، ودعم الجهود للإفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

وأورد ( موسى، ٢٠٠٦) جملة من الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وهي:

- ١- رفع كفاءة النظام التعليمي وزيادة فاعليته وتطوير البنى التحتية لمؤسساته
- ٢- إعادة تشكيل النموذج التربوي ومراجعة السياسات التربوية وبناء إستراتيجية وطنية للتربية.
- ٣- إنتاج جيل مسلح بالعلم والتكنولوجيا وقادر على الإنتاج.

٤- استخدام المعرفة وتطبيقها في الميدان.

٥- تطوير الكفاءة المؤسسية القادرة على إدارة النظام التربوي بكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية من خلال تبني الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة، والتنسيق بين كافة القطاعات المعنية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ويذكر (العلي، وقنديجي، والعمرى، ٢٠٠٩)؛ على إن إدارة المعرفة تقوم بالوظائف الأساسية بتحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها استخدامها ومعوقاته، وإدارة إستراتيجية المعرفة وتتضمن كل الأنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة، وتنظيم المعرفة وإتاحتها، وبناء نظم المعرفة، وتنمية العقل الجمعي وتطويره، وبناء فرق العمل وتشجيع العاملين بكافة الوحدات على العمل كفريق متكامل من أجل تحقيق أكبر قيمة للعمل المعرفي ككل.

وأشار (عليان، ٢٠١٢)؛ إن إدارة المعرفة تستند في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض وتؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتدعم العملية التي تليها، وهي مبينة كالآتي:  
أولاً: تشخيص المعرفة: وتهدف إلى تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى، وبالتالي فإنها تسعى إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها، ومن ابتكارها أو اكتسابها من مصادرها المختلفة وتوفيرها وإتاحتها للعاملين. ويتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة داخل المنظمة والتعرف على الفجوة بينهما وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة وتحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها.  
ثانياً: تحديد أهداف المعرفة: إن إدارة المعرفة أهدافاً خاصة تعمل بها ويجب لتحقيقها تحديد أهداف واضحة للمعرفة مثل تحسين العمليات، وتسهيل الإبداع، والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتحسينها، وتحسين الأداء المنظمي والارتقاء به.

ثالثاً: توليد المعرفة: تعد هذه العملية من أكثر العمليات وأهمها في إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتعرف عملية توليد المعرفة: بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبية أو تجميع من المعارف السابقة والجديدة ( العامري، والغالبى، ٢٠٠٧). ويضاف إلى ما سبق أن عملية توليد المعرفة هي جهد بشري إبداعي إذ من المعلوم إن الأفراد هم فقط الذين يولدون المعرفة، وإن المنظمة لا تستطيع توليدها بنفسها لأن المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد هي أساس توليد المعرفة المنظمة، وبذلك يكون التركيز على الأفراد صناع القرار.

رابعاً: تنظيم المعرفة: وتشتمل هذه العملية على تصنيف المعرفة وتحديد موضوعاتها وإعطاء كل موضوع رمزه الخاص، وتمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل المرئي أو الصوري لمساعدة العاملين على فهم الظواهر المختلفة وإعداد نماذج مسارات تدفق المعرفة واستعمال أسلوب نمذجة العمليات وإعداد خرائط المعرفة ( العاني، وجواد، وحجازي، ٢٠١٢).

خامساً: خزن المعرفة وإدامتها: بعد الانتهاء من عملية تنظيم المعرفة يتم في هذه المرحلة تخزينها في أنظمة محوسبة من أجل ضمان سلامتها من التلف أو السرقة أو الدخول غير المرخص عليها، وتسهيل وصول العاملين إليها واسترجاعها عند الحاجة .

سادساً: استرجاع المعرفة: أن الهدف الأساسي من اقتناء المعرفة هو تنظيمها واسترجاعها بأسرع وقت ممكن وبشكل دقيق للإفادة منها في انجاز أعمالهم ففي هذا العصر إن كمية المعلومات والمعارف متراكمة، وتشير عملية استرجاع المعرفة إلى مجموع العمليات التي تهدف إلى البحث عن المعرفة والوصول إليها بقصد استعمالها والإفادة منها لأغراض حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويعتمد نجاح هذه العملية على طرق تنظيم المعرفة وتخزينها (كراسنة والخليلي، ٢٠٠٩).

سابعاً: المشاركة بالمعرفة: أن مشاركة المعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة واحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها. إذ أنه يوجد علاقة وثيقة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة والإبداع والابتكار فيها وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء المنظمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة (المعاني، ٢٠٠٩).

ثامناً: تطبيق المعرفة: تعتبر هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها، ويعرفها المعاني (٢٠٠٩) على أنها: الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. من خلال التعريف يتبين لنا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، ومن المعلوم ان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ويتطلب تطبيق المعرفة تفويض العاملين صلاحيات واسعة ومنحهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم (كراسنة والخليلي، ٢٠٠٩).

ولخص (Rastogi, 2001) عوامل نجاح إدارة المعرفة بما يأتي:

١. إتاحة فرص التعلم المستمر للأفراد وتعزيز الابتكار.
٢. توفير الفرص للأفراد والمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
٣. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
٤. تشجيع العاملين على التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية.
٥. مساعدة الأفراد، لتحديد دور ومتطلبات ومضامين المعرفة وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم.
٦. تحديد القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة وتطويرهم.

وبين عدد من الباحثين (عليان، ٢٠١٢؛ العاني وآخرون، ٢٠١٢، والمعاني، ٢٠٠٩؛ حجازي، ٢٠٠٥) أن تنفيذ برامج إدارة المعرفة يواجه مجموعة من المشكلات والمعوقات، أهمها ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها، وضعف ادراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة،

وضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، والغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما، وإعطاء أهمية كبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة، وضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة وتباين مستوى المعرفة بين العاملين، وضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وفصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية مما يؤدي إلى صعوبة الاستفادة منها، والافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها، ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحياناً، عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، والاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة.

ولا تعتمد إدارة المعرفة في المدارس اعتماداً كلياً على جمع البيانات من الأفراد فقط ولا على مشاركة الأفراد مع بعض المؤسسات التجارية، ولا على مشاركتهم بعضهم مع بعض داخلها كما هو الحال في عالم إدارة الأعمال، ولكن تعتمد على التطبيق الاستراتيجي والتطوير ومساندة نظم المعلومات الإدارية، وأيضاً على آراء واتجاهات مديري المدارس في إدارتهم وأسلوبهم الإداري، فعلى سبيل المثال تؤثر سياسات المدارس الحكومية في كيفية إدارة المدارس للمعرفة وكيفية أدائها لوظائفها التدريسية المطلوبة، حيث أشارت (حلاق، ٢٠١٤) إلى جملة من الإجراءات الواجب إتباعها لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس وذلك في التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، والتحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة، وتقييم المعلومات المتاحة حالياً، وتحديد المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار، والعمل داخل بيئة تحث على التقدم المدرسي والتعليمي، وتقييم ثقافات المدارس وسياساتها تجاه عملية جمع المعلومات والبيانات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرت (الخليفي، ٢٠٠٦)؛ دراسة لرصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وإلى توضيح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري يساعد وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها والمساهمة في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة وزعت على عينة طبقية عشوائية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في وزارة التربية والتعليم وبلغ عددهم (٧٥٥). ومن أبرز النتائج التي خلصت بها الدراسة: ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم، ووجود علاقة إحصائية إيجابية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الانتشار المعرفي وعدم وجود فروق إحصائية في ممارسة نشاطات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس. ومن أهم التوصيات التي نادى بها: ضرورة التوسع في دراسة مفهوم إدارة المعرفة لأهمية هذا المفهوم في دعم قدرة المساق على التميز والابداع.

وأجرى ( اللحياني، ٢٠١٠)؛ دراسة هدفت التعرف على إدارة المعرفة من حيث مفهومها وعملياتها ودورها في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان مكون من خمس محاور، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، وكانت العينة (٢٢٦ مديرة ومعلمة) (٦٥ مديرة مدرسة، و ١٦١ معلمة) وقد كانت نتائج الدراسة: يتفهم أفراد العينة من المديرات والمعلمات أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة ١٦.٤ وهي تشير إلى الاستجابة العالية، وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في نظرهم لمحاور الدراسة ترجع تلك الفروق لخبراتهم في مجال التعليم وكذلك خبراتهم في مجال الإدارة، لأن الخبرة وتراكمها عبر سنوات الخدمة تعمل على زيادة الشعور بأهمية استخدام إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية. وكانت من أبرز التوصيات التوسع في استخدام نظم الاتصال الحديثة (الانترنت) لكل العاملين بالمدرسة والعمل على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.

وأجرى (الأغا، وأبو الخير، ٢٠١٢)؛ دراسة هدفت الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، والمؤهل). ونهجت الدراسة المنهج الوصفي وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (٢٥٠) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة. وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة

بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً كما كشف ان سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب الخبرات العلمية دون الدكتوراه. ومن ابرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: الحاجة لوجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة.

وأجرى (القحطاني، ٢٠١٣)؛ دراسة هدفت التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات مشروع تطوير بمدينة الرياض وبلغ عددهن (١٥) مديرة و (٣٥٣) معلمة، ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح الشامل ووظفت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: جاءت درجة موافقة مفردات مجتمع الدراسة على عبارة (تحرص المديرية على جعل المدرسة بيئة مناسبة لاستثارة المعرفة وتبادلها) كبيرة وبمتوسط حسابي مرتفع، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: تشجيع اللقاءات الجماعية لتوليد المعرفة والتركيز على دعم الأفكار الإبداعية لتحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وتسخير قواعد المعرفة لخدمة العملية التربوية.

وأجرى ( الحلاق، ٢٠١٤)؛ دراسة هدفت التعرف إلى دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق والبالغ عددهم (٧٦) مديراً ، ومن (٥٠٠) مدرساً من مدرسي المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لدراسة واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ودراسة واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في هذه المدارس، وتألقت الاستبانة من ( 83 ) بنداً، موزعة على مجالين هما (إدارة المعرفة، اتخاذ القرارات)، ومن ابرز نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع ممارسة ادارة المعرفة بين مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل التربوي) وقد أوصت بضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم، والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

#### الدراسات الاجنبية

أجرى كيلي (Keeley, 2004)؛ دراسة هدفت إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. اشتملت العينة على عدد من مسؤولي البحث العلمي الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، بلغ ( 450 ) مسؤولاً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الدراسة وهي اختبار بعدي وتصميم تجريبي. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي

الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة. كما بينت ان مؤسسات التعليم العالي تقوم بممارسة إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث العلمي.

وأجرى تشن و اوي (chen, &wei, 2007)؛ دراسة هدفت لإدارة المعرفة من اجل تسهيل عملية تعلم الأقران بحيث يركز على الانترنت كمنطلق للطلاب لمشاركة الأقران في معارفهم. وقد استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي وبلغ عدد أفراد العينة للمجموعات الثلاث التي استخدمتها (٧٧) طالباً اختارهم من ثلاث جامعات صينية في مدينة هونج كونج، ومن ابزر النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعلم بطريقة الأقران.

وأجرى (Cranfield,2011) ؛ دراسة هدفت لإستعراض التصورات الحالية لإدارة المعرفة في سياق التعليم العالي في المملكة المتحدة والعوامل التي تعيق استخدامها ولتحقيق اغراض الدراسة قامت الباحثة بتقديم لمحة عامة عن حالة الجامعات داخل المملكة المتحدة ثم حاولت تقديم نتائج متعمقة للدراسة لتبين ادوات وتقنيات إدارة المعرفة التي بدأت تستخدم كاداة ادارية علة مستوى تلك المؤسسات. وقد توصلت الدراسة الى ان العديد من المؤسسات الجامعية بالمملكة المتحدة تركز على إدارة المعلومات بشكل اكبر من إدارة المعرفة وان العوامل المساهمة التي كان لها تأثير على عدم استخدام إدارة المعرفة على نطاق واسع .

### الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف الى مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهم (١١٣) مدير ومديرة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا بواقع (١٣٧) مدير ومديرة، وبواقع (١٥٠) مدير، و (١٠٠) مديرة .

أداة الدراسة:

قام الباحث في تطوير استبانته لتحقيق اهداف الدراسة بالاعتماد على الأدبيات السابقة كدراسة ( الحلاق، ٢٠١٤)، (القحطاني، ٢٠١٣)، ( اللحياني، ٢٠١٠). تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات وتحليلها من خلال برنامج SPSS، وقد تم اعتماد مقياس لبكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً)، لقياس استجابة أفراد عينة الدراسة على الإستبانة المصممة لهذا الغرض، وأعطى (مطلقاً) الرقم (١)، (نادراً) الرقم (٢)، (أحياناً) الرقم (٣)، (غالباً) الرقم (٤)، (دائماً) الرقم (٥). صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها بصورتها الاولية على (١٢) محكماً من ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات في مجالات الإدارة التربوية والمناهج والتدريس والقياس والتقويم، لتحديد مدى ملائمة الفقرات الواردة لأداة الدراسة، ومدى سلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرات، وكذلك ذكر أي تعديلات مقترحة واقتراح أي فقرات يرونها ضرورية وحذف غير الضرورية، وبعد إعادة الإستبانة تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردها أساتذة الجامعات المختصون من المحكمين في توصياتهم وتمثلت التعديلات في إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات بسبب عدم مناسبتها لقياس مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة وفي ضوء التعديلات تكونت الإستبانة بشكلها النهائي من (٢٠) فقرة .

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ الفا  $\alpha$  وبلغ معامل الثابت للاستبانة (٠.٩٠)، واعتبرت هذه القيم مقبولة لإغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس ودراسات عليا.
- الجنس وله مستويان: ذكر (مدير) وأنثى (مديرة).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

- مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة.

تصحيح الإجابات:

تم تصنيف مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة إلى خمسة مستويات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً) حسب متوسطات إجابات العينة لكل فقرة على النحو التالي:

- طول الفئة = (الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل) / عدد المستويات

$$- \text{طول الفئة} = (1-5) / 3 = 1.33$$

$$1.33 + 1 = 2.33$$

وبذلك تكون حدود المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

عُدّ المتوسط الحسابي أقل من ٢.٣٣ مدى امتلاك منخفض.

عُدّ المتوسط الحسابي الذي يكون بين ٢.٣٤ - ٣.٦٦ مدى امتلاك متوسط.

عُدّ المتوسط الحسابي الذي يكون أكثر من ٣.٦٧ مدى امتلاك مرتفع.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالأسئلة الرئيسية للدراسة للإجابة على السؤال الأول: ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث: هل يختلف مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة باختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)؟

وهل يختلف مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة باختلاف الجنس (ذكر، أنثى)؟

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للكشف عن الفروق في المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وللكشف عن الفروق في الجنس (ذكر، أنثى).

### الفصل الرابع

#### نتائج البحث ومناقشته

نتائج تحليل السؤال الأول، والذي ينص على: ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

والجدول (١) يبين مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة.

الرقم	الترتيب تنازلياً	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
١	٨	إدارة المعرفة هي عملية إدارية تهتم بالحصول على المعرفة وتخزينها واستخدامها	٤.٣٣	٠.٧٦	مرتفع
٢	١٢	تعد إدارة المعرفة قاعدة من المعلومات للأفراد والمؤسسات	٤.٢١	٠.٩١	مرتفع
٣	١٩	إدارة المعرفة تدعم المديرين عند اتخاذ قراراتهم	٤.٢١	٠.٨٤	مرتفع
٤	١٥	إدارة المعرفة توفر الظروف البيئية المناسبة لممارسة العمل	٤.٢٠	٠.٩١	مرتفع
٥	١٤	إدارة المعرفة تساعد المديرين في خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ	٤.٢٠	٠.٨٩	مرتفع
٦	٢٠	إدارة المعرفة تساند المديرين في تحسين بيئة التعلم	٤.٢٠	١.١٤	مرتفع
٧	٧	تسهم إدارة المعرفة في حل المشكلات المختلفة التي تواجه المدرسة	٤.١٧	٠.٩٠	مرتفع
٨	١	يمكن استخدام إدارة المعرفة لمعرفة الأداء الوظيفي للمدرسة وطاقتها التدريسي	٤.١٦	٠.٨٤	مرتفع
٩	٢	تسهم إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول المدرسة الحديثة	٤.١٦	٠.٩٧	مرتفع
١٠	٥	تسهم إدارة المعرفة في رسم خطة العمل المستقبلية للمدرسة	٤.١٦	٠.٩٤	مرتفع
١١	٩	إدارة المعرفة تتبنى فكرة التعلم القائم على اقتصاد المعرفة	٤.١٤	٠.٧٦	مرتفع
١٢	١٦	تشجع إدارة المعرفة اللقاءات بين العاملين لتبادل المعرفة التعليمية	٤.١٤	٠.٩٥	مرتفع
١٣	٣	إدارة المعرفة تتيح للمعلمين إطلاق معارفهم وتطبيقها على ارض الواقع	٤.٠٦	٠.٨٢	مرتفع
١٤	٤	تتوافر في المدرسة مكتبة حديثة ووسائل اتصال تمكن مستخدميها	٤.٠٦	٠.٩٧	مرتفع

			من الحصول على المعرفة المطلوبة		
مرتفع	٠.٨٤	٤.٠٤	توجد لدى المدرسة سجلات خاصة لتدوين المعلومات والمعارف	١١	١٥
مرتفع	١.٠٠	٤.٠٤	تمتلك المدرسة خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة	١٠	١٦
مرتفع	٠.٩٨	٤.٠٣	تعقد المدرسة ورشات تدريبية حول توعية العاملين بإدارة المعرفة	١٨	١٧
مرتفع	٠.٨٦	٤.٠١	تساعد إدارة المعرفة في تحديد احتياجات المدرسة المختلفة	٦	١٨
مرتفع	٠.٩٨	٤.٠١	تمكن إدارة المعرفة العاملين في المشاركة باتخاذ القرارات	١٣	١٩
مرتفع	٠.٩٧	٤.٠٠	إدارة المعرفة تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة في المدرسة	١٧	٢٠
مرتفع	٠.٩٠	٤.١٣	المجموع		

يتضح من الجدول (١) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٣٣ - ٤.٠٠)، بمتوسط عام يساوي (٤.١٣) مما يشير إلى مدى امتلاك مرتفع، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (إدارة المعرفة هي عملية إدارية تهتم بالحصول على المعرفة وتخزينها واستخدامها) بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وانحراف معياري (٠.٧٦) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرتان (تعد إدارة المعرفة قاعدة من المعلومات للأفراد والمؤسسات) و (إدارة المعرفة تدعم المديرين عند اتخاذ قراراتهم) بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٩١، ٠.٨٤) على الترتيب، ثم الفقرات (إدارة المعرفة توفر الظروف البيئية المناسبة لممارسة العمل) و (إدارة المعرفة توفر الظروف البيئية المناسبة لممارسة العمل) و (إدارة المعرفة تساعد المديرين في خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ) بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٩١، ٠.٨٩، ١.١٤) على الترتيب.

وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (تمكن إدارة المعرفة العاملين في المشاركة باتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.98). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (إدارة المعرفة تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.97). وهذا يعزى إلى أن وزارة التربية والتعليم ومن منطلق تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المدارس والوزارة ككل حريصة كل الحرص بأن تغدو العملية التعليمية أكثر نضوجاً وانفتاحاً على العالم الذي نعيش فيه وأقدر على التكيف مع متغيراته، فالتشريعات الجديدة لاختيار مدراء المدارس تؤكد على عدة معايير يجب على مدير المدرسة أن يتمتع بها حتى تصبح البيئة التعليمية والمدرسية متوافقة ومتطلبات الاقتصاد المعرفي، كذلك فإن الدورات التدريبية للمديرين في المدارس ك دورة (ICDL, INTEL) والتي تقدمها الوزارة وغيرها من الدورات جعلت من مديري المدارس أشخاصاً يوظفون كل ما هو جديد في عالم المعرفة وبما يخدم مدارسهم وطلبتهم كل في موقعه، لهذا فإن تطبيق إدارة المعرفة وضرورة امتلاكها من قبل المديرين من شأنه أن

يحسن العملية التعليمية ومناخ العمل بالنسبة للمعلمين كذلك في اتخاذ القرارات الادارية. وهذه النتيجة توافقت ودراسة كل من ( القحطاني، ٢٠١٣) ودراسة ( اللحياي، ٢٠١٠)

نتائج تحليل السؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  في امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T-test والجدول (٢.٣) يبينان نتائج الاختلاف مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة باختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس، الدراسات العليا).

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة باختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الدراسات العليا	١٣٧	٣.٠٧	١.١٥
بكالوريوس	١١٣	٢.٨٥	٠.٩٢
المجموع	٢٥٠	٢.٨٨	١.١١

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لفئة الدراسات العليا بلغ (٣.٠٧) بانحراف معياري (١.١٥)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٥) بانحراف معياري قدره (٠.٩٢) لفئة البكالوريوس.

جدول (٣) نتائج اختبار (T-test) لكشف عن وجود اختلافات في مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة يعزى لاختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس، الدراسات العليا).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
الدراسات العليا	٤٠٣	٣.٧	١.١٥	٢.٠٤	٠.٠٤
بكالوريوس	١٤٠	٢.٨٥	٠.٩٢		
المجموع	٥٤٣	٣.٢٧٥			

تشير نتائج الجدول (٣) إلى وجود اختلاف في مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة يعزى لاختلاف المؤهل العلمي حيث بلغت (٢.٠٤) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha=0.5$ ) لذا يوجد اختلاف في مدى امتلاك المدراء الحاصلين على مؤهل الدراسات العليا كانت أعلى مقارنة من المدراء الحاصلين على مؤهل البكالوريوس ويمكن تفسير ذلك بأن من يحصلون على شهادات دراسات عليا يكون لديهم معرفة واطلاع أكثر في كل ما يتعلق بالمناهج وطرق التدريس والادارة وغيرها وكما هو معروف بأن من يكمل الدراسات العليا يكون مطلعاً على كل ما هو جديد وخصوصاً في مجال التعليم فنجد ان المديرين الذين يتابعون

تحصيلهم العلمي يكونوا أكثر مرونة وخبرة في ميدان عملهم وهذا يؤكد بأن الخبرة أحيانا قد لا تكون حلا لبعض المشكلات في ضل متابعة الطرق الحديثة والمعرفية في الإدارة المدرسية على سبيل المثال. ومن هنا يمكن القول بعموم الكلام أن اختلاف المؤهل العلمي بالنسبة لمديري المدارس ينعكس بوضوح على تطبيق وامتلاك مهارات ادارة المعرفة لديهم حيث ان ما يسمى بالمؤهل التربوي قد يحدث اختلافا في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين وبنفس المواقف أحيانا فنجد أن تطبيق إدارة الموقف لا يتقن تطبيقها بعض المديرين وإن كانت خبراتهم طويلة في هذا المجال وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابو الخير والآغا، ٢٠١٢) واختلفت مع دراسة كل من ( اللحياني، ٢٠١٠) (والحلاق، ٢٠١٤) .

نتائج تحليل السؤال الثالث، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  في امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للاختلاف في مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة باختلاف الجنس (ذكر، أنثى)، والجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤) نتائج اختبار (ت) لقياس الفروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
ذكور	١٤٠	٤١.٣١	٥.٦٧	-١.٠١	٠.٣٢
إناث	٤٠٣	٤٨.٩٢	٥.١٤	-٠.٨٨	٠.٣٩

من الجدول (٤) يتضح بأن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل، والتي بلغت (١.٠١-) بمستوى (٠.٣٢) لذا لا يوجد اختلاف في مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) وهذا يمكن تفسيره بأن مديري المدارس يتشابهون في بيئة العمل وطبيعته والتي من خلالها يؤديون مهمات واضحة ومحددة ويحصلون على نفس الورش التدريبية باختلاف أنواعها من الجهة المسؤولة وهي وزارة التربية والتعليم لذلك نجد ان تطبيق ادارة المعرفة بشكل عام لا يتأثر بجنس المسؤول او المدير بما ان هنالك هدف واضح وخطة عمل معروفة لديهم وهنالك تشابه ايضا في ادراكهم لتطبيق ادارة المعرفة في مدارسهم ايضا. ويحملون نفس الافكار والآراء بهذا الشأن، كما يمكن القول بأن المدراء والمديرات في المدارس فهم يعملون في مجال واحد ولهدف واحد ويخضعون لقوانين وتعليمات واحدة؛ اي انهم يواجهون نفس الواقع التربوي وتطبق عليهم نفس المعايير في

الإدارة المدرسية لذلك فمن الطبيعي ان لا يكون هناك اختلاف بالنسبة لمتغير الجنس وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( الخليلى، ٢٠٠٦ ) ودراسة ( الحلاق، ٢٠١٤ ) .

ويمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها البحث كما يلي:

١- أن مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة كان بدرجة مرتفعة.

٢- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل باختلاف المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي (الدراسات العليا).

٣- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل باختلاف الجنس. ويوصي الباحث بما يلي:

١- العمل على زيادة الورش التدريبية لمديري المدارس والعاملين لإنجاح إدارة المعرفة والاستفادة منها في الميدان التربوي.

٢- الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات بشكل أكبر في مجال التعليم

٣- العمل على تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة كما وردت من وزارة التربية والتعليم وتدريب كافة المعنيين على بنودها ومضامينها.

٤- العمل على ربط المدارس ببعضها بشبكات الربط الإلكتروني لما في ذلك من أهمية وتبادل للخبرات.

٥- رفع كفاءة العاملين في المدارس بشكل عام ليتمكنوا من متابعة كل ما هو جديد في عالم المعرفة والتكنولوجيا

---

**The extent to which governmental secondary schools' managers in al-hial province have cognitive management requirements**

**Bunder abdulrahman alreshidi**

The current study aims to examine the level of cognitive management requirement among the governmental secondary schools' managers in al-hial province in the kingdom of Saudi Arabia. To do this, the author designed a questionnaire comprised (20) item which was applied on (250) managers included (113) manager hold bachelor degree and (137) manager hold master degree. To carry out this study, the researcher utilized the descriptive approach. The findings revealed that a high level of cognitive management requirements among secondary schools' managers as well as there is a significant difference at the (0.05) level regarding degree type, but there is no a significant difference according to gender variable.

## المراجع العربية

- آل ناجي، محمد عبد الله (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والمدرسة، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية.
- البلاوي، حسين (٢٠٠٧). إدارة المعرفة، مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة، الرياض: الدار الصولتية للتربية.
- إسماعيل، محمد محمود (1999). المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الأغا، ناصر، و أبو الخير، احمد (٢٠١٢). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الانسانية. ١٦ (١) ٣٠-٦٢.
- حجازي، هيثم (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: مدخل نظري. (ط. ١) عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- حلاق، ريماء علي (٢٠١٤). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، سوريا
- الخلي، سميرة (٢٠٠٦). إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- رزوقي، نعمة (٢٠٠٥). الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. ١٠، (٢)، ١٠٥-١٢٣.
- الرفاعي، غالب وياسين، سعد (٢٠٠٤). دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان ، ٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٨
- الصباغ، عماد (٢٠٠٢). إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي. المجلة العربية. ٢٣، (٢)، ٣٧ - ٥٦ .
- العامري، صالح، والغالبي، طاهر (٢٠٠٧). الإدارة والأعمال. (ط. ١) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العاني، مزهر، وجواد، شوقي، وحجازي، هيثم (٢٠١٢). ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. (ط. ١) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، غسان (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. (ط. ٢) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي (٢٠١٢). إدارة المعرفة. (ط. ١) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- القحطاني، مريم (١٤٣٣هـ). واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كراسنة، عبد الفتاح، والخليفي، سميرة (٢٠٠٩). مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٥ (٣) ٢٩٣-٣٢٥.
- اللحياني، مريم بنت راضي مشخص (٢٠١٠). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمنطقة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المعاني، أيمن (٢٠٠٩). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٥ (٣) ٣٧١-٤١١.
- موسى، سليمان نياي (٢٠٠٦). مبررات التحول نحو الاقتصاد المعرفي في التعليم بالأردن وأهدافه ومشكلاته من وجهة نظر الخبراء التربويين، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الأردن.

## المراجع الاجنبية

- Carenfield, Desiree,(2011), Knowledge management and higher education: a uk case study using grounded theory . , University of Southampton, School of, Management Doctoral, Thesies,p390.
- Chen,Li- Chieh , Chu, Po-Ying & Wei,Wan-Li .(2007). A study On theeffect of using knowledge management system in design education International of association societies of design researches\_,HongKong Poly Technic University.
- Denning,S .(2003).What is knowledge management?www.stevedenning.com. Cited on 12/5/2009
- Keeley, E .(2004). "Institutional research as the catalyst for the extentand eEffectiveness of knowledge management practices in improving planning and decisions making in higher education organizations".U.S.A, <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- Malhorta Y .(1999). Wite Knowledge Management for Organization Rastogi , 2000 PN Rastogi Human system Management 2000 IoS Press.