



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

## تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة

إعداد الباحثة

يسرى رسمي عبد العزيز بدر

إشراف

الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية  
قسم الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة

1431هـ - 2010 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

(البقرة: 32)

# إهداء

إلى روح والدي الطاهرة طيب الله ثراه.

إلى حبيبتي ورفيقة مشقتي التي تعهدتني برعايتها وباركت أيامي بدعائها

## والدتي الغالية

إلى جميع إخواني وأخواتي.

إلى كل من علمني حرفاً.

إلى أهل العلم والعلماء أضاء الله طريقهم.

إلى روح شهداء هذا الوطن الحبيب .

إلى أسرانا البواسل فرج الله كربهم .

## شكر وتقدير

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِّنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ (النحل: 78)

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي الأُمي الأمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين .  
إن الشكر من قبل ومن بعد الله عز وجل الذي أنعم علي بفضلِه ونعمه، إذ أهداني على طريق العلم ويسر لي أمورِي .

ومن ثم فإن وافر الشكر لكل من دعم جهودي في إخراج هذا العمل حيز النور .  
وبدءاً ذي بدء أود أن أقدم الشكر والامتنان إلى الجامعة الإسلامية بغزة، ممثلة برئيسها وإدارتها وهيئات التدريس فيها، لما تقدمه من جهد وعطاء متجدد للارتقاء بالمستوى التعليمي لأبناء وطننا الغالي .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية .

وأتوجه أيضاً بشكري الجزيل ووافر امتناني لأستاذي الدكتور / فؤاد علي العاجز لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، والذي كان كريماً في نصحه وإرشاده، ومثالاً للأداء المتميز، فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما لا يسعني إلا أن أخص خالص شكري وعظيم تقديري لأستاذي الدكتور / محمد عثمان الأغا عميد الجامعة الإسلامية فرع الجنوب الذي فتح لي باباً واسعاً للاستتارة بعلمه والاهتداء بتوجيهاته ولم يبخل علي بوقته أو جهده جزاه الله خير الجزاء .

والشكر موصول لعضوي لجنة المناقشة لهذه الرسالة:

الدكتور/ سليمان حسين المزين ، والدكتور/ محمد هاشم أغا لتكرمهما بقبول مناقشة هذه الرسالة .

أما فيض شكري وعظيم تقديري وعرفاني لصاحبة أذناً وأكبر قلب أمي الحبيبة وأبي رحمه الله اللذان علماني حب العلم والعمل .

بالغ شكري وتقديري لأفراد أسرتي الذين هم دائماً بجانبني، وأخص بالذكر أخي الحبيب الأستاذ محمد حفظه الله ، وأخي العزيز الأستاذ عمر اللذان رافقاني مسيرة مشقتي فترة دراستي ودعمًا جهودي، ولا أنسى توأم قلبي ومصدر نجاحي أختي الغالية الأستاذة تهاني .  
وأخيراً فما هذه الدراسة إلا محاولة رقيقة مني للمساهمة في تقديم شيئاً جديداً للتطوير، فإن كنت قد وفقت فبفضل الله وإن كانت الأخرى فحسبي أن النقص من أعمال البشر، وأن الكمال لله وحده، وذلك فضل الله يؤتيه من يشاء والله ذو الفضل العظيم .

والله ولي التوفيق

\* قائمة المحتويات \*

الصفحة	الموضوع
أ	* قرآن كريم
ب	* إهداء
ج	* شكر وتقدير
هـ	* قائمة المحتويات
ط	* قائمة الجداول
ك	* قائمة الأشكال
ل	* قائمة الملاحق
م	* ملخص الدراسة باللغة العربية
ع	* ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	* المقدمة
5	* مشكلة الدراسة
5	* فرضيات الدراسة
6	* أهداف الدراسة
6	* أهمية الدراسة
6	* حدود الدراسة
7	* مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسات السابقة</b>	
11	* الدراسات العربية
22	* الدراسات الأجنبية
26	* التعقيب على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث الإطار النظري
32	الإدارة المدرسية *
32	مقدمة *
32	مفهوم الإدارة المدرسية *
32	أهمية الإدارة المدرسية *
35	دواعي تطوير مهارات مديري المدارس *
37	المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة *
45	الاتجاهات الحديثة في الإدارة *
52	إدارة المعرفة *
52	مفهوم البيانات - المعلومات - المعرفة - الحكمة *
53	أهمية المعرفة *
54	أنواع المعرفة *
55	مصادر المعرفة *
57	نشأة إدارة المعرفة وتطورها *
58	جذور إدارة المعرفة *
61	مفهوم إدارة المعرفة *
61	أهداف إدارة المعرفة للمدرسة *
62	وظائف إدارة المعرفة *
63	أهمية إدارة المعرفة للمدرسة *
66	عناصر إدارة المعرفة *
67	مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة *
68	مجالات إدارة المعرفة *

الصفحة	الموضوع
72	* عمليات إدارة المعرفة
78	* نماذج إدارة المعرفة
83	* متطلبات إدارة المعرفة
95	* إدارة المعرفة في المنظومة المدرسية
96	* تطبيق إدارة المعرفة في المدارس
100	* مقترحات لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية
102	* العقبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس
104	* عناصر نجاح إدارة المعرفة
<b>الفصل الرابع</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>	
107	* منهج الدراسة
107	* مجتمع الدراسة وعينتها
108	* أداة الدراسة
109	* خطوات بناء الاستبانة
110	* صدق الاستبانة
116	* ثبات الاستبانة
118	* المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الخامس</b> <b>نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
123	* أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها
149	* ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
156	* ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
160	* توصيات الدراسة



الصفحة	الموضوع
161	* مقترحات لدراسات مستقبلية
162	* قائمة المراجع
162	* أولاً: المراجع العربية
171	* ثانياً: المراجع الأجنبية
173	* الملاحق

\*قائمة الجداول\*

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	التقنيات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة	1
108	أعداد مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة موزعين حسب متغيرات الدراسة	2
109	عدد فقرات الاستبانة الموجهة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة حسب المجال	3
110	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " توليد المعرفة " والدرجة الكلية	4
112	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني " التشارك بالمعرفة " والدرجة الكلية	5
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث " تنظيم وتخزين المعرفة " والدرجة الكلية	6
115	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية .	7
116	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية	8
117	قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	9
118	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	10
121	مقياس ليكرت الخماسي	11
121	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	12
122	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	13
122	النسب المئوية لدرجات التوافر لجميع مجالات الاستبانة	14
123	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لجميع فقرات الاستبانة	15
124	المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة (ن = 125)	16

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
133	المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة (ن = 125)	17
138	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات المجال الأول " توليد المعرفة " (ن = 125 )	18
139	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " التشارك بالمعرفة " (ن = 125 )	19
143	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث " تنظيم وتخزين المعرفة " (ن = 125 )	20
146	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع " تطبيق المعرفة " (ن = 125 )	21
150	اختبار T لمتغير الجنس (ذكور، إناث )	22
152	اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخدمة	23
152	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	24
155	اختبار T لمتغير التخصص في الثانوية العامة ( علوم إنسانية - علوم طبيعية )	25
157	آراء ومقترحات عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية حول سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة	26

\*قائمة الأشكال\*

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	هرم المعرفة	1
60	الجنور الإدارية لإدارة المعرفة	2
70	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	3
74	نموذج SECI	4
79	سلسلة القيم المعرفية	5
80	أُموذج إدارة المعرفة عند Wiig	6
82	أُموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	7
85	برمجيات الحاسوب وأمثلة لتطبيقات مستخدمة في مجالات المعرفة	8
90	ربط جهازين بقاعدة بيانات معارف واحدة	9
93	خدمات الإنترنت المفيدة في مجال التبادل بالمعلومات والمعرفة	10
99	الاعتبارات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس	11
100	الإجراءات العملية لإدارة المعرفة	12

**\*قائمة الملحق\***

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
174	الاستبانة في صورتها الأولية	1
182	قائمة بأسماء المحكمين	2
183	الاستبانة في صورتها النهائية	3
190	تسهيل مهمة طالب ماجستير	4

## ملخص الدراسة

### تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

#### في ضوء مفهوم إدارة المعرفة

هدفت الدراسة إلى تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية :

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة) ؟

3- ما سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تطوير هذه المهارات . وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتها بطريقتين: طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009/2010 م) والبالغ عددهم (129)، وقد استجاب منهم (125) أي بنسبة (96.89) % .

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام: برنامج الرزم الإحصائية ( spss ) - معامل ارتباط بيرسون- التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - تحليل التباين الأحادي .

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم عالية حيث بلغت النسبة الكلية (79.0) %.

وبالنسبة لمجالات الاستبانة فقد كانت النتيجة كالتالي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارة توليد المعرفة كانت عالية حيث بلغت نسبتها (76.74) % .
  - درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارة التشارك بالمعرفة كانت عالية حيث بلغت نسبتها (78.97) % .
  - درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارة تنظيم وتخزين المعرفة كانت عالية حيث بلغت نسبتها (77.98) % .
  - درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارة تطبيق المعرفة كانت عالية حيث بلغت نسبتها (82.31) % .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص في الثانوية العامة (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة .
- واقترحت الدراسة سبلاً لتطوير مهارات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس بالاعتماد تحليل نتائج آراء ومقترحات أفراد عينة الدراسة ونتائج الدراسات السابقة ومن أهمها :
- عقد دورات تدريبية من قبل خبراء ومتخصصين لمدراء المدارس في مجال إدارة المعرفة .
  - تطوير مهارات المدراء البحثية وتزويدهم بمصادر المعرفة المختلفة .
  - تدريب مدراء المدارس على توظيف الشبكة العنكبوتية في تبادل المعرفة .
  - تقديم المكافآت والحوافز للمدراء والمعلمين لتشجيعهم على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .

- تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مدراء المدارس لتشجيعهم على تطبيق إدارة المعرفة.

- إقامة حلقات تدريبية لمدراء المدارس لتنمية قدراتهم في استخدام البرمجيات الخاصة بتنظيم وخرن المعلومات .

**وبناءً على نتائج الدراسة اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها:**

- التعاون مع المؤسسات العلمية كالجامعات في إعطاء مدراء المدارس الثانوية دورات متخصصة في مجال إدارة المعرفة .

- وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات المدراء البحثية .

- عقد ورش عمل لمدراء المدارس في مجال استخدامات الشبكة العنكبوتية .

- وضع نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على نشر المعرفة بين المستويات المختلفة داخل المدرسة .



## **Abstract**

### **Developing Gaza Governorates Secondary School Head teachers' Skills in the light of knowledge Administration Concept**

This study aimed to develop the skills of secondary schools head teachers in Gaza Governorates according to the concept of knowledge administration, through answering the following questions :

- 1 -What is the degree of Gaza Governorates secondary school head teacher's practice of the skills of knowledge administration from their point of view?
- 2 - Are there statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the mean of the study sample of the secondary school head teachers' practice degree in Gaza Governorates of the knowledge administration skills due to the variables of the study (gender, years of service, specialization in general secondary classes)?
- 3 – What are the ways to develop Gaza Governorates Secondary School Head teachers' Skills in the light of knowledge Administration concept?

To achieve the objectives of the study the researcher followed the descriptive analytic method, and designed questionnaire composed of (47 items) distributed on (4) domains: (knowledge generation, knowledge sharing, knowledge organization and storage, knowledge application), as well as an open question at the end on ways to develop these skills. The validity of the questionnaire was confirmed in two ways: validity of the arbitrators and the internal consistency, and reliability was confirmed in two ways: spilt-half technique and alpha Cronbach coefficient. The questionnaire was distributed on the study sample consisting of all (129) secondary school head teachers in Gaza governorates, for the scholastic year (2010/2009) of whom (125) has responded; (96.89)%.

To process the data statistically the researcher used: (SPSS), Pearson Correlation Coefficient, alpha Cronbach coefficient, spilt-half technique, percentages and means ,(T) Test to separate samples and one-way Anova analysis.

After analyzing the study data statistically the following results were reached:

1. The degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of skills of knowledge administration from their point of view was high with total percentage (79.0%).

For the questionnaire domains the result was as follows:

- The degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of the skill of knowledge generation was high, which accounted for (76.74%).
  - The degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of the skill of knowledge sharing was high accounting for (78.97)% .
  - The degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of the skill of organization and storage of knowledge was high which accounted for (77.98%).
  - The degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of the skill of knowledge application was high which accounted for (82.31%).
2. No statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean of the study sample for the degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of the skills of knowledge administration due to gender variable (male - female) in each domain of study and the domains combined.

3. No statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean of the study sample for the degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of the skills of knowledge administration due to years of service variable (less than 5 years, from 5 to 10 years, more than 10 years) in each domain of study and the domains combined.
4. No statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean of the study sample for the degree of Gaza Governorates secondary school head teachers' practice of the skills of knowledge administration due to specialization variable in general secondary classes (humanities, natural sciences) in each domain of study and the domains combined.

The study suggested ways to develop the skills of knowledge administration of the school head teachers based on analyzing the results of the opinions and suggestions of the study sample and the results of previous studies. The most important suggestions are:

- Holding training courses by experts and specialists to school head teachers in the field of knowledge management.
- Developing head teachers' skills of research and providing them with different sources of knowledge.
- Training school head teachers to employ World Wide Web to exchange knowledge.
- Providing rewards and incentives for head teachers and teachers to encourage them to convert implicit knowledge to explicit knowledge.
- Developing skills in head teachers' shared leadership to encourage them to apply knowledge administration.
- Holding training meetings for school head teachers to develop their abilities in using the software for organizing and storing information.

According to the results of the study the researcher suggested a set of recommendations including:

- Cooperation with scientific institutions such as universities to give the head teachers of secondary schools specialized courses in the field of knowledge administration.
- Developing training programs to develop the head teachers' research skills.
  - Carrying out workshops for school head teachers in the uses of the Web.
  - Developing systems and significant financial incentives to encourage staff to spread knowledge among the different levels within the

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة الدراسة :

لقد زاد الاهتمام بالعملية التربوية اهتماماً بالغاً وملحوظاً في العصر الحالي الذي نعيشه، عصر الثورة المعلوماتية والتقنيات العلمية، هذا وقد أصبحت العملية التربوية وسيلة لنقل الخبرات للأجيال في المجتمعات، وعملية اقتصادية واستثمارية تؤدي في النهاية إلى زيادة الدخل القومي ؛ ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع ما هو إلا تعبير قومي عن حالة نظم الإدارة التربوية في الإدارة العامة بصفة عامة والمجتمع بصفة خاصة .

ونحن في عصر المعلومات والمعرفة الذي نعيشه الآن تعتبر المعرفة عاملاً هاماً في نجاح كل من الفرد والمنظمة على المدى البعيد، حيث أصبحت المعرفة تحل محل عوامل الإنتاج، والقيم غير الملموسة للمعرفة تجعل قيمة المنظمات الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجياً وعملياً، وليس في قيمة الأصول الثابتة لديها من مبانٍ وآلات وما إلى ذلك (هاشم، 2005: 9) .

وعلى الرغم من أن هناك وعياً تاماً في عالم الإدارة بأن إدارة المعلومات والمعرفة من الممكن أن تكون أدوات حيوية وفعالة بالنسبة للمؤسسات، فإن اتجاه المدرسين ومديري المدارس إلى إدراك أنه من الممكن أن يستخدموا أو يستعينوا بنظم المعلومات للإسهام في خلق بيئة تعليمية فعالة لم يظهر إلا في الآونة الأخيرة، ففي واقع البحث العلمي والإداري تلعب عملية التقييم التي تبدأ من البيانات إلى المعلومات، ثم من المعلومات إلى المعرفة دوراً رئيسياً في وضع السياسات الخاصة بكل المؤسسات التي يسيرون على أساسها في التخطيط وتطوير المستقبل، وقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن إدارة المعرفة تزود المدارس بالقدرة على فحص قاعدة البيانات التي يجمعونها وكيف يمكن استخدام النماذج الحية البيئية في نقل تلك البيانات وتحويلها إلى معلومات هامة ، فضلاً عن ذلك فإن أثر استخدام البيانات والمعلومات على واقع النظام التعليمي الحالي من خلال إدارة المعرفة، يزود المدارس بالقدرة على النهوض من وطأة غمار المجتمع والفترة الصناعية، والوصول إلى بيئة تعليمية معلوماتية قادرة على المنافسة في مجتمع المعرفة الذي يقود المجتمع العالمي، وبالتالي فإننا نقول أنه داخل نطاق أو إطار الهيكل البيئي الخاص بإدارة المعرفة تتمكن المدارس من فحص قاعدة البيانات التي يجمعونها، وتمكنهم من تحويل ونقل تلك البيانات إلى معلومات هادفة، وأيضاً في تحويل

تلك المعلومات إلى معارف تساعد في عملية صنع القرار التعليمي الفعال (حسين، 2006: 395 - 396) .

وتعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تأسست على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات، واختراع معلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله (الصاوي، 2007: 13) .

كما أن العالم شهد تحولاً غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات، إضافة إلى وسائل وأساليب حفظها ونقلها، هذه الثورة التي تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة، والتي تسهم في استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام، ولا بد من دعم الكوادر البشرية وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل (الصاوي، 2007: 16) .

لهذا تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة مؤهلين جيداً، إذ لن تتم إدارة المعرفة بصورة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة واضحة تجاه وظائفهم (حسين، 2006: 384) .

ولن يتسنى لمدير المدرسة أن يقوم بكامل أعماله بنجاح إلا إذا كان يملك الكفاية في مختلف المهارات، كالمهارات الإدراكية والفنية والإنسانية، وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى (العميرة، 1999: 56) .

ومدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات؛ ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري . (أبو الوفا، حسين، 2000: 203) .

لذلك يجب أن يحظى مدراء المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة، وذلك من خلال السعي الدائم لتدريبهم، وتنميتهم مهنيًا، ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، والتي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل، ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم ليتحسن مستوى تعلم تلاميذهم كما ونوعاً . (طوخان، 1993: 2) .

ونظراً لأهمية تدريب الجهاز التعليمي من إداريين وغيرهم ؛ فقد أولت الوزارات أهمية خاصة في هذا المجال، حيث سعت إلى تعزيز دور المدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي (المنظومة التربوية وتقنيات المعلومات في فلسطين: 13 ) وأصبح تطوير وحدة الإدارة المدرسية في فلسطين عملية ضرورية بسبب ما طرأ على العالم من تغيرات سريعة ومتلاحقة ؛ لذا عملت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تبني برامج تطويرية لتصبح المدرسة مسئولة عن تطوير نفسها تمشياً مع توجهات الوزارة نحو اللامركزية وتنفيذاً للخطة الخمسية الهادفة لتحسين مخرجات التعليم في مختلف المجالات التربوية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2004) .

[www.moe.gov.ps/publicationsinfoedu.dou](http://www.moe.gov.ps/publicationsinfoedu.dou)

هذا ولقد أولت الوزارة اهتماماً خاصاً بتطوير تقنيات المعلومات على مستوى المدارس والمديريات، وعملت على توفير الكوادر البشرية والمتخصصة، وعملت على تجهيز المدارس بمختبرات الحاسوب وملحقاته، الانترنت، البريد الالكتروني، وشبكات الحاسوب، وحرصت على تنمية مهارات الجهاز التعليمي، وتدريب الجهاز الإداري بالمدارس على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة الحاسوب حتى يمكن الاستفادة منه في حوسبة العمل الإداري (المنظومة التربوية وتقنيات المعلومات في فلسطين: 15 ) وقد اتسعت توجهات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو استيعاب تقنية المعلومات الحديثة والاتصالات وتوظيفها في الإدارة المدرسية ؛ لتتجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة ؛ وخصصت لها برامج خاصة لتطبيقها بالمدارس، إلا أنها لم تول إدارة المعرفة كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة في عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية أي اهتمام ولم تخصص لها أية برامج للتعامل معها وتوظيفها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتجعلنا نفكر جدياً لتطبيق إدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا المعلومات، وخاصة أن الثورة العلمية والمعرفية أثرت بشكل مباشر في طريقة تنفيذ مدير المدرسة الفلسطيني لها وأدواره بما يساعد على مواجهة تحديات هذا العصر، ومواكبة مستحدثاته كما أن هذه الدراسة جاءت نتاجاً لعدد من التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المجتمع الفلسطيني والتي تؤثر بشكل كبير على مؤسساته التعليمية بشكل عام، والمدرسة الثانوية بشكل خاص ومن هذه التحديات التطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم والتحول من إدارة التسيير التقليدية إلى الإدارة المدرسية الحديثة .



## مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ؟

وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة) ؟

3- ما سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ؟

## فروض الدراسة :

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات) .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية).

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم .
- 2- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لمهارات إدارة المعرفة والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - سنوات الخدمة - التخصص في الثانوية العامة ) .
- 3- اقتراح سبل لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة .

## أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي :

تعتبر الدراسة في حدود علم الباحثة من أوائل الدراسات على مستوى فلسطين التي تهتم بدراسة تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة والتي سيكون لها مردود في إنتاج دراسات جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال .

1. تتبثق أهمية الدراسة من حداثة موضوعها، ومن الندرة النسبية لهذه الدراسة خاصة موضوع إدارة المعرفة في المجال التعليمي المدرسي .
2. تفيد العاملين في وزارة التربية والتعليم وخاصة مدراء الإدارات التربوية لتطوير مديري المدارس .
3. تفيد مديري المدارس والمعلمين على المستوى المحلي وخاصة في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة .

## حدود الدراسة :

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة، واقتراح سبل لتطوير مهاراتهم في ضوء مفهوم إدارة المعرفة .

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة في محافظات غزة.

**الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2009 / 2010

**الحد المؤسسي:** طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية ومديراتها.

## **مصطلحات الدراسة :**

### **تطوير:**

عرفه (بدوي، 1984: 75 ) بأنه: "عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشاكل الإدارية ".  
وعرفه (النوري، 1987: 40) بأنه: " البدء بما هو موجود والتدرج من مرحلة إلى أخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصر أولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك " .  
وتعرفه الباحثة إجرائياً: "عملية تحسين أداء مديري المدارس من خلال إكسابهم المهارات اللازمة للعمل بطريقة متدرجة ونامية " .

### **المهارة:**

يعرف (بليسي، 1988: 127 ) المهارة بأنها: " نمط من السلوك أو الأداء الظاهر أو غير الظاهر يتطلب التنفيذ والمعالجة والتنسيق لمعلومات سبق تعلمها ويشتمل على استجابات جسمية أو فسيولوجية أو عقلية ترتبط بالمشيرات التي يقع المتعلم تحت تأثيرها، وتحدث في سياق معين يمكن معرفته والتنبؤ به، وتوصف المهارة العلمية بأنها نمط من الأداء المتقن الموجه نحو إنجاز عمل من الأعمال " .

ويعرف (قطامي وقطامي، 2001: 297 ) المهارة بأنها " القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين أو أداء مهمة ما " .

وتعرف الباحثة المهارة إجرائياً بأنها " قدرة مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة على توليد، وتصنيف، وخبز، وإدارة كافة أنواع المعرفة المتعلقة بالمدرسة مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع، وتحسين الكفاءة والفعالية " .

### **مدير المدرسة :**

تعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه: " المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق

جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " (وزارة التربية والتعليم، 1996: نشرة رقم م ت ع / 1 )

### المرحلة الثانوية:

"هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان " (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 1994: 4 )

وتتبنى الباحثة تعريف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للمرحلة الثانوية .

### الإدارة :

يعرفها (أبو الوفا، حسين، 2000 : 7 ) بأنها: " ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع " .

ويعرفها (عريف، 2001 : 18 ) بأنها: " ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها " وتعرفها الباحثة إجرائياً: "هي الجهود المنظمة المبذولة من قبل مدير المدرسة الثانوية ؛ لتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية " .

### إدارة المعرفة :

عرفها (أبو عابد، 2005 : 6 ) بأنها: " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي " .

و عرف (الزيادات، 2008 : 55 ) إدارة المعرفة بأنها: " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي " .

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد مديري المدارس الثانوية على توليد المعرفة واستقطابها، وتصنيفها، وتنظيمها، وتخزينها وتوظيفها،

والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات ) إلى منتجات (خدمات ) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة التعليمية" .

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد وجدت الباحثة صعوبة في الحصول على دراسات سابقة تتعلق به لقلة الدراسات في هذا المجال (على حد علم الباحثة)، وقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات التي حصلت عليها والتي ترتبط بموضوع الدراسة الراهنة وفقاً للمحورين التاليين :

\* دراسات عربية .

\* دراسات أجنبية .

أولاً: الدراسات العربية :

1 - دراسة (الغامدي، 2008) بعنوان: " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من: الإداريات ورئيسات الأقسام وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها، في جهاز الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة ومدى الاختلاف بين وجهات النظر لهذه الفئات ودراسة العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة والتي تدعم فكرة تطبيقها في التعليم . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات ورئيسات الإدارات التنفيذية، ومساعداتهم ورئيسات الأقسام والمعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في وزارة التربية بجدة للبنات، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة قد حظيت بدرجة اهتمام ضعيف .

2- أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة .

2- دراسة (دروزة، 2008) بعنوان: " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام

المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية ) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق ) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (300) موظف، أما عينة الدراسة فقد تكونت من موظفي الوزارة وحملة الدبلوم فما فوق المصنفين وغير المصنفين القائمين على رأس عملهم، وعددهم (300) ضمن الفئات الأولى، والثانية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة لجمع المعلومات والأولية المكونة من (90) فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفون من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية (spss) وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وخرن المعرفة ومتطلبات وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة .

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى

3- دراسة (المحاميد، 2008) بعنوان : " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات .

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائجه، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الخاصة البالغ عددها ( 18 ) جامعة، ثم اختيار عينة مكونة من (6) جامعات، هذا واستخدمت الباحثة استبانة صممت لتغطي جميع متغيرات الأنموذج ضمن قسمين رئيسيين:

الأول: شمل إدارة المعرفة في الجامعات .

- شمل القسم الأول إدارة المعرفة في الجامعات، متضمناً خصائص الهيئة التدريسية (أفراد المعرفة ) بالإضافة إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمتضمنة ضمن محاور رئيسية



وهي حوسبة المكتبات ربط الانترنت مع مكتبات الهيئة التدريسية، وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية، تنويع المكتبة .

- شمل القسم الثاني ضمان جودة التعليم العالي، متضمناً خمسة محاور رئيسية: وهي القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية، السمعة الأكاديمية المهنية، جوائز الجودة والتميز، جودة المرافق الأكاديمية، جودة الخريجين .

وكان من نتائج الدراسة :

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إيصال الانترنت مع مكتبات الهيئات التدريسية في الجامعة وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .

4-دراسة (حمدي، 2008) بعنوان: " الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة " .

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات (الإدارية والبشرية والتقنية والبرمجية والمالية) التي تحد من استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس، والتعرف إلى درجة صعوبة كل عائق، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر المديرين والوكلاء .

واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة البالغ عددهم (131) موزعون إلى (40) مديراً و(91) وكيلاً، واستخدم الباحث استبانة مكونة من سبعين عبارة موزعة على خمسة محاور يقيس كل محور صعوبة معينة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

1- كشفت الدراسة عن وجود صعوبات إدارية أهمها: حاجة المدرسة إلى موظف فني مختص في تشغيل وصيانة تقنيات الإدارة الالكترونية، ندرة الدورات التدريبية، غياب اللوائح التي تنظم طرق تطبيق الإدارة الالكترونية، الافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الالكترونية، البنية التحتية الإنشائية للمدارس غير مهيأة لاستخدام الإدارة الالكترونية .

2- كشفت الدراسة عن وجود صعوبات بشرية أهمها: صعوبة التعامل مع البرمجيات الالكترونية المعتمدة على اللغة الانجليزية، ضعف التأهيل التقني للمديرين والوكلاء، صعوبة إيجاد الوقت الكافي للتعامل مع الإدارة الالكترونية .

3- وجود صعوبات تقنية أهمها: محدودية الخطوط الهاتفية، التأخير في الدعم الفني، الصيانة الضعيفة، قدم الأجهزة المتوافرة في المدارس .

4- وجود صعوبات برمجية أهمها: البرمجيات المتوافرة لا ترقى لمستوى التطبيقات العالمية المتقدمة، ندرة مصممي البرامج الإدارية المدرسية .

5- وجود صعوبات مالية أهمها: انعدام دور القطاع الخاص في المساهمة المالية، ضآلة موارد المدرسة المالية، عدم تقديم دعم مالي تحفيزي للمدارس، افتقار المدرسة إلى ميزانية خاصة بالتدريب .

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بكافة الصعوبات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل، الخبرة )

5-دراسة (اللامي، 2008) بعنوان: " واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية بنين بمحافظة الخُبر "

وهدفت إلى التعرف إلى واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية بنين بمحافظة الخُبر واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وطبق دراسته على عينة قوامها (33) مديراً من أصل (35) مديراً هم قوام مجتمع الدراسة من المديرين، (63) وكيلاً من أصل (85) وكيلاً هم عدد الوكلاء الكلي بمجتمع الدراسة واستخدم استبانة لرصد استجابات أفراد عينة الدراسة مكونة من خمسة محاور مشتملة على (52) فقرة موزعة بحسب انتمائها لمحاور الدراسة، واعتمدت الدراسة على حساب التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، واختبار -t- لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معامل ( ألفا كرونباخ) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها:

1- توجد ممارسة حقيقية من قبل مديري المدارس ووكلائها لأعمالهم الإدارية من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية بدرجة عالية.

2- توجد مساهمة حقيقية تقدمها التطبيقات الحاسوبية الحالية للإدارة المدرسية وبدرجة عالية جداً.

3- توجد مشاركة فعالة من قبل مديري ووكلاء المدارس في تطوير التطبيقات الحاسوبية الإدارية.

4 - حاجة التطبيقات الحاسوبية الحالية إلى مزيد من التطوير والترقية لتناسب مع متطلبات الإدارة المدرسية الحالية.

5- قصور دورا لجهات المختصة وذات العلاقة في جانب تطوير مهارات المديرين والوكلاء في مجال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والارتقاء بها.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات فئات متغيرات الدراسة التالية:  
(الوظيفة، سنوات الخدمة) .

6 - دراسة (سالم، 2007) بعنوان: "إدارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر" .

هدفت هذه الدراسة إلي الوقوف علي مفهوم إدارة المعرفة،مداخله وعملياته ومحدداته، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مصر.

هذا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة وتفسير العلاقات المتبادلة بينها.

أما مجتمع الدراسة فتكون من (النظار، الوكلاء، المدرسين الأوائل) في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة (القاهرة، الشرقية، قنا) واستخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بعد استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعي إدارة المدرسة بالمدارس الثانوية العامة لاكتساب المعرفة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بعد استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعي إدارة المدرسة بالمدارس الثانوية العامة لتخزين واسترجاع المعرفة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بعد استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعي إدارة المدرسة بالمدارس الثانوية العامة لنقل المعرفة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بعد استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعي إدارة المدرسة بالمدارس الثانوية العامة لتطبيق المعرفة.

## 7- دراسة ( العازمي، 2007 ) بعنوان: "إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي"

هدفت هذه الورقة إلى السعي لتحقيق حزمة متكاملة من الأهداف الأساسية التي يمكن إيجازها بتقديم إطار نظري متكامل عن مفهوم إدارة المعلومات وإدارة المعرفة .  
و استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستنباطي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة .  
وكان من نتائج الدراسة :

- 1- يرى الموظفون أن حيازتهم للمعرفة هي من خصوصياتهم، ولا أحد له الحق بالمشاركة بها.
- 2- اعتقاد الموظفين وشعورهم بأن ليس هناك أي مردود أو فائدة لهم ؛ لذلك يفتقد الموظفون لما يحفزهم لاكتساب المعرفة وتبادلها فيما بينهم .
- 3- عدم توفر القدرة لدى المؤسسات على تحديد مصادر المعرفة المناسبة من أشخاص أو بيانات.
- 4- افتقار الموظفين لوسائل جمع رصيد المؤسسة من المعرفة .

## 8- دراسة ( طاشكندي، 2007 ) بعنوان: " إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثره في التطوير التربوي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ( 130 ) من جميع مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة .  
أهم نتائج الدراسة :

- 1- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم .
- 2- أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- 3- يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها .
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة .

9- دراسة ( الياسري والعامري، 2007) بعنوان : "القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة " بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط.

هدف البحث إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، واستخدم الباحث استبانة للحصول على المعلومات وذلك من خلال إجابات (60) مديراً يمثلون القيادات الإدارية العليا (15) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط وتوصل البحث إلى عدد من النتائج منها:

1- تحقق الفرضية الرئيسة الأولى بنسبة (78,9%) والتي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث .

2- تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (77,8%) والتي تنص على تأثير القوة والمعرفة في فاعلية المنظمة .

10- دراسة (معاينة، 2006) بعنوان: "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض النظم والنماذج العالمية لإدارة المعرفة ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي، تسليط الضوء نحو هذه الأنماط التي من الممكن أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي في الأردن بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية ما تزال غير قادرة على توظيف هذا المجال (إدارة المعرفة)، وعليها أن تفكر بجدية في ترقية أدائها خاصة أن العصر أصبح عصر اقتصاد المعرفة، وأن رأس المال البشري يعول عليه في الاستراتيجيات التنموية للدول المتقدمة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال اعتماد استراتيجيات جديدة ولو منقولة بذكاء .

- تعتمد إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات كأساس تقام عليه هذه الجامعات والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة.

11- دراسة (البيضان، 2005) بعنوان: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها".

هدفت الدراسة إلي بناء أنموذج لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها من خلال تقويم إدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها، ووضع رؤية مستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية، والتوصل إلي أنموذج التطوير للإدارة المدرسية وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى بلغت (62) مشرفاً تربوياً بنسبة (50% ) من المجتمع الأصلي، والعينة الثانية تكونت من مجموعة من الخبراء وبلغ عددهم (22) خبيراً واستخدم الباحث لأغراض الدراسة أداتين، إحداهما وزعت علي المشرفين التربويين لتقويم إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها والثانية هي استبانته آراء الخبراء بالرؤية المستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية .وكان من أهم نتائج الدراسة :

1- أن أغلب الوظائف التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر قد حصلت علي درجات مقبولة نسبياً بمدي تأديتها .

2- ركزت الرؤية علي توظيف فاعل لتقنيات التعليم واستخدامات التكنولوجيا الحديثة، وقاعدة البيانات والمعلومات في جميع مجالات أداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية .

3- أشارت الرؤية المستقبلية إلي ضرورة المشاركة المجتمعية الفاعلة التي تسهم في دعم المدرسة الثانوية وإدارتها نحو تحقيق أهدافها .

12- دراسة (هاشم، 2005 ) بعنوان: " إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية "

هدفت هذه الدراسة إلي تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لإستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلي معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها وقد تضمنت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة والإبداع، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلي وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية .

13- دراسة (الطالب، 2004 ) بعنوان : "أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش "

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي وعددهم (27) مديراً ومديرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تألفت من (57) فقرة غطت المجالات الخمسة للبرنامج وهي: التخطيط والعمل في فريق، الدور الإشرافي لمدير المدرسة، البحث الإجرائي، القيادة الإبداعية، وقيادة التغيير .

وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج:

كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتعميمه على مدارس المملكة، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية، والتركيز في التدريب على بناء استبانة لتحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوءها، والتأكيد على تجريب المدرسة لاستراتيجيات تعليمية حديثة .

**14- دراسة (ياسين ، 2003 ) بعنوان: " المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية ( الأردن:**

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لإدارة المعرفة، نموذج يمكن أن يمثل منظوراً مستقبلياً للإدارة العربية في ضوء الأبعاد الثلاثة الرئيسة للمعلوماتية وهي العتاد Hardware والبرمجيات Software والموارد المعرفية Knowledge ware بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة، والذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظم المادية وهو الإنسان صانع المعرفة ولقد تم استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لأغراض البحث، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات العامة ومنظمات الأعمال العربية تعاني ضعفاً في البنية التحتية للمعلوماتية أولاً، وقلة استخدام نظم المعلومات المحوسبة التي تمثل مقدمة لا بد منها لتشكيل وتنظيم إدارة المعرفة ثانياً.

ولقد أوصت الدراسة بما يلي :

العمل على تحسين كفاءة وفعالية النظم المعلوماتية الموجودة في كل منظمة واستكمال بناء القاعدة التقنية التحتية من عتاد، وكمبيوتر، وشبكات اتصالات بيانات وغيرها، وبناء نظم محوسبة تساعد إدارة المعرفة على القيام بوظائفها المهمة والمعقدة .

**15- دراسة ( الصباغ، 2002 ) بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات "**

هدف هذه الدراسة إلى التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف إلى مدى قربيه أو بعده عن إدارة المعلومات كما يسعى إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مجتمعات وتنظيمات اليوم وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو المنظمة .

واستخدم الباحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور (الالكترونياً أو رقمياً) لمحاولة الحصول على إجابات للأسئلة البحثية، كما اعتمد البحث أسلوب مقارنة وجهات النظر سعياً لعرض أكبر عدد ممكن من الأفكار والتصورات الخاصة بهذا الموضوع، وكان من أهم استنتاجات الدراسة ما يلي :

- أن إدارة المعلومات تستخدم في حالات كثيرة لوصف وظائف نظام المعلومات ويستخدم مصطلح "إدارة المعرفة" للتعبير عن شيء ماله علاقة بالإدارة النظامية للمعرفة سعياً لتحقيق فوائد للأعمال في كل المجتمعات مثل المعلومات، فالمعرفة هي مورد حيوي ومهم، ولكن في الوقت الذي يمتلك فيه مصطلح "إدارة المعلومات" واقعية واضحة من خلال كونه يمثل إدارة الأشياء يمكن أن نتعامل معها فإن مصطلح "إدارة المعرفة" يبدو وكأنه مكون من كلمتين متناقضتين فكيف ندير شيئاً غير ملموس وشخصاً إلى حد بعيد، ونحن لا نستطيع على عكس الحالة مع المعلومات، أن نخزن المعرفة في الحاسوب، ولكننا نستطيع أن نجعلها في النظم الخبيرة وما يماثلها من تكنولوجيا متقدمة، وتحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

1- تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد .

2- إن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير .

16- دراسة (الملاك والأثري، 2002) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات" .

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير المنظمة والعاملين فيها، والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت، ومن أهم نتائج الدراسة :

1- أن المصدر الرئيسي لتزويد النظم بالمعارف والخبرات هم العاملون وخبرات المنظمة، إضافة إلى معارف وخبرات العملاء والمزودين للخدمة أو المادة الأولية والمجالات والمؤتمرات .



2- أن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم، ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية .

3- أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي المنشورات والمجلات الداخلية .

4- ضرورة تغيير توجهات وسلوكيات العاملين في المؤسسة حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات .

17- دراسة (عمر، 1998 ) بعنوان: " مدى توافر واستخدام وسائل التقنية الحديثة في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المديرات "

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توفر وسائل التقنية (الحديثة) وسلوكيات استخدام هذه التقنيات، والصعوبات التي تواجه مديرات المدارس التي تحد من الاستخدام الفعال للوسائل التقنية، بالإضافة إلى التعرف إلى إيجابيات استخدام هذه الوسائل من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة جدة والمدينة المنورة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها واستخدمت الباحثة استبانة تكونت من أربعة أبعاد رئيسية، البعد الأول: يدور حول وسائل التقنية الحديثة المتوفرة في إدارة المدرسة ويشمل على (12) عبارة، والبعد الثاني: يدور حول استخدام الوسائل التقنية المتوفرة في إدارة المدرسة ويشمل على (12) فقرة وسؤال مفتوح، والبعد الثالث: تناول أسباب عدم استخدام وسائل التقنية الحديثة، واشتمل على (15) فقرة وسؤال مفتوح، والبعد الرابع: تناول إيجابيات استخدام الوسائل التقنية الحديثة واشتمل على (12) فقرة وسؤال مفتوح، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اشتملت على (115) مديرة مدرسة تمثل جميع أفراد المجتمع الأصلي للمدارس الثانوية الحكومية والأهلية في مدينتي جدة والمدينة المنورة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1- توفر بعض الوسائل التقنية الحديثة في المدارس الحكومية والأهلية بمدينة جدة والمدينة المنورة .

2- وجود بعض القصور في استخدام الوسائل التقنية الحديثة نظراً إلى الحاجة إلى التدريب والتأهيل المستمر المواكب لتطور تلك التقنيات .

3- وجود توجه عام نحو إيجابيات استخدام وسائل التقنية الحديثة في العمل الإداري من قبل مديرات المدارس الحكومية والأهلية بمدينة جدة والمدينة المنورة .

وقد قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها:

- تعزيز توفير التجهيزات الأساسية للوسائل التقنية من قبل المسؤولين في التعليم لمدارس التعليم العام والخاص .
- وجوب تكثيف الدورات التدريبية الفعالة لمديرات المدارس .
- استحداث وظيفة منسق لأعمال الحاسوب في مدارس التعليم العام .
- إنشاء شبكة للحاسوب تربط كافة المؤسسات التربوية ببعضها البعض .
- تخصيص بنود مالية لتوفير التقنيات الحديثة في المدارس لتجويد وتطوير العمل الإداري والعملية التعليمية ككل .

### 18- دراسة (بن قصودة، 1995) بعنوان " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة، وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير ذلك الأداء .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أداء المدير وتحليل أسباب المشكلات والمعوقات التي تعيق عمله، وبلغت عينة الدراسة (132) مديراً موزعين على بعض المدن الليبية بنسب متفاوتة .

كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة قسمها إلى أربعة مجالات هي: الجانب الإداري، الجانب الفني، الجانب الاجتماعي، الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدير، ثم التأكد من صدقها وثباتها بالتجزئة النصفية وحساب معامل الارتباط

وكان من نتائج الدراسة :

- يؤدي مديرو المدارس الثانوية الليبية معظم المهام الإدارية لكنهم غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه، ومتابعة المستجدات في مجال الإدارة المدرسية .
- أن هؤلاء المديرين يحرصون على تخصيص جانب من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بين المعلمين ويقصرون في خدمة البيئة والمجتمع .

## ثانياً: الدراسات الأجنبية :

1- دراسة جليمان (Glickman, 2005) بعنوان : "ماذا يعتبر: تعليمك ممارسات إدارة المعرفة "

"What count: Education Knowledge Management Practices "

هدفت الدراسة إلى فحص إدارة المعرفة العلمية بالعودة إلى قطاع مدارس فانسورير الشمالي وذلك من خلال ممارسات تتعلق بإنتاج أو تنفيذ أو نشر إدارة المعرفة والإعلان عن الاحتراق المعلوماتي .  
ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن مدارس فانسورير تمارس إدارة المعرفة على أعلى مستوى بل توصي الدراسة بأخذ نموذج مدارس فانسورير نموذجاً يحتذى به حيث إن المعلمين هناك يكافحون من أجل المعرفة التي تطور طرق التدريس والأفكار المستخدمة بها بل إن هناك ممارسة عملية وذلك من أجل التطوير، وهناك تفاعل متبادل بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور من أجل تجميع ثقافة المعرفة بينهم .

2- دراسة ايدج ( Edge, 2005 ) بعنوان : " إدارة المعرفة كأداة لتجديد التعليم على المستوى المحلي .

"Knowledge management as a tool for District-level instructional Renewal "

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام إطار عمل إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة المجهودات المبذولة على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة والأولى في السنوات الأولى من التعليم واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة .

ومن أهم نتائج الدراسة:

- قامت الدراسة بشرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة، والتي يمكن أن تساعد في العملية التعليمية وهذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها في إطار مجموعة الأدبيات كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارستها في كل القطاعات كما تقدم الدراسة مناقشة تفصيلية للتحديات والفرص المتاحة المرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم بما في ذلك التقنيات والمسارات المالية .

### 3- دراسة نيوتن ( Newton,2004 ) بعنوان : " إدارة المعرفة في التعليم "

" management in school board " knowledge"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الإدارة المعرفية مثل (قاعدة المعارف، انتقال المعارف ومعالجتها) في إدارة التعليم والقدرة على إدارة المعرفة في هذه الإدارات عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها وكانت نتائج الدراسة:

- أن هناك فروقاً في قواعد المعلومات المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وهذه الفروق تظهر في المعارف وإدارتها، وتقنية المعرفة كذلك النشاطات التي تستخدم الإبداع .

- أن جميع أعضاء الفريق كانوا يتفاعلون بشكل مستمر مع انتقال التشكيلات المعرفي كذلك كانوا متفاعلين في عملية انتقال المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة وأن بناء القرارات يتم على مدى حجم المعرفة التي لديهم والتي تغطي موضوعات الهيكلية المستخدمة، ثم بعد ذلك يتم تحديد نقطة القرار الواحد لدى كل مجموعة وكل مجموعة تستخدم وقت محدد لإنتاج هذا القرار .

### 4- دراسة الحوامدي ( ALhawamdeh, 2003 ) بعنوان: " العوامل المؤثرة على إدارة

المعرفة في المدارس " " Factors affecting knowledge management in schools "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في نجاح مبادرات إدارة المعرفة في المدارس، حيث تؤثر قضايا الثقافة والإدارة إلى حد كبير في نجاح هذه المبادرات كما هدفت إلى تحديد أهم المعوقات لتطبيق إدارة المعرفة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك عوامل شائعة لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة منها:
- تتطلب إدارة المعرفة تحقيق توازن في القيادة، تنظيم، تعلم، وتكنولوجيا في مجال المدرسة الواسع .
- من الضروري تواجد جو من الثقة،العدل والتجديد في المنظمة حيث أنها مهمة لإدارة المعرفة.
- أن تكنولوجيا المعلومات تمكن وتسهل من تبادل المعرفة .
- تهذيب ثقافة التعلم أو مفاهيم تنظيم التعلم والتي تشجع تبادل المعرفة .
- قد يؤثر المناخ الثقافي على الرغبة في المشاركة

أما عن معيقات تطبيق إدارة المعرفة فكانت كالتالي :

- الثقافة التنظيمية فكانت بنسبة 80 %.
- نقص الانتماء كان بنسبة 64 % .
- تكنولوجيا المعلومات بنسبة 55% .
- هيكلية التنظيم كانت بنسبة 54 % .
- عمليات غير معيارية كانت بنسبة 53 % .
- التزام الإدارة العليا بنسبة 64 %.
- المكافآت والتقدير بنسبة 46 %.

5- دراسة ( جويني، وبيترس، 2002 ) بعنوان: " إدارة المعرفة للقادة التربويين :إطار بيئي للمدارس المبدعة "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تمكن المدارس من فحص المعلومات الهائلة التي جمعوها، وكيف يستطيع إطار بيئي من أن يستخدم في تحويل البيانات العلمية إلى معلومات ذات معنى، كما تتناول هذه الدراسة نظريات من مجال العمل ( BUSINISS ) تخص إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم البيئة المعرفية لتقترح كيف إن إدارة المعرفة عندما تطبق في إطار بيئي منسجم، تكون لها فائدة داخل المدارس حيث إن إدارة المعرفة من منظور تطبيقي يمكن أن تستخدم في دعم الإدارة التربوية ومن ثم دعم التعليم والتعلم.

إن تأثير استخدام البيانات العلمية والمعلومات على النظام التربوي المالي من خلال إدارة المعرفة يمكن المدارس من أن تتطور من عمل روتيني يقوم به عدد من الموظفين إلى مجتمع عالمي مبني على المعلومات، وخلال هذا الإطار فإنه على المدارس فحص هذه الطفرة من البيانات العلمية، وكيفية تحويلها إلى معلومات ذات قيمة ومن ثم تصبح هذه المعلومات معرفة لدعم صناعة القرار التربوي الحكيم .

وكان من نتائج الدراسة :

- أن إدارة المعرفة أساس العمل التعليمي في المدارس وذلك لتشجيع القادة التربويين من مدراء وهيئة تدريس وطلبة وأولياء أمور ليتفاعلوا مع المعلومات النظرية غير المحسوسة في المجتمع التعليمي التربوي .

- يجب أن نؤمن أن قادة التعليم كمدرء المدارس والمعلمين يجب أن يكونوا قادرين على قيادة وتوجيه المعلومات المبنية على إدارة المعرفة طبقاً لاحتياجات المجتمع .
- أن إدارة المعرفة تساعد على دفع الانجازات الأكاديمية للعملية التعليمية والإدارية ولهئية التدريس والطلبة باستخدام المعرفة المبنية على نظم المعلومات لتحقيق التوازن الثقافي الذي يدعم التعليم المدرسي ؛ لكي يتناسب مع الاحتياجات والقضايا العالمية .
- أن دعم العملية التعليمية يتم بواسطة التطور التكنولوجي الذي يقدم وسائل اتصال تعليمية تتناسب مع التطور الأكاديمي والاقتصادي حيث توفرت هذه الوسائل في القرن الحادي والعشرين .

### التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الاستعراض للدراسات السابقة، يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بمحاولة تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة، ومن ثم اقتراح سبل لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية ؛ لذا ستقوم الباحثة ببيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث موضوع وأهداف الدراسة وبيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة، الأهداف، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ) ثم تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .

كما سيتم بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك إبراز أوجه التميز للدراسة الحالية .

### أولاً: الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة :

بعد استعراض الباحثة للدراسات السابقة تبين أنها تناولت عدة موضوعات حيث تناول بعضها إدارة المعرفة مثل دراسة (المحاميد، 2008)، ودراسة (دروزة، 2008)، ودراسة (الغامدي، 2008)، ودراسة (سالم، 2007)، ودراسة (العازمي، 2007)، ودراسة (طاشكندي، 2007)، ودراسة (الياسري والعامري، 2007)، ودراسة (معاينة، 2006)، ودراسة (هاشم، 2005)، ودراسة (جليكمان، 2005)، ودراسة (إيدح، 2005)، ودراسة (حوامدي، 2003)، ودراسة (نيوتن، 2004)، ودراسة (جويني وبيترس، 2002) ودراسة (ياسين، 2003)، ودراسة (الصباغ، 2002)، ودراسة (الملاك والأثري، 2002)، ومنها ما تناول واقع استخدام التقنيات الحديثة والحاسب الآلي في أعمال الإدارة المدرسية مثل دراسة

(اللامي، 2008)، ودراسة (ردنة، 2007)، ودراسة (المنابري، 2003)، ودراسة (عمر، 1998)، ومن الدراسات ما بحث في تطوير الإدارة المدرسية من خلال وضع برنامج مثل دراسة (البيضان، 2005)، ودراسة (الطالب، 2004).

**ثانياً : أبرز النتائج التي توصلت إليها مجمل الدراسات السابقة:**

لقد توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن إدارة المعرفة أساس العمل التعليمي في المدارس وذلك لتشجيع القادة التربويين من مدراء وهيئة تدريس وطلبة وأولياء أمور ليتفاعلوا مع المعلومات النظرية الغير محسوسة في المجتمع التعليمي التربوي .
- أن تكنولوجيا المعلومات تمكن وتسهل من تبادل المعرفة .
- وجوب تكثيف الدورات التدريبية الفعالة لمديري المدارس في مجال إدارة المعرفة .
- استحداث وظيفة منسق لأعمال الحاسوب في مدارس التعليم العام .
- إنشاء شبكة للحاسوب تربط كافة المؤسسات التربوية ببعضها البعض .
- ضرورة عقد برامج تدريبية لتنمية قدرات ومهارات العاملين بوزارة التعليم العالي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، ومتطلبات، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة .
- إن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة يؤدي إلى دعم ومساندة نظم المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى مساندةها لإدارة المعرفة .

**ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث النتائج :**

اتفقت نتائج دراسة (الغامدي، 2008)، ودراسة (طاشكندي، 2007) على أهمية إدارة عمليات المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، كما اتفقت نتائج الدراسات على أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة في إدارة التربية والتعليم .

واتفقت نتائج دراسة (سالم، 2007)، ودراسة (طاشكندي، 2007) على أن أكثر عمليات إدارة المعرفة ممارسة هي اكتساب المعرفة، يليها تخزين المعرفة، ثم نقل المعرفة، ثم استخدامها .

اتفقت نتيجة دراسة (البيضان، 2005)، مع نتيجة دراسة (عمر، 1998) التي أظهرت أن توظيف إدارة المدرسة الثانوية لتقنيات التعليم والتكنولوجيا الحديثة ضعيفة .

وانتقلت نتيجة دراسة (هاشم، 2005) مع دراسة (ياسين، 2003) حيث أظهرت وجود ضعفاً وقصوراً في جهود المعرفة والبنية التحتية المعلوماتية في الجامعات والمؤسسات العامة .

رابعاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### 1 - من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

لوحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن بعضها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث تناولها للموضوع العام مثل دراسة (سالم، 2007)، ودراسة (جليكمان، 2005)، ودراسة (حوامدي، 2003)، ودراسة (جويني وبيتردس، 2002)، كما اختلفت جزئياً مع دراسة كل من (الغامدي، 2008)، ودراسة (إيدج، 2005)، ودراسة (نيوتن، 2004)، ودراسة (طاشكندي، 2007) التي تناولت إدارة المعرفة على مستوى الإدارة التعليمية، كما انتقلت جزئياً مع دراسة (المحاميد، 2008)، ودراسة (دروزة، 2008)، واختلف موضوع الدراسة الحالية مع دراسة (المنابري، 2003)، التي ركزت على استخدام الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية، والتعليمية . كما اختلفت مع دراسة (كليكي، 1991) التي هدفت إلى الكشف عن مدى إدراك مديري المدارس لفائدة البرامج التدريبية التي التحقوا بها في إعدادهم لممارسة أعمال الإدارة المدرسية .

### 2 - من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي في تحقيق الهدف من الدراسة مثل دراسة (الغامدي، 2008)، ودراسة (المحاميد، 2008)، ودراسة (دروزة، 2008)، ودراسة (سكيك، 2008)، ودراسة (العازمي، 2007)، ودراسة (ردنة، 2007)، ودراسة (معاينة، 2006)، ودراسة (هاشم، 2005)، ودراسة (منابري، 2003)، ودراسة (الملاك والأثري، 2002)، ودراسة (عمر، 1998)، ودراسة (بن قصودة، 1995)، ودراسة (اللامي، 2008)، واختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة (الصباغ، 2002) التي استخدمت أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور إلكترونياً أو رقمياً.

### 3 - من حيث أداة الدراسة:

انتقلت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة مثل دراسة (الغامدي، 2008)، دراسة (اللامي، 2008)، ودراسة (المحاميد، 2008)، ودراسة (دروزة، 2008)، ودراسة (سكيك، 2008)، ودراسة (اللياسري والعامري، 2007)، ودراسة (ردنة، 2007)، ودراسة (سالم، 2007)، ودراسة (معاينة، 2006)، ودراسة (منابري، 2003)، ودراسة (الملاك والأثري، 2002)، ودراسة (بن قصودة، 1995)،



واختلفت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (عمر، 1998) التي استخدمت المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة .

#### 4 - من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة الحالية من مديري ومديرات المدارس الثانوية، وقد انفتحت مع بعض الدراسات مثل دراسة (سكيك، 2008)، ودراسة (منابري، 2003)، ودراسة (بن قصودة، 1995)، واختلفت مع دراسة (الغامدي، 2008) حيث تكونت عينة الدراسة من الإداريات ورئيسات الأقسام في الإدارة التعليمية، كما اختلفت مع دراسة (دروزة، 2008) حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، ودراسة (المحاميد، 2008)، ودراسة (هاشم، 2005) حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ودراسة (طاشكندي، 2007) حيث تكون مجتمع الدراسة من مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم، ودراسة (البيضان، 2005) حيث تكون مجتمع الدراسة من مشرفين وخبراء تربويين، واختلفت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسات أخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها في تلك الدراسات على مديرات المدارس الثانوية فقط مثل دراسة (عمر، 1998)، أو على مديري المدارس الثانوية فقط مثل دراسة (ردنة، 2007) أو وكلاء المدارس الثانوية بالإضافة لمديريها مثل دراسة (اللامي، 2008).

#### رابعاً: أوجه التميز للدراسة الحالية:

- لقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها موضوعاً حديثاً وهو تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، كما اقترحت الدراسة سبلاً لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. وفي حدود علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات على مستوى الوطن التي تناولت إدارة المعرفة وتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في ضوء هذا المفهوم .

- تناولت الدراسة الحالية متغير ( التخصص في الثانوية العامة ) في حين لم تتناول أي من الدراسات السابقة هذا المتغير .

#### خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اختيار منهج الدراسة المتبع .

- اختيار عينة الدراسة .

- في التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة .
- اختيار أداة الدراسة .
- بناء الإطار النظري للدراسة .
- في إجراءات الدراسة .
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- في عرض النتائج والتوصيات .

# الفصل الثالث

## الإطار النظري

### \* الإدارة المدرسية .

مفهوم الإدارة المدرسية.

أهمية الإدارة المدرسية.

دواعي تطوير مهارات مديري المدارس.

المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة.

الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

### \* إدارة المعرفة .

مفهوم البيانات - المعلومات - المعرفة - الحكمة - أهمية المعرفة .

أنواع المعرفة - ومصادر المعرفة .

إدارة المعرفة النشأة والتطور - جذور إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة - أهداف إدارة المعرفة - وظائف إدارة المعرفة.

أهمية إدارة المعرفة للمدرسة - عناصر إدارة المعرفة .

مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة - مجالات إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة - نماذج إدارة المعرفة.

متطلبات إدارة المعرفة - تطبيق إدارة المعرفة في المدارس .

مقترحات لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

عناصر نجاح إدارة المعرفة - العقبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس .

## الإدارة المدرسية

### مقدمة :

تعد الإدارة المدرسية وحدة أساسية في حلقة الإدارة التربوية، لعبت دوراً عظيماً عبر العصور، تعددت وتنوعت وظائفها وأدوارها مع تطور المجتمعات في كل فرع من فروع المعرفة ؛ لذا كان لزاماً على المسؤولين في الإدارة التربوية التوجه نحو الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتحول من الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الحديثة، وتطبيق مبادئها في الإدارة المدرسية لمواجهة تحديات القرن الذي نعيشه والتحديات القادمة .

### مفهوم الإدارة المدرسية :

تعددت مفاهيم الإدارة المدرسية منها :

عرفها (عماد الدين، 2004: 13) بأنها: " أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى إحداث تغيير واعٍ ومنظم في البيئة المحلية، من خلال فرق المعلمين والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة " .

ترى الباحثة ضرورة أن يتضمن مفهوم الإدارة المدرسية تحقيق الأهداف التربوية في إطار فلسفة المجتمع، كما ترى الباحثة أن لفرق ومجموعات العمل بالمدرسة من معلمين وإداريين دور عظيم في بلوغ الغايات، ولكن يجب مواكبة التطورات في هذا المجال بما يتفق ومعتقدات الأمة وفلسفتها لتحقيق النجاح المنشود والتميز المرغوب.

لهذا تعرف الباحثة إجرائياً الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة وبمعاونة فرق المعلمين والإداريين من أجل بناء جيل قادر على مواجهة التحديات المعرفية والتكنولوجية وبما ينسجم مع معتقدات الأمة، ووفق الفلسفة التربوية للإدارة التربوية " .

### أهمية الإدارة المدرسية:

لا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة، وتغيرت مفاهيم التربية، وكلما تطور التعليم .

وفي العصر الحاضر تختلف أهمية الإدارة المدرسية من بلد إلى آخر، فأهمية الإدارة المدرسية في أمريكا يختلف عن أهمية الإدارة المدرسية في الكونغو كما يختلف عن أهمية

الإدارة المدرسية في الهند أو في تركيا، هذا الاختلاف يتمشى مع المفهوم السياسي للتربية في كل قطر من هذه الأقطار . (مساد، 2005 : 27 - 28 )

وتكمن أهمية الإدارة المدرسية في عدة مهام هي :

- الإدارة المدرسية ضرورية لكل مرحلة تعليمية .

- تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين .

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .

- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات . (عبد العزيز وآخرون، دت: 5 )

- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية

المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس،

وتدريبهم، وعقد الندوات والدورات لهم . (العميرة، 1999: 57 )

- المساعدة في تحويل الطلاب من مستهلكين للفكر إلى منتجين وناقدين ومفكرين ومبدعين،

قادرين على مواجهة تحديات العصر . (الجيار، 2004: 122 )

يقول تشارلس بيرد عن أهمية الإدارة: " ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع

الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة

وطريقة ممارسة الإدارة .

فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة

منظمة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

لقد اتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر

الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى

وهي (عصر الإدارة العلمية) . إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان

وراءه إدارة .

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها

الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة.

**القاعدة الأولى:** تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت

صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتتسيقها

وتوجيهها ومتابعتها.

**القاعدة الثانية:** الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف .

**القاعدة الثالثة:** تحقق الإدارة بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية .

**القاعدة الرابعة:** ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة .

**القاعدة الخامسة:** إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة .

[www.drsmv.com/2.doc](http://www.drsmv.com/2.doc)

هذا وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية يمكن أن يكون لها دور بارز في العقد القادم في تشجيع أفرادها وتحفيزهم على النقاط الموارد المعرفية وحسن استثمارها وتوظيفها في إنتاج وابتكار معرفة جديدة، وبالتالي خلق جيل مبدع للمعرفة وليس مستقبل لها فقط، وقد يكون البدء بهذا في المدارس الثانوية أكثر فاعلية منه في المدارس الأساسية فالمدرسة الثانوية حاضنة الحاضر وصانعة المستقبل لهذا الجيل، والإدارة المدرسية بقيادتها والعاملين فيها تستطيع توجيه منهج تفكيرهم، وتزويدهم بالاستعدادات الكافية لينطلقوا لمستقبلهم بقدرات وكفايات متفتحة دون عقبات ولهذا كان الاهتمام بتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية الذين لهم الريادة في قيادة المدرسة الثانوية لمواكبة متغيرات العصر الحديث ومتطلباته .

وهنا يؤكد (البرادعي، 1988) على أهمية تبني الإدارة المدرسية لبعض أساليب التكنولوجيا الإدارية بأبعادها الثلاثة: التكنولوجيا العقلية - التكنولوجيا الاجتماعية - التكنولوجيا الآلية وهي الأهم فيما أدخل على الإدارة من تقنيات وآليات، كالحاسب الآلي الذي حقق فاعلية كبرى في معالجة المعلومات الخاصة بالطلاب ومستوياتهم، وكذلك أفراد الهيئة التعليمية والإدارية، وعمليات التقويم، إضافة إلى ما يوفره من إحصاءات ومعلومات مختلفة تسهل عملية خزنها واستخدامها . (البرادعي، 1988: 98)

### **دواعي تطوير مهارات مديري المدارس:**

لقد احتلت فكرة تطوير المديرين أهمية خاصة على اعتبار أن أي تحسين يمكن تحقيقه في كفاءة وظائف الإدارة من شأنه أن يضيف تأثيراً ملموساً على وظائف المستويات الدنيا، ومن

شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافي من الإداريين في المستويات العليا، والذين يسهمون في إعداد المستويات الدنيا وتأهيلها، والسبب في ذلك يرجع إلى النقص في الإداريين وخصوصاً في الدول النامية، حيث ينقص الإداريين المهارات الإدارية والمعرفية .

إن تطوير المديرين أمر يفرضه تقدم المعرفة ، ويتأتى ذلك التطوير وفق عدة أساليب يمكن استخدامها في توفير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للمديرين، ومن تلك الأساليب البرامج التدريبية، والمحاضرات والمؤتمرات، والندوات والحلقات وورش العمل . (الشهري،1999: 262 - 263 )

التغيرات والتطورات المهمة في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري، حيث تضاعفت كماً ونوعاً مرات عديدة خلال العقود الأخيرة من هذا القرن، كما تعددت وتطورت في الوقت نفسه تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية، وهذا بدوره يلقي على التعليم وإدارته مسؤوليات واحتياجات جديدة .

تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين، وأهمية التعليم الوظيفي لدى جمهور المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع، وقدرات التفكير العلمي .

وهذه لا تحدث تلقائياً، وإنما يخطط لها على مختلف مستويات العمل التعليمي، حتى تتوفر لها عوامل وظروف ممارستها بنجاح على الواقع التعليمي، وتؤدي الاحتياجات التربوية التي تفرضها طبيعة التطورات والتغيرات الاجتماعية المعاصرة . (البرادعي،1988: 88 )

تجدد الحياة بالذات، وتطور حاجاتها وأساليب الحصول عليها، يستتبعان تجديداً في المواقف والعلاقات، وتطوراً في السلوك لمواجهة ذلك التجدد، وكما تتمكن المدرسة الثانوية من النهوض بمهامها في تكوين السلوك المناسب لدى الناشئين، فلا بد من العمل المستمر لتحديث إدارتها، لتكون في تكيف وتطور مستمرين إزاء ما يحيط بها من متغيرات كثيرة .

كما أن مجموعة التحديات التي ظهرت على الساحة تفرض تطوير مهارات مديري المدارس مثل: تحدي الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية والتي تستلزم تزويد الأفراد بالمهارات، والمعارف التي تتطلبها تلك الثورة في كافة أشكالها وصورها .

المعرفة لم تعد أسيرة جدران الكتب ودوائر المعارف ولكنها أيضاً نسبية، وليست مطلقة ومتغيرة بتغير العلم ومناهجه وطرائقه، وأصبحت متراكمة ومتناهية بصورة مذهلة، حيث أصبحت تلك المعرفة التي يعرفها البشر خلال القرن الماضي يمكن تحصيلها خلال أسابيع وأيام معدودة في تضاعفها وتنميتها . (بدران،2005: 238 )

كما أضافت روزابث كما ورد لدى (شنودة، د ت) بأن التطوير لزاماً للأسباب الآتية :

- إن التغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدارس في الوقت الحالي، والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي مؤسسة، ومنها المدرسة ولم يمنحها ما تهدف إليه من تخريج جيل واع بمن حوله، مدرك بما عليه من مسؤوليات، يستطيع مواجهة العولمة والاستفادة من فرصها بما يمنحه القدرة على التميز والتفوق والعطاء، يحتم بلا شك اللجوء إلى التغيير الهادف والمدرّوس والمخطط له، ولهذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية أن تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية تختصر الوقت، وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب.

- تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات والتغييرات التي تؤثر على البيئة المدرسية بما يساعدها على التكيف مع تلك التغييرات بأسلوب يحمل بين جنباته المرونة والاستمرارية.

- رفع حماس أفراد المجتمع المدرسي وزيادة دافعيتهم في سبيل قدرتهم على التعامل مع معطيات العصر وثورة المعلومات من خلال إدراكهم للدور المنوط بهم مستقبلاً، وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات.

- بناء مناخ مدرسي يساعد على التطوير والتجديد والإبداع يعمل أفراد بروح الفريق الواحد .

ومن هنا يمكن القول بأن على إدارة المدرسة أن تدرك مدى حاجتها للتغيير، وأن تتنبأ بالمستقبل وتدرس أوضاعها وأفكارها وبيئتها، ومدى التقدم الحاصل حولها بحيث تقيس نفسها إلى ما حولها، إذ المدرسة بلا شك مسؤوليتها في هذا الجانب أعمق وأكثر أهمية، إذ هي تخرج الأجيال الذين ينخرطون فيما بعد في سوق العمل ومعتزك الحياة العملية، وهذا في حقيقة الأمر يضيف أدواراً أخرى إلى أدوار مدير المدرسة، وبالتالي فإن عليها أن تخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت الحاجة إليه أو إذا واقع العمل المدرسي يتطلبه .  
(شنودة، د ت: 4 )

- الزيادة المتسارعة في أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس الثانوية وزيادة عدد هذه المدارس، آخذين في الاعتبار أن هذا التوسع يحتاج إلى إمكانات مادية وفنية كبيرة مما قد لا يكون متوفرًا بالصورة المطلوبة في الوقت الحاضر .

- العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع، وضمان تحقيق الجودة، وتبني ثقافتها من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم .



- الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية التي تتم تطبيقها في بعض المدارس الثانوية وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم . (أبو حرب، 2007: 222 )

- التقدم في نظم الاتصالات حيث أدى النمو السريع في نظم الاتصالات والتوسع الكبير في استخدام أدوات الاتصال الجماهيري، وبخاصة ما يتعلق منها في الاتصال السمعي والبصري، والتقدم في نظم المعلومات إلى فتح آفاق جديدة وضاعف من الترابط بين التعليم والاتصال، وهذا التطور الكبير في نظم الاتصال زاد من حجم المعلومات والمعارف وتدققها والحث على حسن توظيفها . (أبو جيل، 2008 : 42 )

وترى الباحثة ضرورة التسلح بالقدرات والمهارات الإدارية والفنية والتكنولوجية، والسعي لتطوير الذات، والتفكير الجاد والعمل في كيفية مواجهة احتياجات سوق العمل، فالتطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة تستحث همة الإدارة العليا لتطوير مهارات مدراء المدارس، لمسايرة هذه التحديات المستقبلية المتسارعة، كي تتمكن المدارس الثانوية من تحقيق رسالتها .

إن هذا التطوير للمهارات قد يكون له مردود في التحول من ثقافة الحفظ والخبز للمعرفة، إلى ثقافة الإبداع والابتكار لها .

### **المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة:**

يوجد العديد من المهارات الضرورية لمدير المدرسة بخاصة في عصر التحديات المعرفية والتكنولوجية، والتي من خلالها يتمكن من إدارة مدرسته إدارة ناجحة وفعالة .

### **تعريف المهارة :**

يعرفها (بلقيس ،1988: 127) بأنها: " نمط من السلوك أو الأداء الظاهر أو غير الظاهر يتطلب التنفيذ والمعالجة والتنسيق لمعلومات سبق تعلمها، ويشتمل على استجابات جسمية أو فسيولوجية أو عقلية ترتبط بالمشيرات التي يقع المتعلم تحت تأثيرها، وتحدث في سياق معين يمكن معرفته والتنبؤ به، وتوصف المهارة العلمية بأنها نمط من الأداء المتقن الموجه نحو إنجاز عمل من الأعمال " .

وعرفها (قطامي وقطامي، 2001: 297 ) بأنها: " القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين ، أو أداء مهمة ما " .

وعرفها (أبو كشك، 2006: 103) بأنها: " أداء العمل بسرعة ودقة وتمتاز أنها مكتسبة وليست موروثه، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب " .

وتعرف الباحثة المهارة إجرائياً بأنها: " قدرة مدير المدرسة الثانوية على توليد المعرفة والتشارك بها، وتنظيم وخرن وتطبيق كافة أنواع المعرفة المتعلقة بالمدرسة، بما يؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع وتحسين الكفاءة والفعالية " .

### الخصائص العامة للمهارة:

يوضح (أبو حطب وصادق، 1994 ) أن التغيير في الأداء والإتقان النهائي اللازم لاكتساب المهارة ليس هو مجرد الأداء الأولي مضافاً إليه عنصر السرعة، بل إنه أداء قد يختلف كميّاً عن الأداء المبدئي، ويتميز بالتغيرات المهمة التالية :

1- زيادة المرونة في الأداء والقدرة على توقع النتائج نتيجة للتأهب للظروف أو الشروط أو المواقف المتغيرة ونقص الشعور بالمفاجأة أثناء الأداء .

2- زيادة الثقة بالنفس ونقص مشاعر التردد .

3- زيادة الشعور بتحسن الجهود نحو اتجاه الرضا عن العمل والإقبال عليه .

4- زيادة الاستبصار بالعمل وإدراك العلاقات بين أجزائه وزيادة التفهم لمعناه ومغزاه، مما يساعد على إدراك المتعلم للأسباب الحقيقية لأي اضطراب يطرأ على الأداء دون حدوث خلل ظاهر فيه .

5- الانتظام في الأداء بحيث يعطي انطباعاً بعدم التسرع بينما يكون المعدل الفعلي للأداء على درجة كبيرة من السرعة بالفعل . (أبو حطب وصادق، 1994: 661 )

وهناك مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح رجل الإدارة المدرسية يمكن تصنيفها إلى:

#### 1- مهارات مرتبطة بالمعلومات :

- مهارات تجميع المعلومات (الملاءمة - الدقة - الترتيب )

- مهارات تخزين المعلومات بقصد استرجاعها بسرعة .

- مهارات تفسير الموضوعات وتحليلها .

#### 2- مهارات في اتخاذ القرارات:

- مهارات تشخيص المشكلات .

- مهارات التحليل الموضوعي .
- تفهم اقتصاديات المشروع والاستثمار . (التكلفة والعائد )
- تفهم الأولويات والعمل بموجبها . (الهواري،1980: 137)

### 3- المهارات الفنية :

- تعرف المهارات الفنية بأنها: "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام، بشكل يحقق الهدف بفاعلية".
- ومن المهارات الفنية المطلوب توافرها في مدير المدرسة :
- القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة .
  - معرفته وإتقانه لمهارات استخدام التكنولوجيا التربوية .
  - القدرة على توفير المعلومات .
  - القدرة على اتخاذ القرار .
  - القدرة على المزج بين الإدارة والقيادة .
  - القدرة على التفويض والسيطرة على الوقت . ( أبو الكشك، 2006:105- 106 )

### 4- المهارات التنظيمية:

هي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهارات، والواجبات، وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها .

ولما كان مدير المدرسة يطلب منه القيام بمجموعة متكاملة من الأدوار تتطرق من الواجبات والمسؤوليات المنوطة بوظيفته، وتتصل بجميع مجالات العمل المدرسي داخل حدود المدرسة التي يديرها، وفي إطار البيئة المحيطة والمجتمع المحلي لها، فإن الحاجة ماسة إلى تحديد الأسلوب الإداري المناسب، والوصول إلى معايير واضحة لقياس فعالية الإدارة في النهوض بجميع هذه الأدوار التي تساهم في سير العمل المدرسي على الوجه المطلوب، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية المنشودة .

ومدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والمتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري . (أبو الوفا وحسين، 2000: 202- 203 )

#### 5- المهارات الإدراكية:

المهارات الإدراكية: هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، ومعرفته لأثر أي تغييرات قد تحدث في أي جزء على الأجزاء الأخرى . وهي تتعلق بدرجة كفاءة القائد في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتقنن في حلها، وفي التخطيط للعمل وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل وهي تصور الأشياء المستقبلية بناء على الوضع الحاضر، وتصور ما ستكون عليه الإدارة بعد سنوات، بناء على المعلومات المتوفرة لدى القائد، فهي تختلف عن التحليل غير المبني على أسس علمية من الخيال والأوهام .

وهي قدرة القائد على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات والأنشطة التي تعرض عليه، المرتبطة بالأهداف والأنشطة والمناهج التربوية في المدرسة . (أبو الكشك، 2006: 104 )

#### 6- المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل، والاستنتاج، والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقضهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير أساليب حسب متطلبات الظروف والمتغيرات والتنسيق بين فرق البحث المختلفة داخل المدرسة . (أبو الوفا وحسين، 2000: 202 )

وبالرغم من أن هناك درجة من التداخل بين هذه المهارات، بمعنى أن المهارات الفكرية تحمل في طبيعتها شيئاً من المهارات الفنية، إلا أن المهارات الفنية تحتل مكان الصدارة في الأهمية .

وترى الباحثة أن المهارات الإنسانية إحدى أهم المهارات التي من الممكن أن تساعد مدير المدرسة في نجاح عمله، بل التميز في الأداء إذا أحسن استخدام هذه المهارة، وقد تكون هذه المهارة هي اللبنة الأساسية لإتقان باقي المهارات .

ويذكر (السباعي، 2003 ) مظاهر المهارات الإنسانية للمدير والتي تتمثل في:

مهارة اختيار المساعدين وتشكيل عملهم وإرشادهم، وتحفيز وتشجيع العاملين، والتفويض، ومساندة العاملين، والاتصال، والاقتناع، والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، تنظيم الوقت، وإدارة الاجتماعات، والتعامل مع التغييرات، وإدارة المعلومات والقيادة .

كما يذكر أهم مظاهر المهارة القيادية للمدير وتتلخص في:

الثقة، والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة، والحسم في التعامل مع الأفراد لتوضيح واجباتهم ومسئولياتهم، وتحفيزهم للعمل، والإبداع، والموضوعية في تقييم أداء العاملين، والقدرة على مواجهة الأزمات، وابتكار الحلول المناسبة، والرغبة في التطوير والتحديث والانفتاح على الأفكار الإدارية الجديدة، وإشراك المساعدين، وتشجيع المرؤوسين على التزود بالمعرفة . (السباعي، 2003: 152- 153)

#### 7- مهارات في الاتصال:

يجب على مدير المدرسة أن يتمتع بمهارات الاتصال لأغراض مختلفة منها:

- تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد .
- تزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة .
- للقدرة على الإقناع والتشجيع والحفز للعاملين . (أحمد وحافظ، 2003: 74 )

ويرى ديمنج كما ورد عند (رزوقي، 2004) بأن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها العاملون بحقل المعرفة، بغض النظر عن توجهاتهم التخصصية ومساهماتهم العملية في إدارة المعرفة، وهذه المهارات تشمل:

أولاً: الاتصالات: بحيث يمتلك المدير :

- 1 - القدرة على التعاون مع جميع أفراد المؤسسة التي يعمل على إدارة معرفتها .
- 2 - القدرة على توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة .
- 3 - القدرة على إيقاد الحماس في العمل .
- 4 - القدرة على التواصل مع جميع أفراد المؤسسة .
- 5 - توطيد علاقات بناءة واضحة .
- 6- التعامل مع جميع المستفيدين باحترام وانفتاح وشفافية .

ثانياً: التعلم والتشارك بالمعرفة: بحيث يكون:

- 1- منفتحاً للأفكار الجديدة .
- 2 - مشاركاً بما يمتلك من المعرفة .
- 3 - مطبقاً للمعرفة في العمل اليومي وليس امتلاكها فحسب .

ثالثاً: فرق العمل: والقدرة على:

- 1 - التعاون مع أفراد فرق العمل .
  - 2 - الاعتراف بتعاون الآخرين ومساهماتهم .
  - 3 - العمل بفاعلية مع الآخرين من مختلف الثقافات .
  - 4 - الرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت هنالك حاجة لها .
  - 5 - كسب مساندة الآخرين ودعمهم والتزامهم . (رزوقي، 2004: 116- 117)
- وقد أشارت (هاشم، 2005) إلى مهارات أخرى يجب توافرها لدى مدير المدرسة منها:
- مهارات تعاونية (تكمن في القدرة على دفع الأفراد للعمل كفريق واحد) .
  - مهارات التفكير الاستراتيجي .
  - مهارات اختيار المعرفة من مصادر داخلية وخارجية . (هاشم، 2005: 64- 65)
- وقد وضع (هلال، 1997) بعض المهارات لمدير المدرسة منها:
- القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار الجديدة في مجال وزمن محدد .
  - المرونة في التفكير .
  - القدرة على الرؤية العميقة والثاقبة للأشياء .
  - الأصالة الفكرية وإنتاج أفكار ذات تأثير أقوى على المدى القريب والبعيد .
- (هلال، 1997: 54- 55)
- كما أشار (العجمي، 2000) إلى المهارات التي يجب على مدير المدرسة توظيفها في مجال استخدام الحاسب الآلي:
- بناء نظام قاعدة معلومات مدرسية متطور، يتناول بيانات أحوال الطلبة .
  - ضبط نتائج الطلبة واستخراج كشف الدرجات للصف والشهادات المدرسية المطلوبة.

- متابعة حضور و غياب الطلبة وحفظ السجلات .
- تغذية الإدارة العامة للتخطيط بالوزارة بإحصائيات المدرسة . (العجمي،2000: 256 )
- و هناك مجموعة مبررات لإعداد الأفراد لمجتمع الحاسب الآلي والتي منها:
- أ- إكساب الأفراد المهارات المرتبطة بكيفية تنظيم الوقت، وإدارته، وأساليب التفكير المنطقي المتسلسل .
- ب - تنمية بعض الاتجاهات الإيجابية نحو وقت الفراغ، وكيفية استثماره فيما يعود على أفراد المجتمع بالنفع ومزيد من الفعالية .
- ج- أن معظم المجتمعات المتقدمة تدخل في إطار ما يسمى بمجتمعات الحاسب الآلي الآن، لذلك فالمعلوماتية تعتبر معاصرة، وسوف تدخل مجتمعات أخرى خلال هذا العقد والعقود التالية، أي في المستقبل المنظور في هذا الإطار . (العجمي،2000: 269 )
- ويذكر (أحمد،2001 ) مهارات أساسية ينبغي أن يمارسها مديرو المدارس لاتخاذ القرار وهي:

- 1- التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها .
- 2- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلات، ومن سيتخذ القرار .
- 3- تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد .
- 4- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .
- 5- إشراك الطلبة والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار .
- 6- التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب في اتخاذ القرار .
- 7- تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .
- 8- متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ . (أحمد،2001: 170 )

وترى (ردنه،2007) أن: " من المهارات اللازمة لمدير المدرسة في الوقت الراهن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال وتوظيفها التوظيف الجيد من أجل إدارة مدرسته، وأيضاً تهيئة المناخ الملائم والبيئة المناسبة للعاملين معه للاستخدام الملائم للتقنية وخصوصاً تقنية المعلومات من أجل دفع عجلة التطور والتقدم في العملية التربوية وزيادة الفاعلية الإدارية " . (ردنه،2007 : 64)

تري الباحثة أن جميع ما ذكر من المهارات هي غاية في الأهمية لمدير المدرسة ليتمكن من إدارة مدرسته بفاعلية ولكن قد تكون المهارات التي ذكرها كل من (الهوري، 1980)، و(أبو الكشك، 2006) و(ردنة، 2007) و(رزوقي، 2004) هي مهارات تحتل الدرجة والمكانة الأولى في الأهمية في عصر تتراحم فيه المعلومات، وتتفجر فيه المعارف، وتتسابق فيه التقنيات العلمية ووسائل الاتصال، لهذا قد يكون لزاماً على مدير المدرسة تطوير مهاراته في هذا الاتجاه لتساير عجلة التطور من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية .



## الاتجاهات الحديثة في الإدارة:

### تمهيد:

لقد تعددت أساليب الإدارة المدرسية بدءاً من ظهورها وحتى الوقت الحالي، ومررت بأنماط مختلفة، فمن الإدارة التقليدية لأفكار تايلور إلى الإدارة الحديثة، خاصة بعد تأثرها بالاتجاهات الإدارية في مجال الصناعة والتكنولوجيا، فظهرت اتجاهات جديدة في عالم الإدارة المدرسية فرضتها التغيرات والمستجدات التي عايشتها المجتمعات مثل تحدي المنافسة العالمية، العولمة، الثورة التكنولوجية، وثورة الاتصالات، ومن هذه الاتجاهات:

### أولاً: الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة، بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الوقت الحاضر. (ياسين، 1998: 18)

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

"مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة". (رشيد وجلاب، 2008: 65)

وعرفها (عوض، 2001: 6) بأنها: " العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل "

### أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء (الطلاب - المعلمين - أولياء الأمور) والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .

2. اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في سوق العمل وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه .
3. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشافها مبكراً وبالتالي، يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين .
4. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها، ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء، ومنح الحوافز داخل المنظمة .
5. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها. (عوض، 2001: 8)

#### أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العصر الحالي ومن هذه التحديات:

1- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني .

3- تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال .

هذا وقد حدد (الحسيني، 2000) أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

1- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي للمؤسسة، كما يساهم في صياغة كل الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج، وتقييمها .

2- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف .

3 - تشجع على بلورة الأفكار المتطورة وتكوينها، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المؤسسة .

4- كما أن الإدارة الإستراتيجية تساعد الإدارة المدرسية في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المدرسة .

5- كما أنها تؤدي إلى زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المدرسة .

وترى الباحثة أن مدير المدرسة المبدع يعتمد على الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة في خطته، وتطوير أفكار مستقبلية جديدة مبنية على عملية التقييم للخطط السابقة ومدى ما تحقق منها كما تم الرسم له، وفي ضوء الفرص الجديدة المتاحة .  
ومن أبرز إيجابيات الإدارة الإستراتيجية أنها تفيد في :

- تساعد في جعل مديري المدارس أكثر إدراكاً للتغيرات الحادثة والفرص الجديدة والمخاطر المحتملة .

- توظيف الموارد والإمكانات بطريقة فعالة دون هدر شيء فيها فيما لا يفيد .

- تساعد الإدارة الإستراتيجية المدرسة على تحديد ما تسعى لتحقيقه .

- وضع الحلول للمشكلات القائمة .

- تساعد في التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتحديدها . (الحسيني، 2000: 29 )

### ثانياً: إدارة الأداء :

أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية يتعلق بكيفية إدارة المدرسة للعاملين فيها، ويعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والموظف ويهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها، ويمكن تعريفها بشكل عام بأنها "الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها" . (تيشوري ، 2006)

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>

**تعريف إدارة الأداء :** تعرف إدارة الأداء على أنها: " الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها" . (تيشوري، 2006 )

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>

وعرفها (شوارتز، 2001: 3 ) بأنها: " أسلوب من أساليب الإدارة، يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والموظف، ويتضمن وضع الأهداف، والقيام بعملية تقييم مستمرة من المدير إلى الموظف، ومن الموظف إلى المدير، إضافة إلى الإشارة بالأداء" .

### أهداف إدارة الأداء:

- التأسيس لثقافة تشجع الإبداع والتفكير المنتج والإنجاز في الأداء .

- تطوير قدرات الأفراد على الفهم والتعامل مع نقاط القوة والضعف لديهم كأفراد أو أعضاء في فريق العمل .
- تعزيز عملية تطوير القدرات الرئيسية لدى المعلمين ليصبحوا من ذوي الأداء الملحوظ والناجح .
- إيجاد بيئة أساسها التعاون والعمل بروح الفريق والتركيز على تحقيق الأهداف الموضوعية . (هيئة التعليم، 2006 : 4)
- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات .
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط . ( تيشوري ، 2006)

### ثالثاً : إدارة التطوير :

تفرض العولمة على مدير المدرسة العصري البحث عن وسائل وأساليب حديثة تمكنه، من التعامل مع التغيرات بصفتها فرص أو تحديات، هذه التحديات تفرض عليه أن يضطلع بدوره المبدع المتجدد، وأن ينمي طاقاته ويثري قدراته، وقد يكون من المفيد هنا هو اقتناع مدير المدرسة بعملية التطوير، مؤمناً بأهميته كأسلوب يتفق مع تطورات العصر وما تحمله العولمة من تغيرات، بحيث يستفيد من فرص العولمة في تنمية وتطوير العملية التعليمية بالمدرسة .  
(شنودة، د ت : 1 ) [www.moelp.org](http://www.moelp.org)

### تعريف إدارة التطوير :

يعرف الصقار إدارة التطوير كما ورد لدى (شنودة، د ت) " بأنها خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتطويرها لممارساتها الإدارية." (شنودة، د ت: 3 ) [www.moelp.org](http://www.moelp.org)

ويعرفها (شنودة، د ت: 3 ) بأنها: " ذلك التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة المدرسية في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية، بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة."

## أهداف إدارة التطوير :

1- مواجهة التحديات المعاصرة، حيث إننا نعيش في عصر تتسارع فيه التغيرات التي أحدثتها عصر العولمة، وثورة المعلومات، وعالم الاتصالات، والتي كان لها تأثير كبير وواضح على النظام المدرسي، وعلى مجمل العملية التربوية، حيث يترتب على مدير المدرسة بناء خطط التغيير من خلال مشاركة العاملين في المدرسة، والتركيز على العناصر التي تتميز بالإبداع والتميز والتفوق .

2- تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاج المشكلات والتغيرات التي تؤثر على البيئة المدرسية بما يساعدها على التكيف مع تلك المتغيرات بأسلوب يحمل في طياته المرونة والاستمرارية، وتحفيز المعلمين وزيادة دافعهم وحماسهم للعمل، وزيادة قدراتهم للتعامل مع معطيات عصر العولمة، وإدراكهم للدور المنوط بهم مستقبلاً، وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور لخدمة الأهداف التربوية، وقيمنا الإسلامية والتسلح للوقوف أمام محاولات التخريب والفساد وهو الوجه السلبي لذلك التطوير .

3- بناء مناخ مدرسي يساعد على التجديد والإبداع وهو محصلة طبيعية لمدى إدراك مدير المدرسة لأهمية الدور الذي يقوم به بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمدرسة والتركيز على العمل بروح الفريق الواحد . ( المطري، دت: 4 ) [www.yanabeea.net](http://www.yanabeea.net)

## رابعاً: الإدارة الإلكترونية:

نظراً للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة، أخذت المؤسسات والمنظمات تتسابق وتتنافس في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري وخاصة مع ظهور شبكة الانترنت والبرمجيات الحديثة، مما حدا بالإدارة حالياً إلى تقليل استخدام الورق، والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية لتبسيط مهام هذه المؤسسات، وبالتالي زيادة الإنتاجية في العمل .

## مفهوم الإدارة الإلكترونية:

عرف (ياسين، 2005: 22 ) الإدارة الإلكترونية بأنها: " وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية " .

وعرفتها (كيلاني، 2006: 364 ) بأنها: " أسلوب جديد في العمل الإداري داخل كلية التربية يستخدم المعلوماتية والإلكترونية في تقديم الخدمات للطلاب، وذلك بهدف تبسيط وتسهيل

التعامل مع الكلية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور، وتوفير المعلومات والخدمات بشكل متكامل وسريع لجميع الطلاب، وتسهيل حصول الطلاب على الخدمة وتخفيض تكلفتها". أما (عامر، 2007: 28) فقد عرفها بأنها: " منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات، لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة ".

#### أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها .
  - مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها .
  - البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد .
- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة . (السالمي، 2006: 39)

#### فوائد الإدارة الإلكترونية:

- 1- توفير بيانات تفصيلية عن المؤشرات التي يمكن استخراجها من قاعدة البيانات .
  - 2- خفض تكاليف التشغيل الحالي مع الإقلال من العمل المكتبي .
  - 3- دقة وجود تأمين البيانات والمعلومات .
  - 4- توفير المعلومات لتحقيق مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسة التعليمية . (عبد العزيز وآخرون، دت: 38)
  - 5- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
  - 6- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
  - 7- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى . (السالمي، 2006: 37 - 38)
- وتتفق الباحثة إلى حد كبير مع (السالمي، 2006: 37 - 38) على فوائد الإدارة الإلكترونية خاصة في وطننا الذي يعاني كثيراً من قلة الورق، ومشاكل الإغلاقات والحصر،

فمن هنا برز توجه وزارة التربية والتعليم نحو الإدارة الإلكترونية، لمواجهة هذه التحديات، ولتسهيل عملية تبادل الخدمات بين المدارس والإدارة العليا .

### خامساً : إدارة المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها الإبداعية، والتنافسية، بحيث تمكن مديريها وبخاصة مديري المدارس من القيام بعمليات جمع وتوليد، وتنظيم، وتوظيف وابتكار المعرفة وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وأبنائه في ظل التعاظم المعرفي والثورة التكنولوجية .

وترى الباحثة أن هذه الاتجاهات تعتمد في نجاحها بدرجة كبيرة على توفر بنوك معلومات، كما تعتمد أيضاً على دقة المعلومات للتوصل إلى قرارات إستراتيجية سليمة ، كما تظهر الحاجة في الوقت الحاضر إلى الأسلوب الإداري الإلكتروني الذي يسهل عمليات حفظ و تبادل المعلومات وسرعة تداولها بين الأفراد والمؤسسات .

وهذا يقود إلى أن إدارة المعرفة هي الأساس لباقي الاتجاهات ، وركيزة لنجاح تطبيقها . وستتناول الباحثة الحديث باستفاضة عن إدارة المعرفة في الصفحات القادمة .

## إدارة المعرفة

### تمهيد :

عندما يتم الحديث عن نظام إدارة المعرفة ويربط بالمعلومات والمعلوماتية لابد من التطرق إلى البيانات والمعلومات المرتبطتين بشكل وثيق بالمعرفة وإدارتها، والمعلوماتية ومكوناتها. وكذلك الحكمة التي هي المرحلة النهائية للمعرفة .

ومن هنا لابد من التمييز بين المصطلحات الأربعة البيانات - المعلومات - المعرفة -

الحكمة

### مفهوم البيانات Data:

هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة .

### مفهوم المعلومات Information:

هي بيانات منسقة ومرتبطة، التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها . أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية، مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها . (العلي وآخرون، 2006: 24 )

### مفهوم المعرفة Knowledge:

هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً أو مؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة . (الزيادات، 2007: 18 )

فمصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى . وأن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام المعلومات واستثمارها من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم. (العلي وآخرون، 2006: 114 )

### الحكمة Wisdom :

تتطور المعرفة لتمتد إلى مفهوم أوسع وأشمل هي :



الحكمة: وهي تجسد الذكاء، وفهم ما هو صحيح، وخطأ، وحققي، وزائف، وفهم القيمة الدائمة . كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها، ويمكن إدراكها . والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حسيمة حول المواقف الخلاقية .

والحكمة تمثل ذروة هرم المعرفة بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة والطرق السائدة منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود، واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف، واختصار الأزمان والمسافات. (عليان، 2008: 69)

### شكل (1)

#### هرم المعرفة



المصدر: (عليان، 2008 : 38)

من خلال الشكل الهرمي السابق يمكن القول أن المعرفة لا تحدث فجأة وإنما تكونت من خلال مرورها بعدد من المراحل التي بدأت بمرحلة البيانات التي أصبحت معلومات، ثم تتحول المعلومات إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بمعلومات، أخرى ثم تدرجت إلى الحكمة .

#### - أهمية المعرفة:

إن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة القوة وهي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها الموارد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية،

فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي مورد لا يعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية . (العلي وآخرون، 2006: 26 )

إن القوى الحقيقية في وقتنا الحاضر، تكمن في المعرفة، وهذا ما أشار إليه القرآن الكريم في عدة آيات، ولعل أول ما أنزل من القرآن الكريم كان دلالة واضحة على أهمية المعرفة، فقال تعالى: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ [العلق:1] بعدها لم يعد العرب أمة أمية فأميتهم هي التي جعلتهم يعيشون عصر الجاهلية المظلم، ومعرفتهم هي التي حلت بهم في آفاق الحضارة .

إننا نعيش اليوم في عصر قد تعاضمت فيه صناعة المعلومات التي أصبحت الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاديات الحديثة، التي تتعاضم فيها مكانة الأنشطة المعرفية لتصبح أكثر تأثيراً في منظومة الإنتاج الاجتماعي . (العباس، د ت : 1 )

Journal .cybrarians.inf

هذا وقد أشار (الزيادات، 2008) إلى أهمية المعرفة فيما يلي:

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة .
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية .
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها .
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها . (الزيادات، 2008: 20)

تري الباحثة أن المعرفة أصبحت أحد أهم مظاهر القوة كمورد عظيم القيمة للحاق بركب التقدم العلمي الذي ظهر في الكثير من دول العالم . وهذا ما يحث على الاهتمام بتعزيز المعرفة في مجال التعليم، ورعاية المتفوقين والمبدعين من المهنيين والطلبة، وتشجيع الابتكار وتهيئة الظروف المناسبة، والتركيز على ثروة الأفكار أكثر من ثروة الأشياء .

- أنواع المعرفة:

تنقسم المعرفة بدورها إلى فرعين رئيسيين هما:

## أ- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة، وقد تكون كبيرة أو صغيرة . (عليان،

2008: 81 )

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في المؤسسة، والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد، ومن الصعب أن نحصل على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة، بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة . (الصاوي،2007: 27 )

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، وهذه غير مكتوبة والتي تتعكس على السلوك . فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها، لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استنارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك، وتعريضها لمنبهات معينة .

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين، لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات . (عليان،2008: 81 )

## ب- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المكتوبة أو المرמزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية . لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها .

إن هذه المعرفة لا تتفصل ولا تستطيع الاستقلال في مرحلة تكوينها أو تطويرها عن المعرفة الضمنية غير المكتوبة . (ياسين،2007: 38 )

## - مصادر المعرفة:

يعرف مصدر المعرفة بأنه: " ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع، فالذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد " .

وتقسم مصادر المعرفة إلى قسمين رئيسيين هما:

## أ- المصادر الخارجية :

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترنت، والجامعات، ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة. (إسماعيل، دت:4)

كما أن هناك عدداً كبيراً من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر، المشاركة في المؤتمرات، متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإقامة المشاريع وغير ذلك (عليان، 2008: 107)

## 2- المصادر الداخلية :

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة. (إسماعيل، دت:4)

ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعليم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

( الزيارات، 2008: 46 )

يمكن القول: إنه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد لاكتساب المعرفة بل يجب استقطابها من جميع الموجودات والمصادر، وباستخدام شتى الوسائل الممكنة والمتاحة سواء المصادر البشرية أو التكنولوجية أو الوثائق لتحقيق مساحة أكبر من هذا النفع للمعرفة. ومدير المدرسة بخبرته ومهاراته يستطيع تهيئة الظروف لاكتساب المعرفة والتشارك بها، بل وتحفيز الأفراد على توليدها وتطبيقها في مجتمع المدرسة، وقد يحتاج بعض المدراء إلى بعض التدريب والتوجيه في هذا المجال.

## نشأة إدارة المعرفة وتطورها :

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه . فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين . ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً .

هذا وقد ساهم الكثير من علماء علم الإدارة وكتابها في بزوغ مفهوم أو مجال إدارة المعرفة، ومن بين هؤلاء العلماء والكتاب بيتر دراكر Peter Drucker وباول استر اسمان Paul Strassman في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أكد كل من دراكر واستر اسمان على الأهمية النامية للمعلومات، وأبرزوا دور المعرفة كمورد تنظيمي لمؤسسات الأعمال، كما أن كلاً من كريس أرجيريس وكريستفان بارتليت بمدرسة هارفرد لإدارة الأعمال قد قاموا بفحص الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة، كما في دراسة حالة ليوناردبارتون عن مؤسسة شابنال للحديد والصلب التي وضعت استراتيجية فعالة في إدارة المعرفة منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي . (البيلوي وحسين ، 2007 : 67 )

ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980 ، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة . (نظم المعلومات وإدارة المعرفة، 2007)

و في العام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، وظهرت مجالات كبيرة من المؤلفات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية . (رزوقي، 2004: 165 ) ، كما أشار (نجم، 2005) إلى أن التحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع، أصبح يغطي اقتصاد الدول، ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة . ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول والتطوير الكبير فيما يجري من بناء القاعدة العريضة لمحافل ومؤسسات ومرتكزات، وكذلك في تطوير مبادئ وقوانين إدارة المعرفة، وأساليب وممارسات إدارة المعرفة في الاقتصاد والأعمال والمجتمع على طريقة كل شئ من

أجل إدارة المعرفة، وهذا ما نجده من خلال ما يأتي: مكثبات المعرفة، مؤتمرات إدارة المعرفة، الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة . (نجم، 2005: 51)

وقد ظهر حالياً أن إدارة المعرفة تقدم بديلاً مقبولاً لمبادرة إدارة الجودة الشاملة T Q M، وإعادة هندسة العمليات، كما أصبحت في حد ذاتها مدخلاً ومجالاً استراتيجياً في إدارة الأعمال الحديثة الذي تبنته بيوت خبرة استشارية دولية مثل هاميلتون Hamilton وآرثر Arthur ويانج Young بالإضافة إلى تبني هذا المدخل عدد كبير من المنظمات المهتمة بإدارة الأعمال مثل المنظمة الأمريكية للجودة الإنتاجية وعلوم المعرفة A P Q I S .

ونظراً لأن إدارة المعرفة أصبحت نظاماً جيداً للإدارة فقد حاولت المؤسسات التعليمية تبني مدخل إدارة المعرفة، ولقد أظهر البحث أنه على الرغم من أن كثيراً من المؤسسات قد بدأت في وضع نموذج لها إلا أن قليلاً منها (حوالي 60 % ) هو الذي قام بتطبيقها على مستوى المنظمة ككل، ومن ثم فإن هذه المؤسسات أصبح يتم النظر إليها على أنها مثال لتطبيق إدارة المعرفة من خلال بناء مجتمعات معرفية عن طريق استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة . (عليان، 2008: 131 – 134 )

ومن هنا ترى الباحثة أن المؤسسات التعليمية وبخاصة المدارس أشد الحاجة إلى هذا الأسلوب الإداري، وذلك لأن المدارس تتطوي على قاعدة من المعارف المترامية والمخزنة، والخبرات التي من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها في تلك المجالات المعرفية، كما أن إدارة المعرفة يمكن أن تستخدم في مساعدة الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتي بدورها تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية والتدريسية .

كما وترى الباحثة أن المجتمع الفلسطيني أكثر المجتمعات حاجة لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة نظراً لما يعانيه من حصار شامل في كل شؤون الحياة . فمن خلال إدارة المعرفة يمكن خلق بيئة تعليمية معرفية قادرة على المنافسة والتحدي، وتقديم منتجات وخدمات فعالة لمواجهة احتياجات سوق العمل . بل يمكن من خلال هذا الأسلوب في الإدارة المساعدة في توليد المعرفة لتوظيفها في خدمة المجتمع والوطن .

### **جذور إدارة المعرفة :**

لغايات فهم جذور إدارة المعرفة لابد من تقسيمها إلى الجذور الفكرية، والإدارية، والتكنولوجية على النحو التالي:

## الجزور الفكرية لإدارة المعرفة:

تعود الجزور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل من جانب آخر، كما أن بعض هذه الجزور جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم، وهذه الجزور هي:

### أولاً: الجهود التاريخية:

1- الدين: شكل الدين الإسلامي ومن خلال نظرية المعرفة، عمقاً مهماً في فهم طبيعة المعرفة من خلال السماح للأفراد بالتفكير في أنفسهم، وقد ورد ذلك في آيات عدة تدل على ذلك منها قوله تعالى: " وفي الأرض آيات للموقنين، وفي أنفسكم أفلا تبصرون، وفي السماء رزقكم وما توعدون، فرب السماء والأرض إنه لحق مثلما أنكم تنطقون " { الذاريات: 20-23 } وإذا كان الفكر يعني إعمال الذهن تدبراً وتأملاً في أي من شؤون الدنيا أو الدين فهو نشاط بشري أداته العقل وثمرته الرأي والعلم والمعرفة، وقد ميز الله البشر عن سائر الحيوانات بالفكر الذي جعله كمال الإنسان وفضله على الكائنات الأخرى.

2- الفلسفة: المعرفة في الفلسفة عبارة عن تصور مجرد واسع .

3- علم النفس: عمق الفهم في دور المعرفة في السلوك الإنساني ولذلك عد علم النفس من أهم العلوم الاجتماعية في تحقيق الأهداف المنشودة لأنه يستخدم الأساليب العلمية في دراسة طبيعة الفرد والعوامل المؤثرة عليه وتحديد سلوكه وتصرفاته، وعلم النفس أنواع مختلفة منها: علم النفس الصناعي الذي كان له الأثر في إدارة الأفراد في المشاريع الاقتصادية من خلال رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه والإرشاد وحفز العاملين ورفع روحهم المعنوية، وكذلك المواءمة بين الوظيفة وشاغلها عن طريق الاختيار السليم والتكيف مع ظروف العمل المحيطة وأخيراً زيادة الاستقرار الوظيفي .

4- علم الاجتماع: عمق الفهم لدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها، وأكد على فهم التفاعل الاجتماعي ومشاركة المعرفة في بناء المجتمعات .

5- نظرية الأعمال التي ساهمت في فهم العمل والمنظمة . ( العلي وآخرون، 2006:56-59)

ثانياً: جهود القرن العشرين في تحسين الفاعلية :

إذ ساهمت مدارس الفكر الإداري في الآتي:

1- المدرسة الرشدية (التقليدية): من خلال نظرياتها البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري ركزت على الطريقة العلمية في دراسة الإدارة وجعل المنظمة تعمل بأساليب عملياتية أكثر كفاءة .

2- علم النفس والإدراك والذكاء الاصطناعي والتعلم المنظمي ساهمت في التعلم بصورة أسرع من المنافسين وزودت المنظمة بأساسيات عمل الأفراد بطريقة أكثر فاعلية وتمثل ذلك في الإسهامات المترجمة للعلوم السلوكية في ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة .

3- نظرية النظم والموقفية عمقتا من التركيز في الإدارة على النظرة الكلية الشمولية والفهم الواسع لانخراط العاملين والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر في الأعمال، وهي جميعاً توجهات المدرسة الحديثة في الإدارة . (العلي وآخرون، 2006: 60)

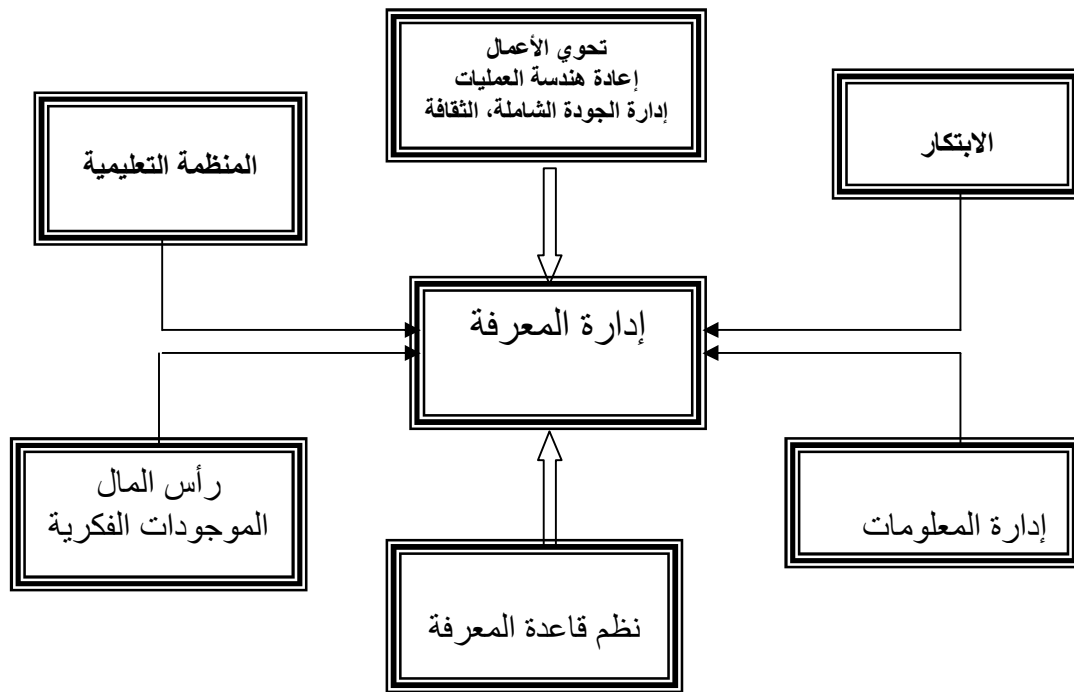
### الجنور الإدارية لإدارة المعرفة :

يظهر الشكل رقم (3) الجنور الإدارية لإدارة المعرفة التي تبلورت من خلال

الممارسات الإدارية :

### شكل (3)

### الجنور الإدارية لإدارة المعرفة



المصدر: (العلي وآخرون، 2006: 61)



## مفهوم إدارة المعرفة:

عرفتها (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004: 6 ) بأنها: "جملة الأساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة، واستثمارها في القرار والعمل " .

عرف (أبو عابد، 2005: 6 ) إدارة المعرفة بأنها: " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتعلم والتخطيط الاستراتيجي " .

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: " مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد مديري المدارس الثانوية على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات ) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة التعليمية " .

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة وإن كان هناك تشابهاً بين بعضها، من حيث أنها أساليب وعمليات تساعد المؤسسات على جمع وتوليد المعرفة وتطبيقها لاتخاذ قرارات سليمة ، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة الإدارية، بل هي مجموعة من العمليات المتنوعة التي تساعد في إدارة وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات من عمليات التشارك بالمعرفة وتوليدها ونقل المعرفة وتخزينها وتوظيفها .

### أهداف إدارة المعرفة للمدرسة :

لم تعد المدارس مؤسسات للتعليم فقط لكنها أصبحت مؤسسات تعليمية أيضاً، ويجب الإشارة إلى أن إدارة المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم المؤسسات التعليمية، حيث إن ذلك يعتمد على قدرة أعضاء المؤسسات والمدارس على التعليم، فينتج عن كل عملية تعليمية فردية عنصر مهم للمعرفة التي تخزن داخل المؤسسات، ولكن مفهوم المؤسسات التعليمية أكثر من مجرد مجموعة من فعاليات التعلم والتدريس التي يقوم بها الأعضاء في تلك المؤسسات، وتتكون أيضاً من التفاعل المتواصل مع البيئة، والاندماج في الثقافات، وشبكات الاتصال عبر الثقافات، وكل الخبرات الفردية وبهذه الطريقة فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى نجاح النظم التعليمية الموجودة. (حسين، 2006: 394 )

وتهدف إدارة المعرفة إلى تحسين فعالية المؤسسات التعليمية حيث تتلخص أهداف إدارة المعرفة للإدارة المدرسية في :

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .
- تكوين مصدر موحد للمعرفة .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم .
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- حفظ المعرفة، أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .
- العمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل مستمر . (عليان، 2008: 157- 158 )

### وظائف إدارة المعرفة:

يمكن القول إن الوظيفة الرئيسة لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وقد حدد (عليان، 2008) وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

- 1- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة ) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم .
- 2- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك .
- 3- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها .
- 4- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
- 5- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية .

6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة، من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة . (عليان، 2008:160)

### أهمية إدارة المعرفة للمدرسة :

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها، والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
  - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .
  - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة .
  - تعد أداة تحفيز للمؤسسات، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة .
- و لقد أشارت (مديرية التربية والتعليم للواء قصبه مادبا، د ت) إلى فوائد عديدة لإدارة المعرفة منها :

- 1- الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات .
  - 2- المعرفة مفتاح بقاء المدرسة، وهي التي تعطي القيمة الجوهرية لها .
  - 3- تخفيف فجوة الاتصالات بين الخبراء (المعرفة الضمنية)، والموظفين الجدد في المدرسة.
  - 4- تحسين مستوى المدرسة، فقد تكون هناك أمور كثيرة معروفة على المستوى الفردي فقط، ولا تكون معروفة لدى الآخرين .
  - 5- تنمي القدرة على التعلم من أخطاء الماضي، وعدم تكرارها في المستقبل .
- (مديرية التربية والتعليم للواء قصبه مادبا، د ت: 14)

[www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)

- 6- الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي .
- 7- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة .
- 8- تقليل الجهود والفقء في المعرفة بعد إعادة هيكلة المؤسسة .
- 9- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة .
- 10- وضع رؤية وإطار للعمل داخل المؤسسة .

11- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة .

12- وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي .

13- تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية، وأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة . (البيلوي وحسين، 2007: 88 )

ويؤكد ( حسين ، 2006) أنه عن طريق تشكيل نموذج فردي، يفرق ويميز المدرسة عن المؤسسات الأخرى، فإن المدرسة سوف تستغل الفرصة حتى تصبح أكثر جذباً للطلاب، فيتوافر أمام الآباء والطلاب الفرصة في اختيار المدارس، التي تلبي احتياجاتهم في سوق تعليمية، تضم كل احتياجات الأفراد التعليمية، ويجب معرفة أن عائدات تلك المدرسة تعتمد على عدد الطلاب الذين يدخلونها، وبالتالي فإن المدارس في هذه الأيام لا بد أن تقوم بالعديد من الخطوات الإيجابية للتأكد من أنها تلك المؤسسات التي تصلح أن تكون محط اختيار الطلاب وآبائهم .

كما أشار حسين إلى أن إدارة المعرفة لها دور في زيادة المقدرة على الإبداع، وحل الكثير من المشكلات المدرسية سواء المتعلقة بالطلاب أو المعلم، مثل تقليل نسب الغياب بين المدرسين والطلاب أو المتعلقة بالبيئة المدرسية، كذلك ستساهم في تحديد ووضع برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة . (حسين، 2006: 395 )

كما تؤكد ( Guiney, 2002 ) أن إدارة المعرفة من منظور تطبيقي، يمكن أن تستخدم في دعم الإدارة التربوية ومن ثم دعم التعليم والتعلم . كما أن تأثير استخدام البيانات العلمية والمعلومات على النظام التربوي المالي - من خلال إدارة المعرفة - يمكن المدارس من أن تتطور من عمل روتيني - يقوم به عدد من الموظفين - إلى مجتمع عالمي مبني على المعلومات، وخلال هذا الإطار فإنه على المدارس فحص هذه الطفرة من البيانات العلمية، وكيفية تحويلها إلى معلومات ذات قيمة، ومن ثم تصبح هذه المعلومات معرفة لدعم صناعة القرار التربوي الحكيم .

كما باتت إدارة المعرفة تشكل المجال الواسع للدول الناهضة، كنمط بديل عن الإدارة التقليدية في إدارة الفصول الدراسية، ففي دراسة هدفت بحث دور إدارة المعرفة والتجديد المستدام في إعداد المعلم السنغافوري قبل وأثناء الخدمة ذهب إلى أنه في عام 1997، أن وزارة التربية والتعليم في سنغافورة ألزمت نفسها ببرنامج طموح للإصلاح التربوي في المدارس السنغافورية تحسباً لنوع التحديات المؤسساتية - خصوصاً في أسواق العمالة المعولمة - التي يمكن أن تواجه الشباب السنغافوري في العقود القادمة . (Guiney, 2002: 2)

منذ ذلك الحين، صممت الوزارة وطبقت سلسلة من المبادرات، تركز هذه المبادرات على التغييرات الكبيرة التي حدثت في نظام " الحكومة التعليمية " في سنغافورة خلال العقد الماضي، والجهود لتغيير نمط طرق التدريس . كما تم التأكيد على أن تحسين طرق التدريس على المدى البعيد سيعتمد على تحسين إعداد المعلم بشكل أساسي، يتضمن ذلك الظروف التي تحسن التعلم المهني في كل من برامج قبل الخدمة وأثناء الخدمة، تحسين إعداد المعلم سيعتمد جوهرياً على التحسين المسبق لطرق التدريس من خلال إدارة المعرفة . (حمودي،2002: 2 )

وجدير بالذكر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة من المنظور والمفهوم السياسي والعملي يمكن أن تستخدم في مساعدة الإدارة المدرسية ومساندتها، والتي بدورها تساند العملية التعليمية والتدريسية . فضلاً عن ذلك فإن أثر استخدام البيانات والمعلومات على واقع النظام التعليمي الحالي من خلال إدارة المعرفة، يزود المدارس بالقدرة على النهوض من وطأة غمار المجتمع والفترة الصناعية، والوصول إلى بيئة تعليمية معلوماتية قادرة على المنافسة في مجتمع المعرفة الذي يقود المجتمع العالمي، وبالتالي فإننا نقول أنه داخل نطاق أو إدارة الهيكل البيئي الخاص بإدارة المعرفة تتمكن المدارس من فحص قاعدة البيانات التي يجمعونها وكيف يمكنهم تحويل تلك البيانات ونقلها إلى معلومات هادفة . وأيضاً كيف تتحول تلك المعلومات إلى معارف تساعد في عملية صنع القرار التعليمي الفعال . (حسين،2006: 396 )

ويضيف (حجازي،2005) إلى النقاط التالية فيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل .
- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة (القريبة ) من وظائفهم .
- تحسين الإبداع داخل المؤسسة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة الآخذة بالازدياد . (حجازي،2005: 35- 36 )

وذكرت (طاشكندي،2007) أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني .
- زيادة القدرة على حل المشكلات والتطوير .
- تجنب التكرار .
- تطوير الذاكرة التنظيمية .

- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها . (طاشكندي،2007: 79)

هذا ويؤكد (حسين،2006) على أن أثر إدارة المعرفة يتضح على أداء المؤسسات التعليمية، من خلال أربعة عوامل أساسية وهي:

الممكنات، والدوافع، والميسرات، والميكانيزمات التي تساعد في توفير المقررات الجيدة ومحتوى المناهج، وجودة الحياة المدرسية، وتوفر الدوافع الطاقة والدافعية لإنجاز المهام التي يكف بها الأفراد العاملون، أما الميسرات فهي بمثابة عوامل وقائية للآثار الجانبية الناجمة عن إجراءات العمل، في حين أن الميكانيزمات تتكون من العناصر الوظيفية التي يتم معالجتها والعمليات التي يتم أداؤها لإنجاز العمل، ومن ثم فإن معظم التركيز ينصب على هذه الميكانيزمات وعناصر النظام الذي يطبق الإجراءات المحددة، وبواسطة الدوافع والممكنات والميسرات، غير أن إدارة المعرفة قد جعلت أنه من الممكن أن ينتقل هذا التركيز إلى العناصر التي تحدد فعالية ما يجب تطبيقه . (حسين،2006: 421 )

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة كاتجاه حديث نسبياً تعد أمراً حيوياً وغاية في الأهمية في عصر المعلوماتية والثورة التكنولوجية والمعرفية، حيث إن توظيف هذا الأسلوب الإداري في مدارسنا سيؤدي إلى تحفيز أفراد المدرسة على العمل الجاد للمشاركة في جمع وتخزين واستثمار المعرفة ونشرها، وفي حل الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، كما أنها ستشجع كل من له علاقة بالمدرسة من مشرفين تربويين وأولياء أمور على المساهمة في تبادل المعارف والخبرات ، ومساندة عمليات جمع المعرفة التي تنقص المعلمين من مصادر أخرى خارجية سواء مدارس أخرى أو مكتبات عامة، أو جامعات، أو مجلات، أو شبكات الانترنت، أو المؤتمرات التربوية، وبالتالي تحقيق الفعالية والكفاءة والجودة في العملية التعليمية، ولهذا قد يكون من المفيد تصميم برامج التنمية المهنية للمعلمين بما يتواءم والتطور المعرفي في العالم لإعداده لمواجهة التحديات القادمة .

### عناصر إدارة المعرفة :

ينظر إلى إدارة المعرفة بأنواعها، على أنها نتاج لعناصر متعددة، من أهمها:

1- البيانات: وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها، دون أحكام أولية مسبقة . وتتحول هذه البيانات إلى معلومات، عندما يتم تصنيفها، وتقييمها، وتحليلها، ووضعها في إطار واضح، ومفهوم للمتلقى .

2- **المعلومات:** وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها بهدف محدد ويتم تطويرها حتى ترقى إلى مكانة المعرفة، عندما تستخدم بغرض المقارنة، ولتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو للمشاركة في حوار أو نقاش . ويمكن تقديمها في أشكال متعددة، منها الكتابي، المحادثة مع طرف آخر، الصور .

3- **القدرات:** تحتاج المعرفة إلى قدرة على صنع المعلومات من البيانات التي يتم التوصل إليها، والحصول عليها من أجل تحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، كالقدرة على التفكير بطريقة إبداعية، والقدرة على التحليل والتفسير للمعلومات ومن ثم التصرف وفق ما يتوافر من معلومات . وإذا لم يتوافر لدى الفرد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات فإن أحد المحاور الرئيسية للمعرفة قد فقد .

4- **الاتجاهات:** إن المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات وتمثل الاتجاهات أحد المحركات الرئيسة لها فهي تدفع الأفراد على الرغبة في التفكير والتحليل والتفسير والتصريف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز الأفراد، وإيجاد الرغبة، وتحفيزهم للإبداع، وعليه يتطلب من القائد أخذ تلك العناصر بعين الاعتبار عند إدارته للمعرفة بأنواعها في المؤسسة التي يقودها . ( أبو عابد، 2005: 16-17) .

### مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة :

إن تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات، ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية .

وبالتالي هناك مبررات شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة منها:

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها .
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها من نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات .
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات (المعلمين - الطلاب )، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات .

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع . (إسماعيل، د ت: 6 )
  - تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لرفع موجودات المؤسسة .
  - العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في توفير بنى تحتية للاتصالات .
  - الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها .
  - تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها . (الزيادات، 2008: 83 )
- وتتفق الباحثة مع (إسماعيل، د ت )، و( الزيادات، 2008) على أن تلك المبررات قد تكون جزءاً من أسباب تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة، خاصةً أن هذا العصر هو عصر العولمة، وعصر الانفجار المعرفي والعلمي، مما يتطلب استحداث اتجاه جديد في علم الإدارة يستطيع التكيف مع متطلبات هذا العصر، ومواجهة احتياجات سوق العمل، بل مساعدة المعلمين على الإبداع والتجديد في أعمالهم المدرسية والاستفادة من نماذج إدارة المعرفة التي طبقت في بعض المدارس في العالم في حل بعض المشكلات المدرسية، وزيادة الميزة التنافسية، وتخريج جيل فلسطيني مؤمن بأهمية المعرفة في حياته، فهي الثروة التي يمكن أن تساعد على مواجهة صعوبات الحياة والتكيف معها .

### مجالات إدارة المعرفة:

أياً كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من أجزاء المؤسسة، وإنما يمس المؤسسة كلها، لهذا فإن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها : (حجازي، 2005: 24 )

وهناك عدد من مجالات إدارة المعرفة تشمل ما يلي :

- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير .
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور .



- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية .
- تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المؤسسة .
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المؤسسة .
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب وبفاعلية، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة .
- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوى على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها .
- تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة .

(عليان، 2008: 182-183)

ويشير (Wiig,1994) إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة، إذ أن إدارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المؤسسة، ولذلك الإدارة العليا يجب أن لا تدعم إدارة المعرفة فقط، بل أيضاً أن تكون مقتنعة بأن مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماماً، وأن هناك خطوات فاعلة يجب عليها القيام بها، بهدف إحداث الأثر الايجابي الفاعل لإدارة المعرفة .

وهذه الخطوات هي :

- ترتيب الأولويات وتقديم النظرة الشمولية للمؤسسة .
- توليد وتوجيه إستراتيجية المؤسسة لتسهيل توليد المعرفة الفاعلة .
- استغلال واستخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة .
- تخصيص الموارد وتوزيعها .
- الطلب من مديري المدارس إدارة المعرفة باعتبارها إحدى موجودات المؤسسة
- وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة .
- مراقبة الكيفية التي تتم بها إدارة المعرفة .
- إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة .
- توفر البنى والهيكلية اللازمة لدعم إدارة المعرفة . (Wiig,1994:149)

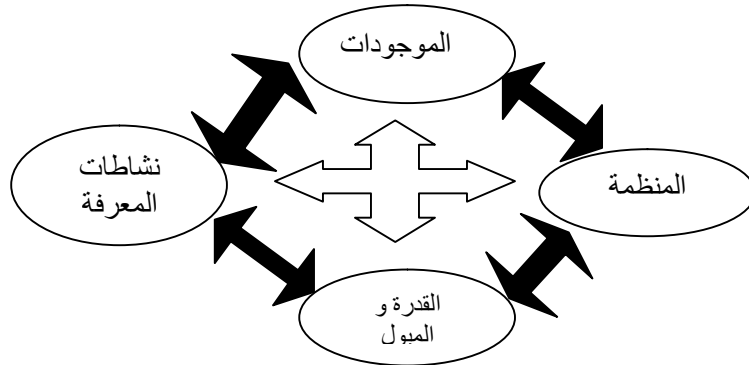
وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معاً بصورة جيدة، علماً بأن هذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي:

- 1- مجال موجودات المعرفة .
- 2- مجال نشاطات المعرفة .
- 3- مجال القدرات والميول .
- 4- مجال المؤسسة . (wig,1994:27)

ويشتمل مجال موجودات المعرفة على الخبرة، والتجربة، والبراعة والكفاءة، والمهارات والقدرات، والقابليات، ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على: عمليات التوليد، والبناء، والنقل، والمراقبة، والاستخدام والتقييم . أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وكذلك على قدرات المؤسسة لبناء المعرفة، واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة . ويشتمل مجال المؤسسة على أهداف المؤسسة، وتوجهها، واستراتيجيتها، وممارستها، وثقافتها . (عليان،2008: 184 )، هذا وقد وضع (Wiig ,1994) رسماً يوضح مجالات إدارة المعرفة، وعلى النحو التالي:

#### شكل رقم (4)

##### المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: ( Wiig ,1994 :27 )

وقد وضع موريس ( Morris,2001 ) بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشتمل:

- 1- استرجاع المعلومات .
- 2- نظم إدارة المعلومات والمعارف .

3- مبادئ إدارة المعرفة .

4- تنظيم المعلومات .

5- تصميم قواعد البيانات .

6- الإدارة الإبداعية .

7- قضايا في الحقيقة المعلوماتية .

8- تصميم مواقع النشر الالكترونية . ( Morris, 2001: 46 )

ومن أجل تغطية المجالات السابقة، فقد وضع دافينبورت وبروساك ( Daven Port & Prusak, 1998 ) عدة مبادئ لإدارة المعرفة وهي:

أ- إن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل :

- تصميم الملفات ونقلها إلى نظام الكمبيوتر .

- تحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومات .

- تطوير تصنيفات المعرفة .

- تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تسهم في تطوير المعرفة .

- تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل المعلومات واستخدامها .

ب- إن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التقني في إنتاج المعرفة .

ج- أن إدارة المعرفة لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداومات سياسية وحملات لولبية

د- إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لإدارة المعرفة .

ه- إن عملية تبادل المعارف واستخدامها تحتاج إلى تصرفات غير عادية، نتيجة ما يرتبط بإدارة المعلومات من مخاطر وعقبات .

ز- إدارة المعرفة تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها، سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة .

ح- إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية ( Daven Port & Prusak, 1998 :112 )

## عمليات إدارة المعرفة :

إن الهدف الجوهري لإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في الخدمات والمخرجات (الطلبة) لتحسين القدرات، وتنمية الإبداعات، وتشجيع الاستثمار في الموارد البشرية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من العمليات، وقد اختلف الكتاب في تحديد عمليات إدارة المعرفة وعدد هذه العمليات فمن بين هؤلاء المؤلفين (الزيادات، 2008) حيث حدد عمليات إدارة المعرفة في ثماني عمليات هي:

تشخيص المعرفة ، تحديد أهداف المعرفة ، توليد المعرفة، خزن المعرفة ،توزيع المعرفة .  
تطبيق المعرفة ، استرجاع المعرفة ، إدامة المعرفة .

أما (العلي وآخرون،2006) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات تشابهت بعضها مع عمليات إدارة المعرفة عند الزيادات وهذه العمليات هي:

تشخيص المعرفة ،اكتساب المعرفة، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة،تطوير المعرفة  
وتوزيعها،تطبيق المعرفة .

- أما (حجازي،2005) فقد اقتصر على ثلاث من عمليات إدارة المعرفة وهي:
- توليد المعرفة .
- التشارك بالمعرفة .
- التعلم التنظيمي .

رغم إشارة الباحثين إلى وجود عمليات أخرى مثل: التشخيص، والاكتساب، والاسترجاع، وغيرها إلا أنه لم يتطرق إلى هذه العمليات كونها تعالج جوانب فنية بحثية ذات علاقة بحقل تكنولوجيا المعلومات .

ومن هنا ارتأت الباحثة أن تركز في هذه الدراسة على العمليات التالية لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة وهذه العمليات هي: توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تنظيم المعرفة وتخزينها، وأخيراً تطبيق المعرفة وقد تبنت الباحثة هذه العمليات لأنها الأهم بالنسبة للمدرسة، ولأن الهدف الأساس لإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات التعليمية هو ابتكار المعرفة، والتشارك فيها وتبادلها، ومن ثم تنظيمها وتخزينها ليسهل استرجاعها، وهذا كله من أجل الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمينها في المخرجات التعليمية والخدمات لتحسين القدرات، والمزايا التنافسية، أما عملية اكتساب المعرفة فتتصور الباحثة أنها جزء أساسي من

طبيعة عمل المدرسة ووظيفتها، تمارسه بشكل مستمر، وقد يكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أما تشخيص المعرفة فقد تكون هذه العمليات أقرب إلى مؤسسات الأعمال التجارية والاقتصادية كونها تتعامل مع سوق ومنتجات وزبائن، فاعتبر تشخيص المعرفة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج الخطوة الأولى لإدارة المعرفة . واعتبرت عملية توزيع المعرفة عملية جزئية ضمن عملية التشارك بالمعرفة، ونقلها بل هي إحدى وظائف المدرسة.

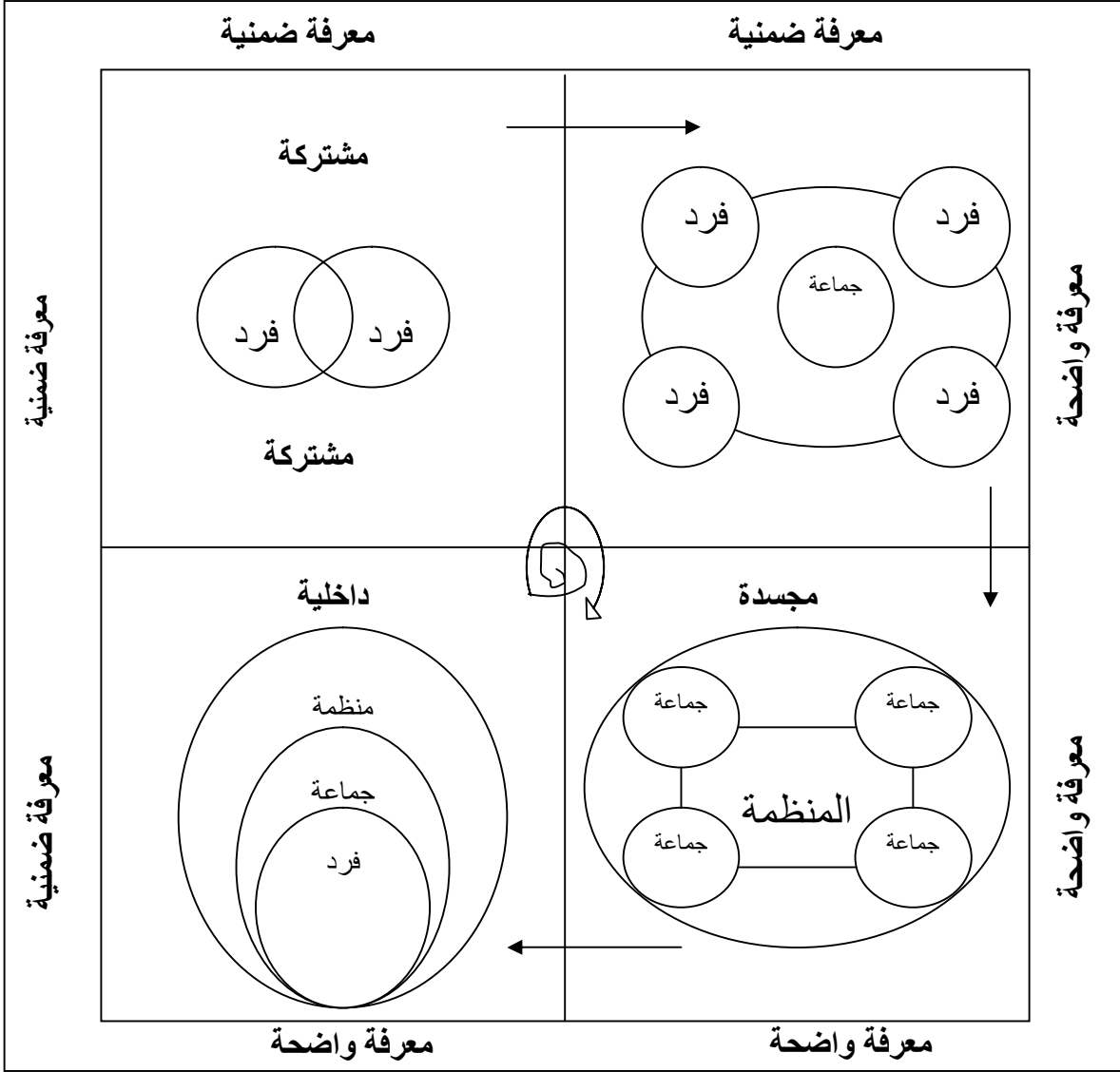
أما عمليتا استرجاع المعرفة وإدامتها فتري الباحثة أن الإدارة المدرسية التي تقوم بتنظيم وتخزين المعرفة فذلك من أجل سهولة استرجاعها وإدامتها، كما أن الباحثين في مجال المعرفة تناولوا عنوان إدامة المعرفة بقصد الإشارة إلى عمليات التصنيف والفهرسة للمعرفة فهي إذن عملية جزئية ضمن عملية تخزين المعرفة . لهذا ارتأت الباحثة أن تكون عمليات إدارة المعرفة هي التي تبنتها لأنها الأشمل والأهم لعمل المدرسة .

#### أولاً: توليد المعرفة :

إن توليد المعرفة يعني الإبداع عند عدد من الكتاب . ويتم ذلك من خلال مشاركة جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. (عليان، 2008: 196) هذا ويمكن توليد المعرفة من خلال عدة أساليب منها الأسر أو الشراء أو الابتكار أو الاكتشاف، والامتصاص والاكتساب أو الاستحواذ، فجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين، والابتكار يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة . (الزيادات، 2008: 97) ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI حيث يتم بموجبه توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل رقم (5) يوضح ذلك .

شكل (5)

نموذج SECI



المصدر: ( العلي و آخرون، 2006 : 42 )

وقد حدد ( عليان، 2008 ) هذه الطرائق فيما يلي :

- 1- المعرفة المشتركة: وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم، كما ويتم من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديثية .
- 2- المعرفة الخارجية المجسدة : وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنتقل معرفة شخص إلى الكتب والرسائل .

3- المعرفة التركيبية : وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها كما في المدارس والكلية .

4- المعرفة الداخلية (الدمجة ) : والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة فتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية. ( عليان، 2008: 196 )

إن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين . لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي . ( Coffe ,2000 :104 )

كما قدم Quinn كما ورد لدى (الزيادات،2008) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي :

- 1 - تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات .
- 2 - التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات .
- 3- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة إلى التنظيمات الشبكية .
- 4 - تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية . (الزيادات،2008: 98 )

### ثانياً: التشارك بالمعرفة:

تعتبر عملية التشارك بالمعرفة العملية الثانية والأساسية من عمليات إدارة المعرفة

إن التشارك بالمعرفة يعني نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على هذه المعرفة واستخدامها ويعتبر Green gard كما ورد عند (حجازي، 2005: 99 ) التشارك في المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية ومن أجل جني الفوائد من إدارة المعرفة يرى puccinelli أن من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم التشارك في المعرفة لأن البنية التي يتم فيها التشارك في المعرفة تؤدي إلى توليد معرفة جديدة رغم أنه من الصعوبة أحياناً تشجيع التشارك الطوعي في المعرفة من قبل الأفراد، ويحذر من أن القيادة التقليدية وأساليب إدارة الرقابة التقليدية هي مداخل غير ملائمة للتشارك في المعرفة . ويؤكد أن ما يجب على المؤسسات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظمة أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، وتمكن من تدفق المعرفة وتنتظر إلى التحفيز على أنه العنصر الأساسي في عملية التشارك والتعلم . (حجازي، 2005: 99)

## معوقات ومعززات التشارك في المعرفة:

إن تسهيل عملية نقل المعرفة وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المدرسة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك ومن هذه الأسباب:

- 1- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة .
- 2- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية .
- 3- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة خطأ وبالتالي تعريض المدرسة والآخرين للضرر .
- 4- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية . فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضاً ينتظرهم .  
(حجازي، 2005: 98 - 100 )

## ثالثاً: تنظيم المعرفة و تخزينها:

تناول الباحثون في حقل إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى :

تصنيف المعرفة، عمل فهرسة أو تبويب، رسم، وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها، لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً. إن الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيفية إتمام تصنيف وتنظيم المعرفة، وبحاجة إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها، ويجب أن يكون التصنيف حديسياً للذين يستخدمونه، لأنه يمكن الأشخاص من التحرك والتجوال في ساحة المعرفة .

أما عملية تخزين المعرفة فتعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل . وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة . (إسماعيل، دت: 10 )

وهناك نوعان من وحدات الخزن وهي:



**الأول:** الخزن التتبعي: وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية .

**الثاني:** الخزن للوصول المباشر: وآليات استخدامه أسلوب القرص الممغنط (CD) فهذا النوع يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، ولسنوات طويلة، ولا بد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح، وحجمها الصحيح، وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها. (مكليود، 2000: 45)

#### **رابعاً: تطبيق المعرفة:**

إن الهدف الرئيس من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتوافرة للمؤسسة، واستخدامها في الوقت المناسب لحل مشكلة قائمة ولتحقيق مكانة مميزة بين المؤسسات الأخرى .

لهذا يؤكد (العازمي، 2007) على أن المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر، إنما تطبيق واستخدام المعرفة هو القوة . فللمعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارية أو فنية، ولا بد من الاستفادة منها. ومن استخداماتها على سبيل المثال، استخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا عصر الرقمية، ولولا المعرفة واستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الاتصالات الحديثة والاكتشافات والابتكارات الإيجابية التي تصب في مصلحة الإنسان . (العازمي، 2007: 22)

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول. (عليان، 2008 : 199 ) هذا وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين . إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف لتحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف . (الزيادات، 2008: 104)

كما أن إدارة المعرفة تتم داخل مؤسسات التعليم من خلال عدة عمليات متكاملة وهي :

1- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى انفاقها مع احتياجات المنظومة وتناسبها مع متطلباتها .

2- محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بها وتقديم الحوافز لتشجيع الأفراد والعاملين على تحسين أدائهم .

3- تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظومة، من مصادره الخارجية والداخلية ومحاولة التوافق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته .

4- تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظومة من خلال قنوات الاتصال التنظيمية المختلفة، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل .  
(البيلاوي وحسين: 2007، 132 )

### جدول (1)

#### التقنيات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة

التقنيات المستخدمة	التقاط المعرفة	إنتاج المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة
التقنيات المستخدمة	الأنظمة الخبيرة المحاكاة بالتخدام الحاسوب	تقنيات الاتصال مثل المؤتمرات المرئية ومواقع الانترنت والاتصال المباشر بين حاملها وقواعد البيانات	الانترنت وتطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل الأنظمة الخبيرة وطرق الاتصال الجماعي مثل مجموعات النقاش	مراكز المساعدة وخدمات المساعدة في البرامج وأنظمة التشغيل Widows XP

المصدر: (فرج، دت: 4)

www fast pdf.com

#### نماذج إدارة المعرفة:

تكمّن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج، التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها .

وحيثما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد فإنما يتم تدوير المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة وبحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة . وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة، وبحيث لا تتضمن

النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه . (حجازي،  
2005 : 37 )

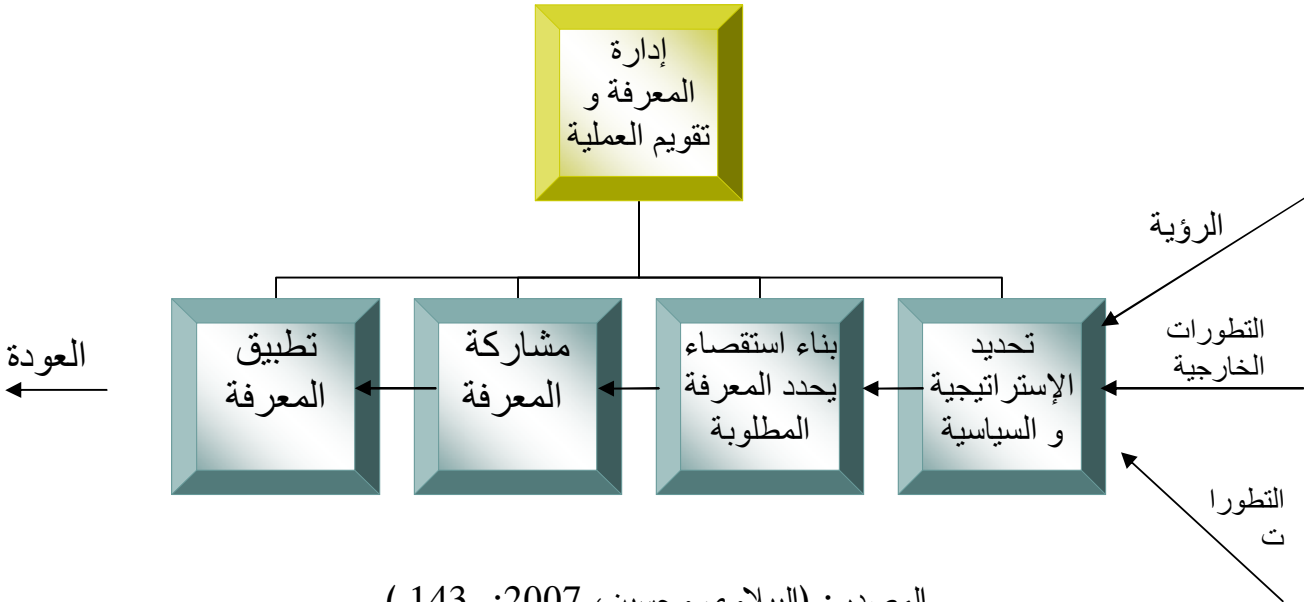
ومن هذه النماذج ما يلي:

### 1- نموذج سلسلة القيم المعرفية بوتس وبروجيه :

ويرى كل من بوتس Bots وبروجيه Bruijin أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة .

#### الشكل ( 6 )

#### سلسلة القيم المعرفية



المصدر: (البيلاوي وحسين، 2007 : 143 )

ويعتمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل . (البيلاوي وحسين، 2007 : 143)

### 2- نموذج Wiig:

ويقدم ( Wiig , 1993 ) أنموذجاً آخر يحقق أربعة أهداف رئيسة وهي :

1- بناء المعرفة .

2- الاحتفاظ بالمعرفة .

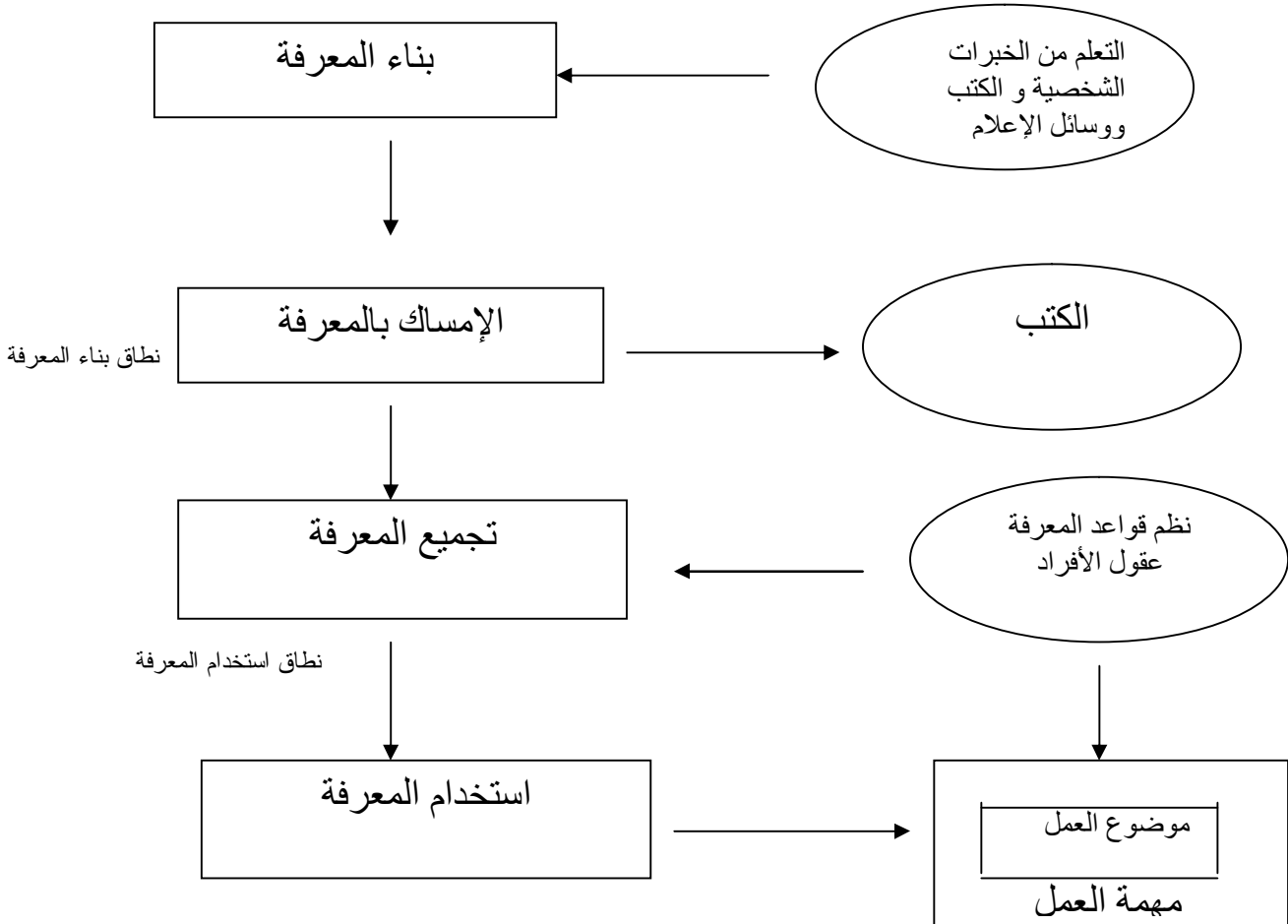
3- تجميع المعرفة .

4- استخدام المعرفة .

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي . إن الاهتمام يتركز على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً، بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل . ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد . ( Wiig ,1993 :51 )

شكل ( 7 )

نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر : ( Wiig,1993 :53 )

يلاحظ أن نموذج Wiig يركز على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتهمك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات .

### 3- نموذج Jason, Cupta :

قدم كل من Jason, Cupta أنموذجاً آخر لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز . ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة . وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي:

1- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية .

2- التثقيف: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات، وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة، ومن ثم تثقيفها، وبناء عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها . ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها .

3- الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتميئها ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المؤسسية العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب .

5- التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .

(عليان، 2008: 32-33)

### 4- أنموذج Marquardt :

يقترح هذا النموذج مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف الأنموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

1 - الاكتساب .

2- التوليد .

3- الخزن.

4 - استخراج المعلومات وتحليلها .

5 - النقل والنشر .

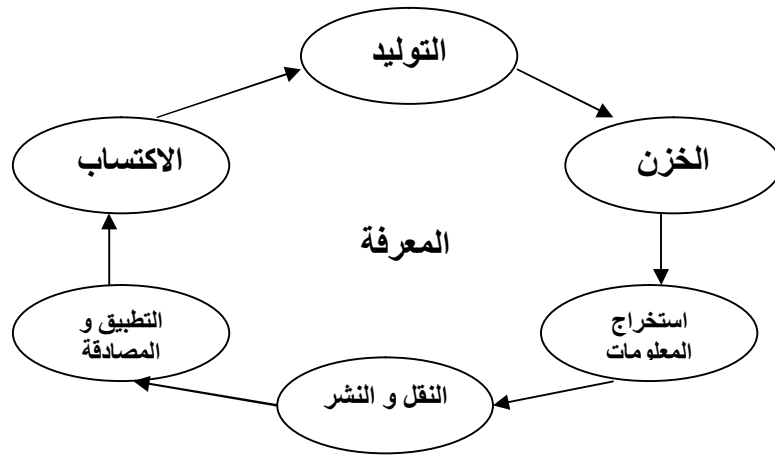
6 - التطبيق والمصادقة . (الزيادات، 2008: 122 )

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها . فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة . ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح . وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست .

( حجازي، 2005 : 39 )

شكل ( 8 )

نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: (حجازي، 2005: 38 )

تعتمد الباحثة أن كلاً من نموذج Marquardt ونموذج Cupta و Jason قد يكونا من أنسب النماذج وأكثرها مرونة ويسر بالنسبة للمؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة حيث يمكن للمدرسة أن تستعين بهذه النماذج لتحقيق أهداف إدارة المعرفة في ظل الثورة المعرفية و التكنولوجيا التي كان لها أثر كبير في بناء مجتمعات التعلم و تنمية فرق إدارة المعرفة بالمدرسة .

## متطلبات إدارة المعرفة :

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسات، بما فيها ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه، كل حسب احتياجاته، ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والآراء، وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات، وكذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر يعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازٍ لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها . (الملكاوي، 2007: 85)

ولبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المتطلبات الأساسية والمقومات لذلك وهي كالتالي :

1- متطلبات التكنولوجيا: ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة .

2- المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة: حيث إن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها، وتخزينها ونشرها وتعزيزها، ومضاعفتها وإعادة استخدامها . ويتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية .

3- المتطلب الاجتماعي للمعرفة: إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، ولتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية واعية . (دروزة، 2008: 56-57) .

ويتفق معها (عليان، 2008) في بعض متطلبات إدارة المعرفة والتي تتمثل في:

1- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، وهم ما يعرفونهم بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، وحفظها، وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة

2- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدي الموظفين، لذلك لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها .

3- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك .

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وتأسيس ثقافة مجتمعية داعمة للمعرفة .

#### أولاً: البنية التحتية :

من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة . وتشمل:

#### 1- الأجهزة المستخدمة:

وتشمل نظام الحاسوب المعاصر الذي تحتاجه المؤسسات في توليدها واكتشافها للمعرفة وإدارتها وتوزيعها، ويشمل هذا الجهاز المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين، وبالتالي فهي تحتوي على ستة عناصر رئيسية. (المحاميد، 2008: 32)

أ- وحدة المعالجة المركزية: التي تقوم بمعالجة البيانات بغرض تحويلها إلى شكل أكثر فائدة .

ب- وحدة التخزين الرئيسي: التي تقوم بالتخزين المؤقت للبيانات ولتعليمات البرنامج أثناء المعالجة .

ج- وحدة التخزين الثانوي: التي تقوم بتخزين البيانات والتعليمات، عندما لا تكون مستخدمة في المعالجة، مثال ذلك الأقراص والأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية.

د- وسائل إدخال البيانات: التي ترسل وتحول البيانات والتعليمات للمعالجة في الحاسوب، مثل لوحة المفاتيح والفأرة .

هـ- وسائل إخراج البيانات والمعلومات: التي تعرض البيانات بشكل يفهمه الأفراد .

و- وسائل الاتصال: التي تسيطر على مرور البيانات والمعلومات من وإلى شبكات الاتصال. (العلي وآخرون، 2006: 214- 215)

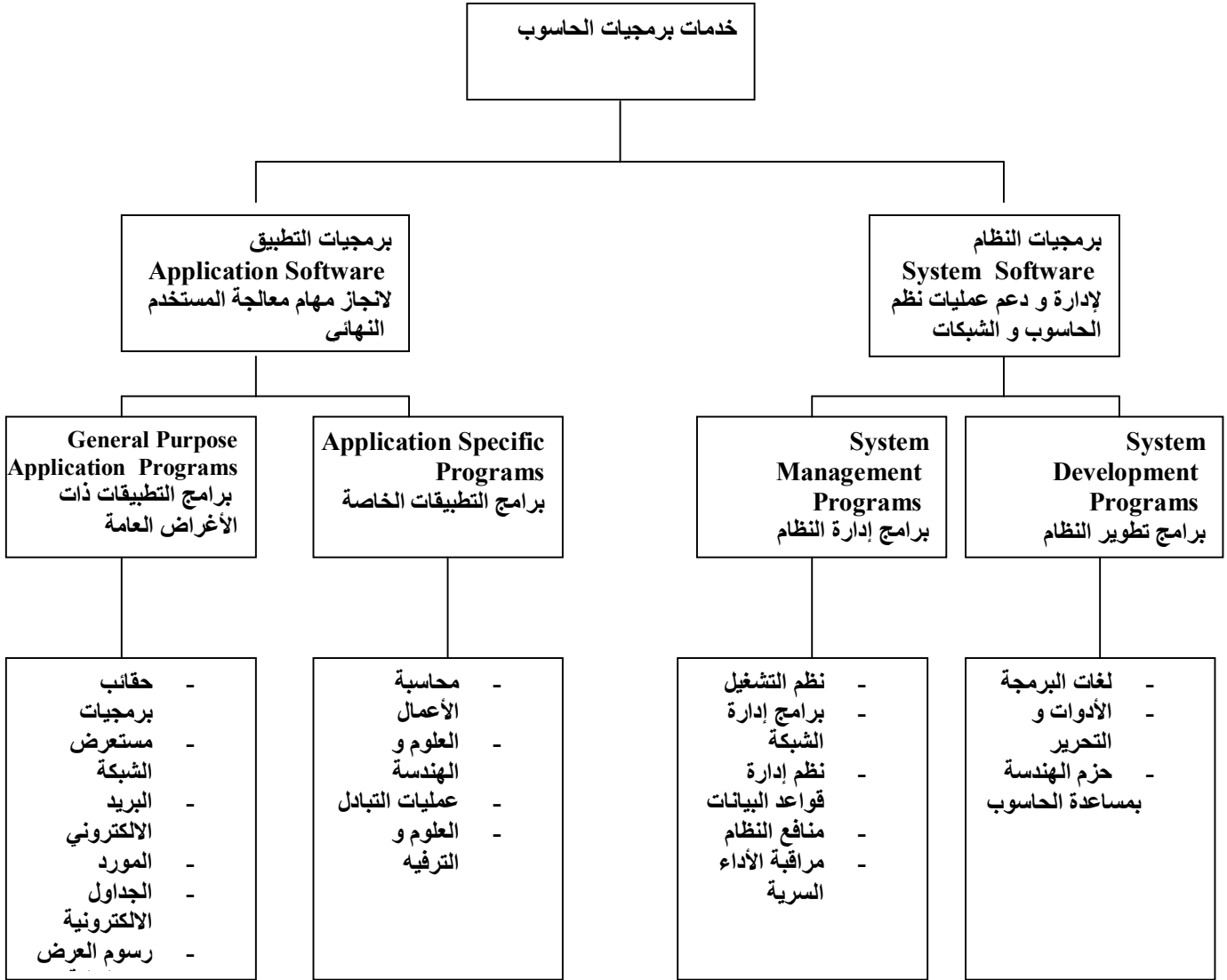


## 2- البرمجيات:

تعتبر البرمجيات تعليمات (أوامر) تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات، وهي تحقق ثلاث وظائف رئيسية وهي: إدارة موارد الحاسوب في المؤسسة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد، والتوسط بين المؤسسة والمعلومات المخزنة، وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما، برمجيات النظام التي تهتم بشكل أساسي بإدارة ودعم عمليات نظم الحاسوب والشبكات، وبرمجيات التطبيقات والتي تعمل على إنجاز مهام وواجبات محددة ويستخدم المستخدم النهائي برمجية التطبيق بغرض تأدية نشاطات مثل معالجة الكلمات أو تطوير صفحة على الشبكة العنكبوتية أو إدارة بيانات . (المحاميد، 2008: 33)

### شكل (9)

برمجيات الحاسوب وأمثلة لتطبيقات مستخدمة في مجالات المعرفة



المصدر: ( العلي وآخرون، 2006: 224 )

## البرمجة المعاصرة:

إن حاجة الإدارة إلى نظم مكيّفة وسائدة، تكون مرنة، أو يمكن أن تعمل في نطاق الإنترنت قد حفز طرق تطوير البرمجيات التي تستند على أدوات البرمجة غرضية التوجه، ولغات برمجة جديدة، مثل جافا Java، ولغة تأثير النصوص التشعبية ولغة الإضافة المعدلة .

وتشمل برمجيات النظام البرامج الخاصة بالعمليات الروتينية أو البرامج المساعدة، وهي البرامج التي تقوم بتنفيذ مهام كان من المفروض أن يقوم بها مستخدمو الحاسوب وتقوم البرامج المساعدة بعمليات مثل نسخ البيانات من وسيط إلى آخر، وترتيب البيانات وفرزها بطريقة منطقية مما يسهل معالجتها، ونقل البيانات، والتحكم بمواقع التخزين، وتحويل هيكلية البيانات إلى الشكل الذي يتلاءم وطبيعة المعالجة المطلوبة وعنونة الملفات ( Labeling ) ونسخها وطباعتها ودمجها وصيانتها وتحميلها (Loading) .

### أولاً : برمجيات النظام :

هي البرمجيات التي يستخدمها الحاسوب ليقوم بعمله على أكمل وجه . وبعض هذه البرمجيات يبني داخل الحاسوب ، وبعضها يخزن على الأقراص الممغنطة ويجب شراؤه بشكل منفصل . ومن هذه البرمجيات : (الزعيبي ، 2004: 51)

### البرمجة غرضية التوجه Object-Oriented Programming:

طريقة تطوير البرمجيات، التي تدمج البيانات والإجراءات في غرض محدد واحد حيث يتم الدمج بين البيانات وبين إجراءات محددة، تعمل وتدير مثل تلك البيانات باتجاه غرض محدد واحد .

### جافا Java :

لغة برمجة تستطيع أن تؤمن البرامج الوظيفية التي تكون هناك حاجة إليها لأداء مهمة محددة، مثل برامج الأبلت الصغيرة المحملة من الشبكة . ومن الممكن استخدامها في أي حاسوب ومن خلال استخدام أي نظام للتشغيل . وجافا هي لغة نشيطة جداً، بحيث تستطيع أن تتعامل مع النصوص والبيانات والرسومات والأصوات والفيديو، وكلها في برنامج واحد إذا تطلب الأمر ذلك .

### لغة تأثير النصوص التشعبية HTML / Hypertext Markup Language:

هي لغة لوصف صفحة يجري تأمين وثائق نصوص متشعبة أو وسائط متعددة لها، وملتيميديا متشعبة، مثل صفحات الويب . وتستخدم لغة النص المتشعب هذه تعليمات تسمى علامات Tags لغرض تحديد النصوص والرسومات، أو الفيديو التي وضعت مع الوثيقة،

وإيجاد روابط حيوية إلى وثائق أخرى ومواد تم تخزينها في حواسيب أخرى بعيدة، وباستخدام مثل هذه الروابط فإن المستخدم لا يحتاج سوى إلى التأشير على الكلمة أو الرسم الوامض، ومن ثم النقر، عليه لينتقل فوراً إلى وثيقة أخرى ومكان آخر . ( العلي وآخرون، 2006: 221-225 )

### لغة الإضافة المعدلة Extensible markup Language XML:

هي لغة عالية قابلة للتوسع، تمثل مواصفات جديدة صممت بالأصل لغرض تحسين الاستفادة من وثائق الويب، حيث تحدد هذه اللغة كيف أن النص والصورة ينبغي أن يعرضان على صفحة الويب . فاللغة العالية القابلة للتوسع X M L تصف ماذا تعني البيانات في هذه الوثائق، حيث يتسنى استخدام تلك البيانات في برامج الحاسوب فاللغة العالية القابلة للتوسع X M I تصف تركيبية الوثيقة وتدعم الروابط إلى عدة وثائق، بحيث تسمح للبيانات بأن تكون معالجة بواسطة الحاسوب .

### ثانياً: حزم تطبيقية وبرمجيات الإنتاج:

#### حزم برامج التطبيق : Application Soft Ware Packages

حزمة برمجيات جاهزة: وهي حزمة من البرامج المكتوبة أو المرزمة مسبقاً وهي تحد من الحاجة إلى كتابة البرامج المخصصة لتطبيقات معينة . والبرمجيات الجاهزة مصممة ومجربة ويقوم بتصميمها الأفراد (المبرمجون) لتناسب نشاطات وفعاليات متماثلة في عدد من المؤسسات، مثل برامج حفظ المواد في المخازن، وبرامج تسجيل الطلبة . (العلي وآخرون، 2006: 226 )

ومن أدوات برمجيات التطبيق: برمجيات معالجة النصوص، المخططات، برمجيات إدارة البيانات، رسومات العرض / سلايدات ، والبرمجيات التعليمية ، وبرمجيات الجداول الإلكترونية .

( الزعبي ، 2004: 55 )

وهناك برمجيات إنتاجية أخرى مثل البريد الإلكتروني، ومتصفح الويب، وبرمجيات الجماعية .

وفيما يلي شرح لهذه البرمجيات:

أ- برمجيات معالجة الكلمات Word Processing Software: ويسمى أحياناً برنامج معالجة النصوص . حيث يخزن بيانات نصوص، نصية إلكترونية، كملف بدلاً من استخدام الشكل الورقي ويسمح هذا البرنامج للمستخدم من أن يعمل تغييرات في الوثيقة، بشكل إلكتروني، في الذاكرة . وهذا يحد أو يستغني عن الحاجة إلى إعادة طباعة كامل الصفحة

المصححة . حيث يجري إدخال التصحيح بشكل مباشر . كذلك فإن هنالك مرونة وخيارات في تغيير المسافات بين السطور، أو الهوامش، أو في حجم الحروف، فضلاً عن إجراء التأثيرات على الأخطاء الإملائية، وبرامج للمكتنز والمعجم اللغوية .

ب- **المخططات Spread Sheets**: برمجية تعرض وتنظم البيانات في شكل صفوف أو أعمدة صغيرة مع القدرة على إعادة تعبئة البيانات الرقمية وإنجاز حساباتها بشكل بيانات مترابطة، وهذا بغرض التحليل والمعالجة، وتنفيذ المخططات المطلوبة المعاصرة، وتأمين قدرات مناسبة للرسم، وتنفيذ العروض المركبة الواضحة للبيانات الموجودة في الجداول .

ج- **برمجيات إدارة البيانات Data Management Software**: وهي برمجية تستخدم من أجل تأمين ومعالجة القوائم، وإيجاد ملفات وقواعد بيانات لتخزين وتعديل ومعالجة البيانات، وإجراء الدمج بين المعلومات من حقول مختلفة، ومن أجل تأمين التقارير، وتنفيذ الطلبات .

د- **رسومات العرض / سلايدات العرض Presentation Graphics**: برمجية رسوم العرض تسمح للمستخدمين تأمين نوعيات مهنية جيدة من عروض الرسومات ذات نوعية مهنية، بحيث يكون بالإمكان دمج ومداخلة مخططات مع الأصوات، والرسوم المتحركة، والصور، والمقاطع الفيديوية .

هـ- **برمجية البريد الإلكتروني**: برمجية البريد الإلكتروني تستخدم في تبادل الرسائل من حاسوب إلى حاسوب آخر . وهي أداة مهمة في المراسلات والأعمال التعاونية .

و- **متصفح الويب: Web Browsers**: أداة برمجية سهلة الاستخدام، تستخدم لغرض الوصول إلى الشبكة العنكبوتية والإنترنت .

ز- **البرمجيات الجماعية: Group Ware**: برمجيات تزود المستخدمين بوظائف وخدمات تدعم النشاطات التعاونية للأعمال الجماعية . (العلي وآخرون، 2006: 228 - 229)

### قاعدة البيانات ونظام إدارة المعلومات:

1- **قواعد البيانات**: هي مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية، وتخزن في جهاز الحاسوب على نحو منظم حيث يقوم برنامج (حاسوب) يسمى محرك قاعدة البيانات بتسهيل التعامل معها، والبحث ضمن هذه البيانات، وإمكانية الإضافة والتعديل عليها، والهدف الأساسي لقواعد البيانات هو التركيز على طريقة تنظيم البيانات، وليس على التطبيقات الخاصة . (الصاوي، 2007: 121)

2-نظام إدارة قاعدة البيانات: عبارة عن برمجة خاصة، تسمح للمؤسسة في جعل بياناتها مركزية، وإدارتها بشك كفاء ، وتزود بطريقة للوصول إلى البيانات المخزونة، عن طريق برامج تطبيقية وعلى هذا الأساس فإن نظام إدارة قاعدة البيانات يؤدي الوظائف التالية:

- أ - إيجاد قواعد البيانات وإدامتها .
- ب - التصرف كرابط بين برامج التطبيق من جهة والأماكن الموجودة فيها ملفات البيانات .
- ج - الفصل بين وجهات النظر المنطقية والمادية للبيانات .

أما فوائد نظام إدارة قاعدة البيانات:

- أ - يقلل من فيض البيانات وعدم دقتها .
- ب - يحد من الإرباك في التعامل مع البيانات .
- ج - تأمين وإيجاد استقلالية في العلاقة بين البيانات والبرامج .
- د - تحسين المرونة، والتمكين من استرجاع معلومات ذات طبيعة خاصة .
- و- تحسين في إتاحة المعلومات والوصول إليها . (العلي وآخرون، 2006، : 229- 230 )

### ربط جهازين بقاعدة بيانات معارف واحدة:

طريقة ربط جهازين داخل شبكة المدرسة بقاعدة معارف واحدة ومن الممكن تعميم القاعدة على أكثر من جهازين .

أولاً: يتم بتثبيت معارف مع التحديثات على الجهازين .

ثانياً: يتم إنشاء شبكة داخلية عن طريق معالج الشبكة في Windxp .

ثالثاً: يتم مشاركة القرص C في الجهاز الرئيسي، ثم من الجهاز الثاني تحذف قاعدة معارف، لأنه سيتم أخذها من الجهاز الرئيسي .

1- الذهاب إلى لوحة التحكم ثم البحث عن مصدر البيانات "ODBC" بعد ذلك الضغط مرتين على الأيقونة سوف يظهر كما في الشكل رقم (10)

## شكل (10)

### طريقة ربط جهازين بقاعدة بيانات معارف واحدة



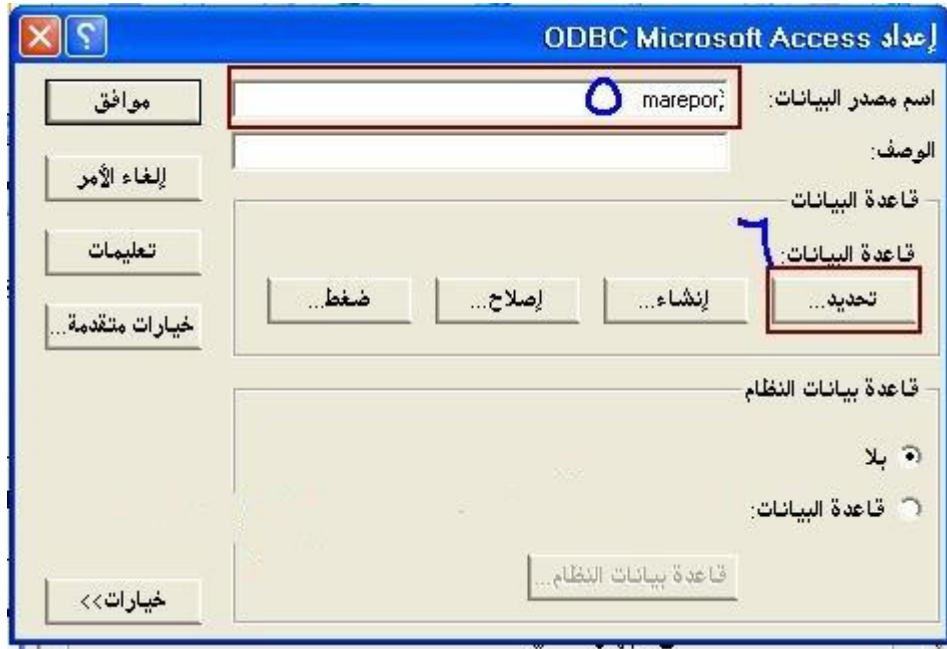
يتم اختيار نفس الصفحة .

2-الضغط على زر إضافة، وسوف يظهر كما في الصورة التالية :

3- اختر ( \*MDB ) Microsoft Access Driver .

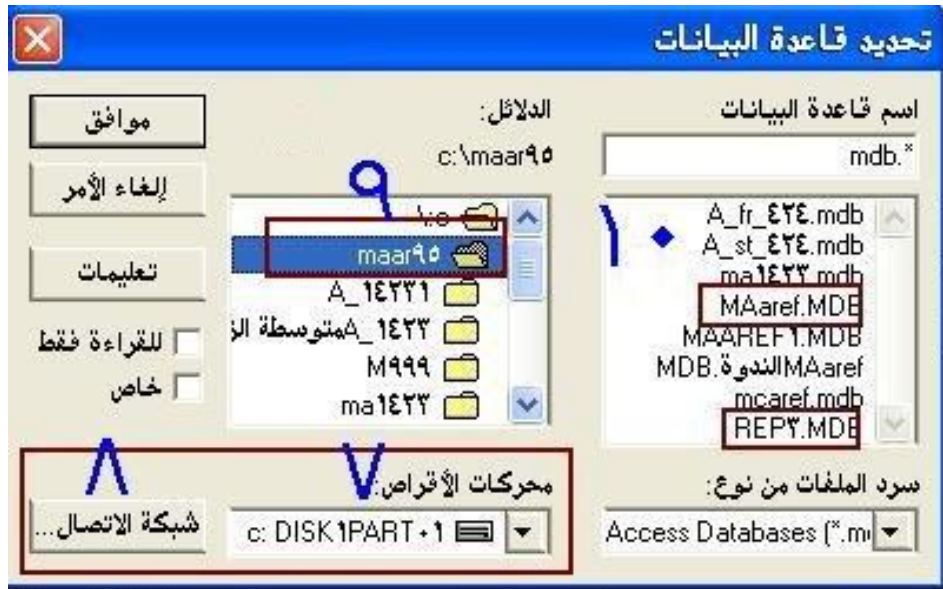


4-الضغط على زر إنهاء ليظهر كما في الصورة التالية:



5- يتم كتابة التالي mareport .

6- الضغط على زر تحديد لتظهر الشاشة التالية:



7- يتم اختيار اسم الجهاز الرئيسي من القائمة المنسدلة أو .

8- اختيار اسم الجهاز الرئيسي من خلال تحديد شبكة الاتصال، ومن ثم اختيار القرص الذي قمنا بمشاركته .

9 - يتم تحديد مجلد معارف في الجهاز الرئيسي .

10- ثم اختيار قاعدة REB3 بعد ذلك اختيار موافق حتى تغلق جميع الأطر السابقة ثم تكرر العملية السابقة، ولكن في الخطوة رقم 5 يتم كتابة التالي msmaaref : وفي الخطوة رقم (10) نحدد القاعدة التالية MAAREF وبهذه الخطوات يتم ربط معارف بالرئيسي .

[www.forum.arab-mms.com](http://www.forum.arab-mms.com)

### 3- الشبكات والاتصالات:

يمكن القول: إن بدايات استخدام التكنولوجيا الفعالة في تناقل المعلومات والمعرفة قديم، تم ولا يزال يتم في كثير من الحالات والتطورات عبر الاتصال الهاتفي . فاستخدام قدرات وميزات الاتصالات الهاتفية المتبادلة في ذات الوقت، وفي الزمن الحقيقي، قد أمن ويؤمن التواصل والتشارك بالمعرفة، إلا أن الاتصالات الهاتفية لها محدداتها في نقل المعرفة، والآن فإن الإنترنت والويب قد نقل التواصل بالمعلومات والمعرفة إلى حالة متقدمة جداً من الاتصالات . (العلي وآخرون، 2006: 231 )

إن الاتصالات سواء كانت سلكية أو لاسلكية تعني بإرسال المعلومات بأي شكل من مكان لآخر باستخدام وسائط الكترونية أو ضوئية، وإن الشبكات بمكوناتها متطلبات مهمة لربط وإتمام الاتصالات عن بعد، أما الشبكة عبارة عن تركيبة من الأجهزة تتكون على الأقل من جهازي حاسوب، يتصل كل منهما بالآخر من خلال قناة اتصال، يتم من خلالها تأمين خدمات إشارة الحاسوب الرئيس للطرفيات لتصبح لها قيمة على الحاسوب الصغير مباشرة .

هذا وتتجلى الشبكات بالمشاركة في الموارد التكنولوجية، والمشاركة في البيانات، وعملية توزيع البيانات، ونظام خدمة الزبون (الطالب، والمجتمع المحلي ) وأخيراً تحسين الاتصالات مما يجعل المؤسسة تتميز بميزة تنافسية . (المحاميد، 2008: 34 )

### 4- الإنترنت :

لقد تطور استخدام التكنولوجيا في تناقل المعلومات والمعرفة بدءاً من استخدام الهاتف وصولاً إلى استثمار إمكانات شبكة الإنترنت العملاقة، والشبكة العنكبوتية العالمية في تناقل المعرفة والمشاركة بها .

وهناك الكثير من الفوائد والتأثيرات الإيجابية الكبيرة للإنترنت والشبكة العنكبوتية على المؤسسات، في تناقل المعرفة، وإجراءات العمل والإدارة فيها، منها:

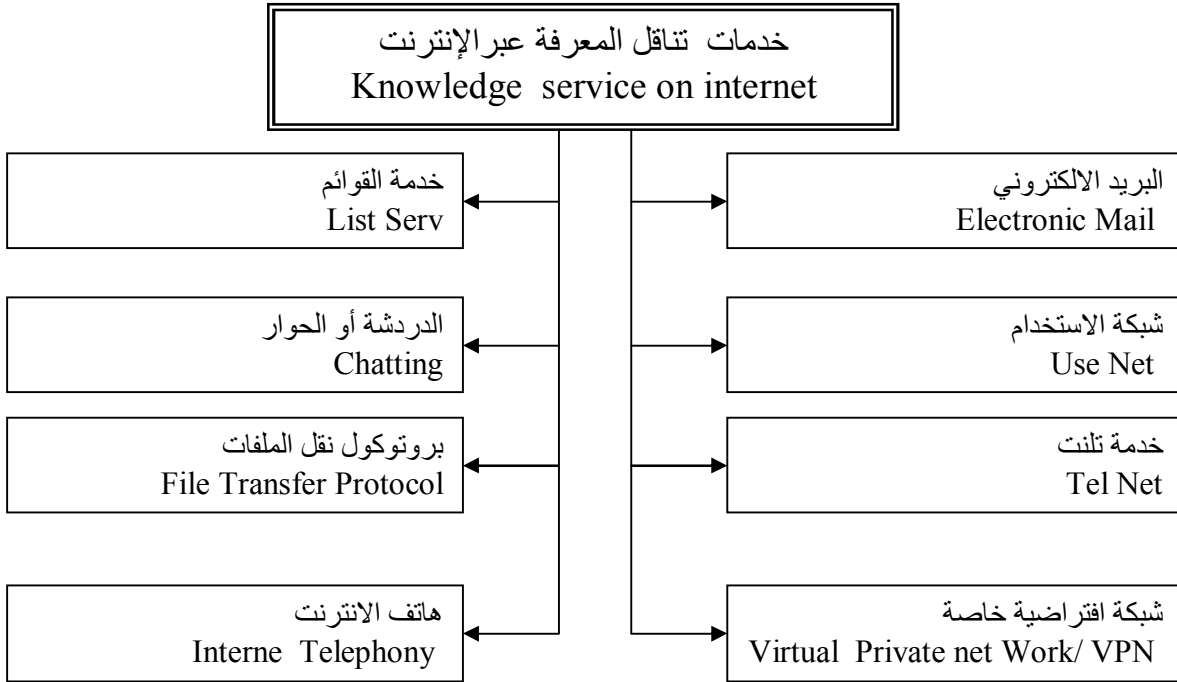
- ضاعف الإنترنت من فرص الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة، وكذلك تخزينها وتوزيعها .



- قلة الإنترنت من التكاليف، وزاد من جودة النوعية للمعلومات والمعرفة .
  - باستخدام الإنترنت تستطيع المؤسسة تقليص عدد من المستويات الإدارية، وتمكن من سرعة وقرب في الاتصالات بين الإدارات العليا والإدارات في المستويات الأقل منها .
  - يزود الإنترنت المؤسسات والمستخدمين الآخرين بالمعرفة، عبر مجموعة من القدرات والتطبيقات عبر الاتصالات الالكترونية. (العلي وآخرون، 2006: 241- 244 )
- ومن بين هذه التطبيقات ما يظهر في الشكل التالي :

### شكل (11)

#### خدمات الإنترنت المفيدة في مجال التبادل بالمعلومات والمعرفة



المصدر : ( العلي وآخرون ، 2006 : 250 )

### 5 - البيانات:

فالبيانات عبارة عن حقائق أو صور أو أصوات ربما تكون وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة ويمكن تصنيف البيانات في خمسة أشكال أساسية هي:

البنود وتكون رقمية أو هجائية، ونصية على شكل رسائل أو سياق جمل تحمل معنى دالاً عليها، وصوراً بمختلف أنواعها، وصوتية، وفيديو تجمع بين الصوت والصورة، كما أن هناك بيانات أخرى تعتمد على اللمس والشم والذوق . (المحاميد، 2008: 34 ) كما أضاف (العلي وآخرون، 2006 ) عنصراً آخر لمكونات البنى التحتية وهو:

## 6- المعرفة المشتركة العامة:

حيث تمثل المعرفة المشتركة العامة أحد المكونات الضرورية من البنى التحتية التي تساند إدارة المعرفة، وتمثل الخبرات المتراكمة في المؤسسة والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات، وكذلك عمليات التنسيق . (العلي وآخرون، 2006: 304)

### ثانياً: مديرو المعرفة:

إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة حيث لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة، وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي أو الفكري في المؤسسة، كما يقع على عاتقهم إدارة أنشطة التعليم، التدريب المستمر، وتنظيم اجتماعات العصف الذهني، واستخدام تقنيات تحفيز انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (مرمزة). (ياسين، 2007: 53)

كما أكد (حسين، 2006) على أن إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة، حيث يتوافر لدى مديري الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة بصورة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم . فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بأدائها المجموعات هي: جمع وابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي، وأيضاً إيضاح اتجاهات استخدام المعرفة، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن هناك العديد من مؤسسات الخدمات الوظيفية التي لديها أدوار لإدارة المعرفة . وأضاف حسين إلى أن مديري المعرفة يمكنهم التعلم من خبرات مديري البيانات الذين لم يعترف الناس بنماذجهم المعقدة الخاصة بكيفية تجميع وتخزين البيانات في المستقبل، ولكن نادراً ما تقوم المؤسسات بوضع خطط وتوجيهات خاصة بالبيانات، وبالتالي فإنه لا يتوافر لديهم أبداً أي مرشد أو دليل يوضح لهم مكانة المعلومات الحالية، ويجب معرفة أنه معنى أن تترك سوق العمل يسير أن مديري المعرفة يحاولون جعل المعرفة جذابة بصورة أكثر كلما أمكن، ثم بعد ذلك ملاحظة ما تتطلبه المعرفة باستخدام أي النماذج والمفاهيم . (حسين ، 2006 : 384-385)

من خلال العرض السابق لمتطلبات إدارة المعرفة لاحظت الباحثة أن جميع الباحثين اتفقوا على أن هناك متطلبات أساسية لإدارة المعرفة، وخاصة متطلب البنية التحتية، والموارد البشرية وهذا يدل على أهمية هذين المتطلبين لبناء نظام إدارة المعرفة ولضمان نجاحها في

تحقيق الأهداف المرجوة من ورائها، لهذا يجب البدء بإعداد هذين المتطلبين معاً لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ومن خلال إطلاع الباحثة على أدبيات إدارة المعرفة فإنها تتفق مع الباحثين على ضرورة توافر هذه المقومات لضمان نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات التي تتجه نحو تطبيق إدارة المعرفة، فهي مرتكزات أساسية لتطبيق إدارة المعرفة .

إن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس لن يكون له صدى إلا بوجود مدراء أكفاء يتمتعون بمهارات معينة تساعدهم في نجاح التطبيق كما ترى الباحثة ضرورة تزويد مدراء المدارس بثقافة تكنولوجية معرفية من خلال أشكال التدريب المختلفة بشكل نظري بجانب التدريب العملي على وسائل التكنولوجيا الحديثة كالبرمجة واستخدام الإنترنت، لكي يحالفهم النجاح في عمليات جمع وتخزين وتطبيق المعرفة، ومن ثم استثمارها، والتمكن عندئذ من تكوين مجتمعات المعرفة . فمديرو المعرفة هم النصف الآخر لوسائل التكنولوجيا في دائرة إدارة المعرفة .

كما ويلاحظ أن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا فأنظمة الكمبيوتر والاتصالات جيدة في عمليات المعرفة بتوافر مهارات معينة في الأفراد .

### **إدارة المعرفة في المنظومة المدرسية:**

تشارك الإدارة المدرسية في ضمان أن التعليم يوفر جودة الحياة داخل المؤسسات التعليمية سواء كان ذلك للطلاب أو الأفراد العاملين، ومن منظور المعرفة المجتمعية وتكنولوجيا المعلومات فإن ذلك يتضمن المشاركة في بناء نظام تعليمي يركز 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 تتح الفرص الحقيقية لتناولها من خلال مداخل نظامية جيدة، ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة في تقديمها آراء وأفكار جديدة وممارسات فعالة لضمان مميزات وجودة الإدارة التعليمية، ومن ثم فإن مسؤولية جديدة تقع على عاتق الإدارة، وهي إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات التعليمية . (البيلوي وحسين،

2007: 175)

## تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:

ينطوي تطبيق إدارة المعرفة في المدارس على مجموعة من الخطوات ومنها:

أ- التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة: سيخدم مفهوم إدارة المعرفة في وصف إدارة مصادر القوى المعرفية القائمة على إدارة المعلومات داخل المؤسسات المختلفة ، وعلى الرغم من أهمية الكمبيوتر والتكنولوجيا في عملية إدارة المعرفة في المؤسسات، فإنه غالباً ما تتضارب أو تختلط إدارة المعرفة بإدارة نظم تكنولوجيا المعلومات، رغم الاختلاف الواضح بينهما .

إدارة المعرفة هي العملية التي تنص على أن خلق المعرفة يكون نتيجة لجهود الأفراد الذين يقومون بتطبيق النماذج المعرفية والمعلوماتية متعددة الأبعاد في مؤسسات وكيانات مختلفة عن طريق العديد من المستخدمين، وبالتالي فإنه لكي تكون إدارة المعرفة عملية فعالة في البيئة العملية والتعليمية يجب على جميع المؤسسات أن:

- 1- تعي تماماً وتقدر العناصر البشرية التي تضيف العديد من القيم والمعلومات .
- 2- يمكن للمؤسسات التعليمية تبادل العملية المعرفية بين الأفراد من خلال استخدام الأسلوب الروائي أو من خلال عقد إقامة منتديات وجلسات اجتماعية.
- 3- من المسلم به أن المؤسسات الناجحة التي تتطور وتتجج بصورة مستمرة في ذلك المجتمع العالمي المتغير سوف تستمر في ذلك التقدم من خلال الابتكار، والمشاركة في المعارف الجديدة، حيث إن أساليب تطبيق تلك التغيرات على الجانب النظري والعملية لإدارة المؤسسات التعليمية تعتبر كثيرة وتوصل إلى الهدف المرجو بسرعة، ومن السهل الوصول إليها، فعلى سبيل المثال يعتبر استخدام فرق العمل المتعددة والعملاء، ووحدات الإنتاج، ومجموعات العمل فقط مجرد نظريات تدرج تحت نظرية إدارة المعرفة .
- 4- الاهتمام بتشكيل مجتمع العمل داخل المؤسسة التعليمية، فمجتمع العمل يتواجد في المكان الذي يتواجد فيه التعليم الحقيقي، والثقافة التنظيمية الواقعية، حيث إنها تغير البيئة التي يتجرد الفرد داخلها من المعرفة الظاهرية إلى المعرفة الضمنية داخل المؤسسات، فمجتمعات العمل شكل فعال وحيوي داخل المؤسسات التعليمية .
- 5- استخدام نموذج بيئي في وصف واستخدام المعرفة داخل المؤسسات فالنموذج البيئي يتحرك بجانب المجتمع التعليمي بغرض جذب القوى الخارجية والتأثيرات خارج حدودها وخبرات التحديات والصلاحيات، حيث إن ذلك النموذج يمتد بجانب مجتمعات العمل

ليشمل البيئة الخارجية المختلفة عنها، التي تضيف بعداً داخلياً للمعرفة والتعليم الذي يتم داخل المجتمع ككل، وبالتالي فإنه يتيح للأفكار والمعلومات والدوافع التي يتم اكتسابها داخل المدرسة أن يتفاعل بعضها مع بعض، وأيضاً مع البيئة الخارجية المحيطة بهم . (حسين، 2006: 404 - 407).

ويمكن تحديد أربع خطوات تستطيع المدارس أن تتبعها لتطبيق النموذج البيئي الواقعي في إدارة المعرفة، حيث أن هذه العملية ستسمح للمدارس بالتطور التلقائي كمجتمع تعليمي، وبالتالي زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية للمدرسة وإدارتها التعليمية . وتشتمل تلك الخطوات على:

- تقييم المعلومات المتاحة حالياً .
- تحديد المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار .
- العمل داخل بيئة تحث على التقدم المدرسي والتعليمي .
- تقييم ثقافات المدارس وسياساتها تجاه عملية جمع المعلومات والبيانات .

(حسين، 2006: 412 )

ب- **التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة:** اعتبر التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة من أسس إدارة المعرفة حيث، إنها تبدأ من افتراض أساسي بأن جمع البيانات يتأثر بالقيم الأساسية للمؤسسات المدرسية والتعليمية، وأن هذه البيانات من خلال بعض العمليات والتفاعل البشري وتكنولوجيا المعلومات، تنطوي على نفس الأهمية والمغزى مثل المعلومات تماماً، وبعد ذلك من خلال عملية جمع البيانات وتنمية مهارات الإدراك المعلوماتي والافتراضات، تتحول تلك المعلومات وتنتقل إلى مرحلة المعرفة المتصلة بعملية صنع القرارات التعليمية داخل المدرسة .

لذا يجب على المدارس القيام بما يلي:

- 1- محاولة التواءم مع الركب التكنولوجي الذي يسهل عملية استخدام التكنولوجيا في التعليم وتطبيقها .
- 2- استخدام الخدمات التكنولوجية التي يقدمها مزود الخدمات التطبيقية في المجال التكنولوجي A S P وذلك بغرض زيادة حجم التبادل التكنولوجي والخدمات التكنولوجية مع الآخرين، وتعزيز قاعدة البيانات بأسلوب فعال، حيث يمكن الاستفادة من

مزود الخدمات هذا في حفظ بيانات الموظفين وملفاتهم الوظيفية وأعمار ومراحل الطلاب وقدراتهم .

3- الاهتمام بإنشاء بنوك البيانات والمعلومات، وتطوير بعض النماذج الخاصة بإدارة المعرفة . (حسين، 2006: 408 - 409 )

ج- إجراءات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:

- تشكيل فريق لإدارة المعرفة .

- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى أفراد المدرسة .

- تحليل وتحديد المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية .

- تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب وتحديد الفجوة المعرفية .

- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية الوزارة .

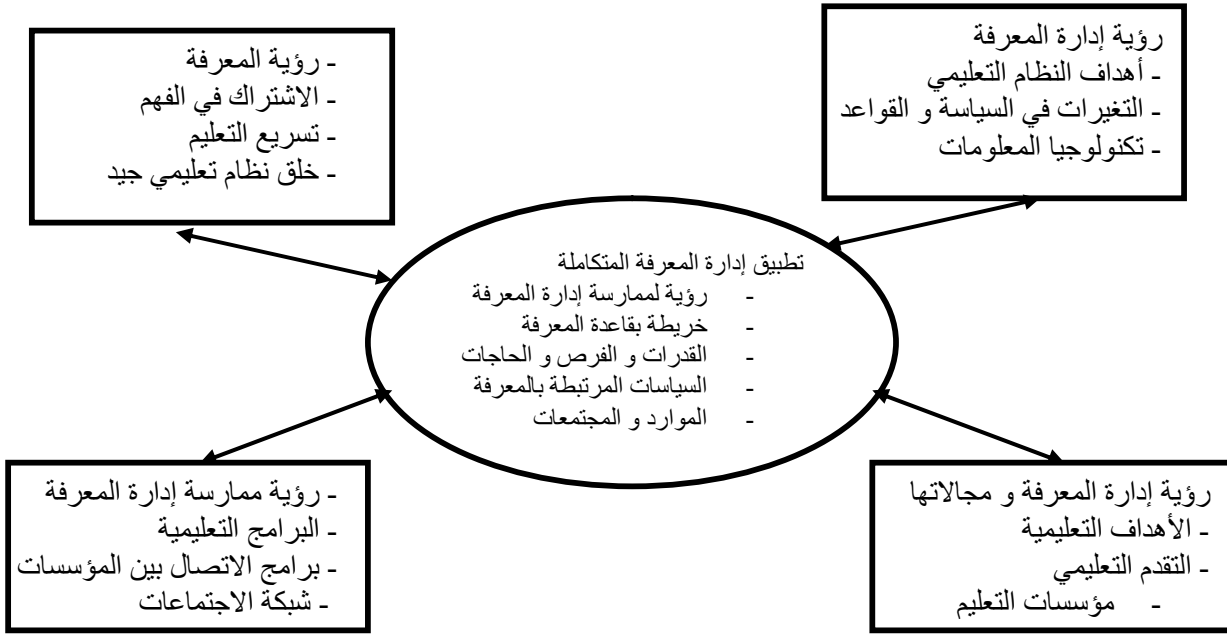
- مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة.(مديرية التربية والتعليم للواء قسبة مادبا، دت:19)

ويؤكد (البيلاوي، 2007) أنه إذا ما تم وضع الرؤية، فمن الضروري المراجعة الشاملة للإجراءات التي تحتاج إلى تنفيذها للهدف، والتي ربما تخدم كثيراً من الأغراض، وفيما وراء إجراءات إدارة المعرفة، فإن أنشطة الدعم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية مهمة أيضاً حيث يؤدون مهام أساسية. (البيلاوي وحسين، 2007 : 218) .

ولذلك فهي تتطلب بعض الاعتبارات الموضحة بالشكل رقم (12)

## شكل ( 12 )

### الاعتبارات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس



المصدر: ( البيلالوي وحسين ، 2007 : 219)

إن القوة الموجهة التي تحث على استخدام النموذج البيئي الواقعي لإدارة المعرفة في المدارس تتبع من مطالب إدارة المعلومات الداخلية ومطالب إدارة المعلومات الخارجية، وتشمل مطالب إدارة المعلومات الداخلية على تعاون جميع أفراد هيئة الإعداد والجدولة، وجدولة البرامج الخاصة والتعليم الخاص، ومتابعة الإشراف، ونسب الغياب والحضور، والأعمال والمستويات، ونتائج الاختبارات، وتوزيع الموارد البشرية، طبقاً لأعباء العمل، والتنمية المهنية .

أما المطالب الخارجية فتشمل على الحاجة إلى نظام إحصائي على مستوى عالٍ على مستوى الدولة، أو على مستوى المحافظة فقط، والحاجة إلى مقاييس لتقييم المدرسين والطلاب، وسياسات تعليمية جيدة، وأسواق ومعلومات متوفرة ومنابع أخرى للمعرفة، ومصادر تزويد الآباء والمجتمع بالمعلومات، أي كحلاقات للوصل بين المدارس والمجتمع الخارجي والآباء. (حسين، 2006: 411-412)

وهناك إجراءات عملية لإدارة المعرفة يجب على القائد القيام بها وتتمثل في:

1- توفير البيئة المناسبة: حيث ينبغي على القائد توفير بيئة مناسبة للتشارك في المعرفة، وعليه التأكد من أن جميع العاملين فيها منهمكون في اكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها .

2- تذليل العقبات: وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال والتواصل في كافة الاتجاهات، للوصول إلى مصادر المعرفة .

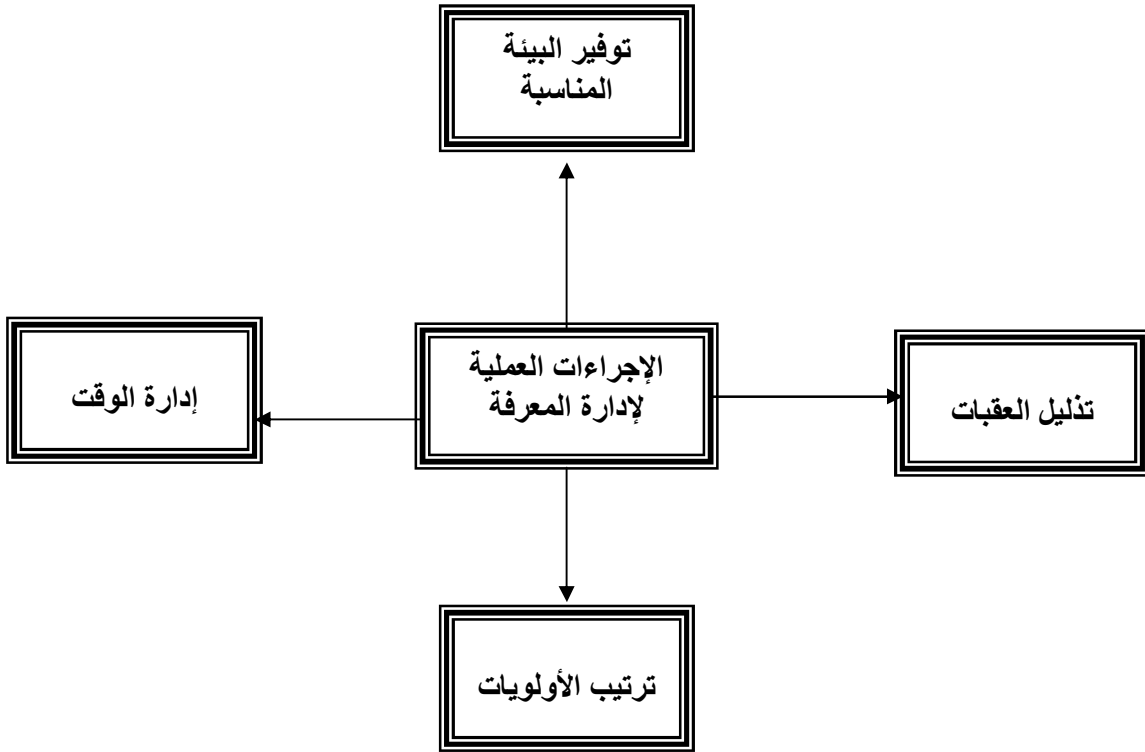
3- ترتيب الأولويات: حيث يتوجب على القائد أن يرتب مهمات العمل، التي ينبغي إنجازها ضمن فترة زمنية محددة .

4 - إدارة الوقت: واستثماره استثماراً سليماً . (أبو عابد، 2005 : 17 )

والشكل رقم (13) يوضح الإجراءات العملية لإدارة المعرفة .

### شكل ( 13 )

#### الإجراءات العملية لإدارة المعرفة



المصدر: (أبو عابد، 2005 : 18)

#### مقترحات لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية:

- تقدم (طاشكندي، 2007) بعض الممارسات لإدارة المعرفة والتي ينبغي على المؤسسات التعليمية القيام بها ليتم إدارتها بطريقة نظامية مرنة وواضحة وهي :
- تحديد أي التراث الفكري يحتاج إلى الابتكار والتخزين، وهل يشمل التراث الفكري الذي يتطلبه سوق العمل أم جودة العملية التعليمية ؟
  - ابتكار وتحويل وتوفير المعرفة المطلوبة للعملاء (الطلاب - أولياء الأمور والمجتمع ) والتي يمكن تجديدها باستمرار .



- التأكد من أن جميع الأصول الفكرية يتم تخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها للاستخدام داخل المدرسة .
  - التركيز على رؤية إدارة المعرفة وممارستها لتواكب التوجه التنظيمي .
  - توفير القيادة الفعالة لممارسة إدارة المعرفة .
  - تشجيع الثقافة الإدارية المتكاملة عن طريق توفير الثقافة المدعمة للمعرفة، والتي تتضمن البيئة الآمنة، والسلوك المقبول اجتماعياً .
  - توفير الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتوجه الجديد لها، وأدوار الأفراد لتدعيم اهتمامات الفرد والتنظيم معاً . تسريع التعلم من خلال تطبيق أنشطة التغيير المعرفي، لضمان تجميع التراث الفكري الجيد والمنظم . (طاشكندي، 2007: 129 - 130)
- كما أشار (حسين، 2006) إلى ممارسات أخرى منها:
- 1- تعليم الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعلم والمعرفة المهنية المتعلقة بوظيفتهم
  - 2- إتاحة الفرص عن طريق استبدال ونقل العاملين في المواقف التي يستطيعون فيها استخدام مهاراتهم (الحراك الوظيفي) .
  - 3- إعطاء التصريحات للعاملين عن طريق توفير البيئة التي يستطيعون العمل فيها، وتساعد على فهم كيفية تحسين أداء المؤسسة .
  - 4 - زيادة الدافعية لدى الأفراد العاملين وتحفيزهم على الأداء بذكاء لفعل الشيء الصحيح .
  - 5- توفير وبناء البنية التحتية، من خلال الاستثمار الأمثل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات .
- (حسين، 2006: 422)
- ولمواجهة متطلبات الحياة في مجتمع المعرفة فقد حدد تقرير اليونسكو (التعليم ذلك الكنز المكنون) أربع غايات تربوية أساسية وهي:
- 1- تعلم لتعرف: يتطلب ذلك مداومة اكتساب المعرفة والتعلم ذاتياً مدى الحياة، وتنمية القدرات الذهنية، وعبور الحواجز بين الفروع المعرفية المختلفة .
  - 2- تعلم لتعمل: يتطلب ذلك الصمود أمام تعقد المعرفة .
  - 3- تعلم لتكون: يتطلب ذلك إضفاء الطابع الشخصي على عملية التعلم، ونتيجة ملكة الحكم على الأمور، وتنمية الشعور بالمسئولية .
  - 4- تعلم لتشارك الآخرين: يتطلب ذلك التخلص من نزعات التعصب والعنف، وتنمية مهارات الحوار .

كما أن ترجمة مكثفة من السبل المساعدة على قيام مجتمع المعرفة، حيث إن الترجمة التماس معرفة، وتفاعل حضاري عن طريق النقل البشري أو الآلي من لغة إلى لغة تحريراً أو شفهيّاً، بهدف معرفي علمي ثقافي، إن الترجمة هي رصيد استثماري وإبداعي بما تضيفه وتهيئه من فرص لتجديد البنية الذهنية للفرد والمجتمع، وللاستيعاب والعطاء في إطار المشاركة المعرفية .

ومن أهم الأسباب المؤثرة على المعرفة هي العزوف عن القراءة، بسبب عدة عوامل أهمها نظم التربية والتعليم التي تعتمد على التلقين بدلاً من التركيز على البحث عن المعلومات في الكتب. (الزيادات، 2008: 51)

تتفق الباحثة على أهمية الغايات التربوية السابقة في مجتمع المعرفة، فعملية اكتساب المعرفة يجب أن تكون عملية دورية، فهي لا تنتهي إلا بانتهاء الحياة، ويحتاج هذا إلى العزيمة والإرادة في عملية توليد واكتشاف المعرفة وإداعها، كما أن عملية التبادل المعرفي المفتر ضروري جداً في عصر تتوافر فيه وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، وتعتقد الباحثة أن قلة المكتبات العامة، وعدم وجود خطة للتنمية الثقافية، وعدم تبني وزارة التربية والتعليم استراتيجيات إدارة المعرفة وعدم وجود خطة إستراتيجية لوسائل الإعلام المحلية لنشر المعرفة ونقلها لأفراد المجتمع، قد يكون له دور في التأثير على المعرفة بل هي معوقات أمام قيام مجتمع المعرفة في البيئة الفلسطينية .

### العقبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس :

يوجد العديد من الأسباب وراء عدم ظهور الموارد المعرفية في المدارس إلى الآن، وعدم إتاحتها لكل فرد منها:

1-التقاعس عن العمل في المدارس، فالروتينات المعتادة لا بد لها من مفاهيم جديدة، وبالتالي فإن المدارس تبقى على نمطها التقليدي ولا تتطور، ولا تحاول التغيير واكتساب المفاهيم الجديدة، وذلك يكون صحيحاً، خصوصاً إذا كانت التغييرات لا تتطوي على منافع وفوائد شخصية، أو إذا كانت تتطلب زيادة العبء العملي في المدارس، لذا لا بد أن يراعي مفهوم إدارة المعرفة كل الشرائح، فالمدرسون وباقي أعضاء الهيئة التدريسية يرفضون تلك المعرفة التي تنشأ داخل مدارسهم أو مؤسساتهم .

2- من المعروف أن التعليم الجامعي هو عنصر جديد من عناصر ثقافة المدرسين وقد يتوافر أمام المشتركين الحلول والفوائد المتوقعة من تبادل الخبرات ومع ذلك فإنه أحياناً يتم رفض تلك الخبرات نتيجة لعدم فهمها للقضايا الخاصة أو المتعلقة بالعمل وطبيعة العمل .

3- قد ينتج عن تبادل المعارف مشكلات كبرى في المجتمعات المدرسية، وذلك لأنه لا يتوافر لدى المدرسين الوقت الكافي لنقل تلك المعارف وتبادلها مع زملائهم، كما قد يجد بعض المدرسين صعوبة في قبول معارف زملائهم، ويشعر بالغيرة منهم بدلاً من الاعتراف بتلك المعارف وقبولها وتبادلها معهم .

4- أحياناً يشعر المدرسون بعدم الرغبة في المشاركة وتبادل المعارف مع زملائهم وذلك حينما تكون سمعتهم مرتفعة نتيجة لخبراتهم ومعارفهم الكبيرة وخصوصاً في المدارس التي تتبنى سياسة المساواة، حيث يحاول هؤلاء المدرسون أن يكونوا مختلفين فكل منهم له كيانه الخاص عن طريق الاستفادة من المعرفة في كل وقت ومكان.(حسين،2006: 430-431)

5- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها .

6- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة . (حجازي، 2005: 50-51 )

7- صعوبة إيجاد بيئة معرفية، وتفاعلات معرفية ثرية تستند على الأصول الفكرية الجيدة .

8- صعوبة تحديد الكفايات المعرفية والأصول الفكرية الكامنة .

9- صعوبة التوصل إلى نظام معرفي متكامل يتضمن النظم الأخرى، كنظم العمل و المشاركين في إدارة المعرفة .

10- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة .

11- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة .

12- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية .

13- عدم توفر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة .

14- نقص الفهم والوعي بأهمية إدارة المعرفة وفوائدها . (البيلاوي وحسين، 2007: 120-121 )

إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها، كما أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهماً كاملاً وكافياً للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبياً في النتائج الجوهرية للمؤسسة . (الزيادات،2008: 115 )

وأشار (إلياس، 2008) إلى وجود بعض المخاطر المعرفية المتعلقة بإدارة المعرفة منها:

1- المخاطر المعرفية في مجال المعرفة الضمنية: مثل تقاعد الموظفين أو انتقالهم، ولمواجهة ذلك يمكن عمل التالي:

- تدريب الكادر لنقل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة منقولة .
- الإحلال الوظيفي .
- إيجاد بيئة عمل داعمة للوصول بالموظف لأقصى طاقاته (الأمن الوظيفي) .
- مراجعة الأداء للموظف في وزارة التربية والتعليم .
- إدارة الموارد البشرية وتنميتها .
- تشجيع المعلمين على المشاركة في تنفيذ البحوث والدراسات، للارتقاء وفق نظام رتب المعلمين .

2- المعرفة المنقولة: وذلك بتطبيق التشريعات ذات العلاقة مثل: قانون المطبوعات، وحقوق النشر، ونظام المكافآت والحوافز، ونظام الحماية (للمعرفة المحوسبة) . (إلياس، 2008 : 6) وقد ذكر (الزيادات، 2008) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة منها:

أ- الثقافة التنظيمية: حيث لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة، والمعلومات بين الأفراد، والمشاركة فيها .

ب- الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة والمعلومات تبني الأساليب والبرامج الالكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها، وتسهيل تدفق المعلومات .

ج- التغيير والتحديث: إن المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج إلى تعديل وتحديث، بحيث تتناسب مع معطيات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وظروفها .

[www.free-zones.gov.jo/km1](http://www.free-zones.gov.jo/km1)

تتفق الباحثة على أن المشكلات السابقة عقبات أساسية أمام تطبيق إدارة المعرفة، ولكن ترى أنه من المفيد هنا، إذا ما اتجهت الإدارة العليا لتنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية مستفيدة من تجارب بعض المدارس في الدول التي طبقتها ومحاولة وضع خطة إستراتيجية لمواجهة التحديات المتوقعة في هذا التوجه، والعمل الجاد على تدريب الكادر التعليمي، على أساليب التكنولوجيا الحديثة، للاستفادة من المعرفة المتدفقة .

### عناصر نجاح إدارة المعرفة:

وهناك مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة ما هي :

- 1- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها، وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .

- 2- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها .
- 3- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية ) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة .
- 4- ضمان تعدد القنوات المعرفية، لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم .
- 5- تبني طرق تحفيزية (غير عادية ) كالمكافآت والتميز، لدفع المعلمين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة .
- 6- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة، بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير [www.free-zone.gov.jo/km1](http://www.free-zone.gov.jo/km1)

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

أداة الدراسة.

صدق الاستبانة.

ثبات الاستبيان.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

#### أولاً: منهج الدراسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه: "المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها" ( الأغا والديب، 2000: 2 )

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة للعام الدراسي 2009 / 2010 والبالغ عددهم ( 129 ) مديراً ومديرة.

#### ثالثاً: عينة الدراسة.

وتمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (129) مديراً ومديرة، موزعين في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والتخصص في الثانوية العامة)، وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم التطبيق على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ( 129 ) مديراً ومديرة وقد استجاب منهم (125) مديراً ومديرة بنسبة (96.89)%. وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

## جدول (2)

أعداد مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، موزعين حسب متغيرات  
(الجنس وسنوات الخدمة والتخصص في الثانوية العامة)

النسبة المئوية		ذكر	الجنس
51.2%	60		
48.8%	63	أنثى	
100%	123	المجموع	
30.9%	38	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
26.8%	33	من 5 - 10 سنوات	
42.3%	52	أكثر من 10 سنوات	
100%	123	المجموع	
53.0%	58	علوم طبيعية	التخصص في الثانوية العامة
47.0%	65	علوم إنسانية	
100%	123	المجموع	

\* هناك شخصان لم يجيبا عن هذا التساؤل

### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (2) أن ما نسبته (48.8)% من عينة الدراسة من الذكور و(51.2)% من الإناث يعزى ذلك إلى أن عدد المدارس الثانوية للبنات يماثل تقريب عدد المدارس الثانوية للبنين.

### 2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

يتبين من جدول (2) أن ما نسبته (30.9)% من عينة الدراسة خدمتهم في الإدارة المدرسية أقل من (5 سنوات)، وأن (26.8)% خدمتهم في الإدارة المدرسية تتراوح من (5 حتى أقل من 10 سنوات)، وأن (42.3)% خدمتهم في الإدارة المدرسية أكثر من (10 سنوات).

### 3- توزيع أفراد العينة حسب التخصص في الثانوية العامة

يبين جدول (2) أن (53.0)% من أفراد العينة هم من المتخصصين في العلوم الإنسانية، وأن ما نسبته (47.0)% من تخصص العلوم الطبيعية.

### رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، حيث تعتبر "الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيّناتها من قبل المستجيب.



## خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة .
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) مجالات و(52) فقرة، ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات قطاع غزة، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (47) فقرة، ملحق (3).
- 7- تطبيق الاستبانة على (30) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة .
- 8 - وبناءً على التعديلات السابقة، أصبحت الاستبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما هو مبين في (ملحق رقم 3)، وجدول رقم (3) .

### جدول رقم (3)

عدد فقرات الاستبانة الموجهة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة حسب المجال

م.م	المجال	عدد الفقرات
1	توليد المعرفة	12
2	التشارك بالمعرفة	13
3	تنظيم وتخزين المعرفة	11
4	تطبيق المعرفة	11
	مجموع الفقرات	47

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب .

(الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، التخصص في الثانوية العامة)

**القسم الثاني:** يمثل مجالات الدراسة ويشتمل على (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

المجال الأول: مجال توليد المعرفة ويتكون من (12) فقرة .

المجال الثاني: مجال التشارك بالمعرفة ويتكون من (13) فقرة .

المجال الثالث: مجال تنظيم و تخزين المعرفة ويتكون من (11) فقرة .

المجال الرابع: مجال تطبيق المعرفة ويتكون من (11) فقرة .

### خامساً: صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة

بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) من المتخصصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

حيث تم حذف الفقرة رقم (11) من المجال الأول.

تم إضافة فقرة جديدة للمجال الأول.

أما عن المجال الثاني فقد تم حذف الفقرات ( 23، 28، 29، 30 ) كما وتم إعادة صياغة الفقرة (18)، كما تم إجراء عملية دمج للفقرتين ( 16، 19 ).

وعن المجال الثالث فلم يجرَ عليه أي تعديل.

وفي المجال الرابع تم حذف الفقرة (52) وإضافة فقرة جديدة بدلاً منها، كما تم إجراء تعديل على الفقرة رقم ( 51 ) .

كما وتم تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة وملاءمتها للمجال .

## 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validit

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، وذلك باستخدام معادلة بيرسون (أبو ناهية، 1994:127):

$$r = \frac{n \text{ مج (س} \times \text{ص)} - (\text{مج س} \times \text{مج ص})}{\sqrt{\{n \text{ مج س}^2 - 2 \text{ مج س} \times \text{مج ص} + n \text{ مج ص}^2\} \{n \text{ مج س}^2 - 2 \text{ مج س} \times \text{مج ص} + n \text{ مج ص}^2\}}}$$

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على (30) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول ( 4 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (توليد المعرفة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أشكل فرق و جماعات العمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة .	0.645	*0.000
2.	افتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المعلمين.	0.708	*0.000
3.	أضع نظاماً للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة .	0.568	*0.001
4.	أستخدم برامج الوسائط المتعددة في الحصول على المعرفة الضرورية للمدرسة .	0.576	*0.000
5.	أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة .	0.707	*0.000
6.	أوظف مواهب المعلمين في توليد معرفة جديدة ذات أهمية	0.752	*0.000

		للمدرسة.
0.000*	0.711	7. أدم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين.
0.005*	0.465	8. أنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة .
0.000*	0.806	9. أوظف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة .
0.000*	0.825	10. أستخدم المكافآت لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة الضمنية (في عقولهم) إلى معرفة صريحة (مكتوبة) .
0.000*	0.635	11. أشجع التنوع الفكري بين المعلمين .
0.002*	0.515	12. أعمل تقييماً مستمراً خاصاً بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التشارك بالمعرفة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أتأكد من دقة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين .	0.532	0.001*
2.	أتواصل مع المديرين الزملاء لتبادل الآراء و الأفكار	0.608	0.000*
3.	أشارك في الندوات العلمية و الأيام الدراسية التي تعقدتها المؤسسات التعليمية المختلفة لتبادل المعرفة .	0.652	0.000*
4.	أعزز مناخاً داعماً لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية.	0.787	0.000*
5.	أدم المعلمين المبدعين؛ لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة.	0.754	0.000*

*0.000	0.800	أساهم في تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب .	6.
*0.000	0.579	أوظف الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، والبريد الالكتروني في عملية تبادل المعرفة .	7.
*0.001	0.553	أعمل على تداول المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.	8.
*0.000	0.691	أطور مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة و نقلها .	9.
*0.000	0.716	أشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم.	10.
*0.000	0.773	أبحث عن مصادر المعرفة داخل المدرسة و خارجها	11.
*0.016	0.391	أستخدم البريد الداخلي الخاص بالمدرسة لتبادل المعرفة مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.	12.
*0.000	0.646	أستخدم النشرات التربوية لاطلاع المعلمين على المعرفة المتوفرة .	13.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول ( 6 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول ( 6 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (تنظيم وتخزين المعرفة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أستخدم الحاسوب في حفظ و خزن المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية.	0.448	*0.006
2.	أصنف البيانات والمعلومات وأوتقها بطريقة يسهل استرجاعها.	0.572	*0.000
3.	أنظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة .	0.751	*0.000
4.	أعمل على توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة	0.729	*0.000

		يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة.	
0.000*	0.739	أستفيد من مهارات أمين المكتبة في ترميز و خزن المعرفة .	5.
0.000*	0.767	أستخدم برمجيات خاصة في خزن المعرفة .	6.
0.000*	0.610	أعتمد على قاعدة البيانات الالكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمر المدرسة .	7.
0.000*	0.707	أحتفظ بتقارير موجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتخزينها .	8.
0.006*	0.453	أعتمد على الوثائق والنشرات الداخلية في حفظ المعرفة .	9.
0.007*	0.443	أصنف المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها.	10.
0.000*	0.648	أفعل المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة.	11.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول ( 7 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول ( 7 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تطبيق المعرفة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة .	0.443	*0.007
2.	أوظف التكنولوجيا و التقنيات العلمية في حل المشكلات المدرسية .	0.582	*0.000
3.	أجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات في المدرسة.	0.403	*0.014
4.	أستخدم المعرفة المتوافرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمور المدرسة .	0.615	*0.000
5.	أستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب .	0.682	*0.000
6.	أستخدم المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة .	0.645	*0.000
7.	أستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تطويرية .	0.775	*0.000
8.	أشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.	0.718	*0.000
9.	أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية	0.567	*0.001
10.	أحرص على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة .	0.793	*0.000
11.	أستعين بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة مدرستي .	0.751	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك درجة كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول ( 8 ) .

## جدول ( 8 )

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	توليد المعرفة	0.858	* 0.000
2.	التشارك بالمعرفة	0.867	* 0.000
3.	تنظيم و تخزين المعرفة	0.747	* 0.000
4.	تطبيق المعرفة	0.739	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقةً لما وضعت لقياسه.

### سابعاً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة .

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي :

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة كالتالي:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\text{مجموع } E^2}{E^2} \right)$$

حيث  $N$  = عدد فقرات الاستبانة .

مجموع  $E^2$  = المجموع الكلي لتباين كل فقرة من فقرات الاستبانة .



ع<sup>2</sup> = تباين الاستبانة ككل. (حبيب، 1996: 326)

وبعد حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعلت الباحثة تطمئن إلى تطبيقها. وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

### جدول (9)

#### قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	توليد المعرفة	0.881
2.	التشارك بالمعرفة	0.877
3.	تنظيم و تخزين المعرفة	0.851
4.	تطبيق المعرفة	0.849
	جميع فقرات الاستبانة	0.927

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الاستبانة كانت (0.927) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفعة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. (عبيدات، 1988: 180).

وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (10)

## جدول (10)

### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	توليد المعرفة	0.819	0.901
2.	التشارك بالمعرفة	0.759	0.863
3.	تنظيم و تخزين المعرفة	0.879	0.936
4.	تطبيق المعرفة	0.788	0.882
5.	جميع فقرات الاستبانة	0.918	0.957

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

ثامناً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

الحصول على كتاب من كلية التربية موجهاً إلى عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، ومن ثم الحصول على كتاب من الدراسات العليا موجهاً إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتطبيق أداة الدراسة حيث تمت الموافقة على تطبيق الاستبانة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي (ملحق رقم 4)

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام 2010/2009 حيث قام أفراد العينة بالإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم.

تاسعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الإستانه من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة المبحوثة. ولقد استخدمتها الباحثة في الإجابة عن السؤال الأول .

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمتها الباحثة لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة .

4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للجنس والتخصص في الثانوية العامة.

6 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOAV) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر وذلك لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

## **الفصل الخامس**

### **نتائج الدراسة الميدانية "اختبار الفروض ومناقشتها**

اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة.

التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة.

عرض وتحليل فقرات الاستبانة.

التوصيات.

المقترحات.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، ويهدف التعرف على سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، التخصص في الثانوية العامة).

#### مقياس ليكرت الخماسي:

إذا كانت الاستجابات هي خمسة اختيارات مثل (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً) فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان Weight) كما في الجدول التالي:

#### جدول (11)

##### مقياس ليكرت الخماسي

التوافر	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة " موافق بدرجة منخفضة جداً وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع الاستجابة" موافق بدرجة منخفضة جداً .

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح Weighted mean)، ثم يحدد الاتجاه (attitude) حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

#### جدول (12)

##### المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جداً	من 4.20 إلى 5

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4) أي حوالي 0.80 وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدمت الباحثة اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13).

### جدول (13)

#### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توليد المعرفة	0.441
2.	التشارك بالمعرفة	0.455
3.	تنظيم وتخزين المعرفة	0.246
4.	تطبيق المعرفة	0.425
5.	جميع فقرات الاستبانة	0.997

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل مجال من مجالات الاستبانة ولجميع فقرات الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ؛ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.  
جميع فقرات الاستبانة:

### جدول (14)

#### النسب المئوية لدرجات التوافر لجميع مجالات الاستبانة

النسبة المئوية %	درجة التوافر
0.5%	منخفضة جداً
2.9%	منخفضة
20.4%	متوسطة
53.8%	عالية
22.4%	عالية جداً

يبين جدول (14) أن ما نسبته (3.4)% من أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة جداً ودرجة منخفضة على جميع فقرات الاستبانة، في حين ما نسبته (76.2)% من أفراد العينة موافقون بدرجة عالية ودرجة عالية جداً بينما أن ما نسبته (20.4)% من أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة.

وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الاستبانة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

يبين جدول (15) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (3.95) وبذلك فإن لمتوسط الحسابي النسبي (79.0) % وهذه النسبة تختلف جوهرياً عن النسبة (60)% (درجة التوافر المتوسطة) وأن قيمة اختبار T يساوي (28.17) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لجميع فقرات الاستبانة يختلف بصورة جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة، وحيث أن إشارة قيمة الاختبار موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة التوافر لجميع فقرات الاستبانة يزيد عن درجة التوافر المتوسطة .

### جدول رقم (15)

#### المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لجميع فقرات الاستبانة

البنء	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	القيمة الاختبار	(Sig.) الاحتمالية القيمة	التوافر	درجة
جميع فقرات الاستبانة	3.95	79.0	0.38	28.17	*0.000	عالية				

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

ولتفسير نتائج الدراسة وزعت الباحثة نتائج استجابات العينة وفقاً لمقياس (ليكاتر الخماسي) على اعتبار أن الدرجة القصوى تقابل وزن نسبي (100%) .

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول من الدراسة على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل مجال من مجالات الاستبانة وفقراتها وفيما يلي تفصيلاً بذلك:

## 1. النتائج المتعلقة بترتيب فقرات الاستبانة:

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري لكل مجال ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (16):

### جدول رقم (16)

المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة (ن = 125)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (Sig)	القيمة الاحتمالية	درجة التوافق
26	أستخدم الحاسوب في حفظ و تخزين المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية.	4.55	91.04	0.615	28.21	*0.000	عالية جدًا
37	أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة .	4.46	89.12	0.546	29.80	*0.000	عالية جدًا
27	أصنف البيانات والمعلومات وأوثقها بطريقة يسهل استرجاعها.	4.44	88.80	0.627	25.66	*0.000	عالية جدًا
17	أدعم المعلمين المبدعين لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة	4.26	85.28	0.624	22.65	*0.000	عالية جدًا
47	أستعين بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة مدرستي.	4.26	85.12	0.581	24.18	*0.000	عالية جدًا
43	أستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تطويرية.	4.25	84.96	0.604	23.08	*0.000	عالية جدًا
44	أشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم .	4.24	84.80	0.559	24.78	*0.000	عالية جدًا
22	أشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين	4.23	84.64	0.662	20.82	*0.000	عالية جدًا



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التوافر
	التربويين والاستفادة من خبراتهم.						
25	أستخدم النشرات التربوية لاطلاع المعلمين على المعرفة المتوافرة .	4.22	84.48	0.580	23.59	*0.000	عالية جدًا
41	أستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب.	4.21	84.16	0.543	24.86	*0.000	عالية جدًا
7	أدعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين .	4.18	83.52	0.730	18.00	*0.000	عالية
18	أساهم في تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب.	4.18	83.52	0.661	19.90	*0.000	عالية
14	أتواصل مع المديرين الزملاء لتبادل الآراء والأفكار	4.15	82.90	0.706	18.05	*0.000	عالية
8	أنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة.	4.14	82.88	0.668	19.13	*0.000	عالية
42	أستخدم المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة.	4.11	82.24	0.650	19.12	*0.000	عالية
40	أستخدم المعرفة المتوافرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمور المدرسة.	4.11	82.11	0.540	22.69	*0.000	عالية
23	أبحث عن مصادر المعرفة داخل المدرسة و خارجها	4.09	81.76	0.660	18.43	*0.000	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التوافر
1	أشكل فرق وجماعات العمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة.	4.07	81.44	0.650	18.45	*0.000	عالية
13	أتأكد من دقة و سلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين	4.06	81.28	0.669	17.78	*0.000	عالية
16	أعزز مناخاً داعماً لتبادل المعرفة و نقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية .	4.04	80.80	0.640	18.17	*0.000	عالية
12	أعمل تقييماً مستمراً خاصاً بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة .	4.02	80.48	0.756	15.14	*0.000	عالية
45	أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية	4.02	80.32	0.595	19.08	*0.000	عالية
39	أجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات في المدرسة.	4.00	80.00	0.582	19.21	*0.000	عالية
28	أنظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة .	3.99	79.84	0.693	15.95	*0.000	عالية
6	أوظف مواهب المعلمين في توليد معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة .	3.98	79.68	0.684	16.09	*0.000	عالية
46	أحرص على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة .	3.98	79.68	0.660	16.68	*0.000	عالية
11	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين .	3.98	79.52	0.767	14.23	*0.000	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التوافر
2	افتح آفاق البحث و التجريب و التفكير الإبداعي أمام المعلمين .	3.91	78.23	0.733	13.85	*0.000	عالية
35	أصنف المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها .	3.90	78.06	0.715	14.07	*0.000	عالية
36	أفعل المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة .	3.89	77.76	0.815	12.18	*0.000	عالية
34	أعتمد على الوثائق والنشرات الداخلية في حفظ المعرفة .	3.88	77.60	0.703	14.00	*0.000	عالية
9	أوظف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة .	3.85	76.94	0.776	12.15	*0.000	عالية
15	أشارك في الندوات العلمية والأيام الدراسية التي تعقدتها المؤسسات التعليمية المختلفة لتبادل المعرفة .	3.81	76.16	0.830	10.89	*0.000	عالية
33	أحتفظ بتقارير موجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتخزينها .	3.80	76.00	0.773	11.58	*0.000	عالية
29	أعمل على توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة .	3.74	74.88	0.739	11.25	*0.000	عالية
20	أعمل على تداول المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	3.73	74.56	0.640	12.72	*0.000	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التوافر
38	أوظف التكنولوجيا والتقنيات العلمية في حل المشكلات المدرسية .	3.65	72.96	0.743	9.75	*0.000	عالية
21	أطور مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة ونقلها	3.65	72.90	0.677	10.61	*0.000	عالية
24	أستخدم البريد الداخلي الخاص بالمدرسة لتبادل المعرفة مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم .	3.63	72.64	0.938	7.53	*0.000	عالية
3	أضع نظامًا للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة .	3.59	71.77	0.765	8.57	*0.000	عالية
31	أستخدم برمجيات خاصة في خزن المعرفة.	3.57	71.36	0.664	9.56	*0.000	عالية
30	أستفيد من مهارات أمين المكتبة في ترميز وخزن المعرفة .	3.56	71.13	0.904	6.85	*0.000	عالية
4	أستخدم برامج الوسائط المتعددة في الحصول على المعرفة الضرورية للمدرسة	3.55	71.04	0.866	7.13	*0.000	عالية
32	أعتمد على قاعدة البيانات الالكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمور المدرسة .	3.55	71.04	0.884	6.98	*0.000	عالية
10	أستخدم المكافآت لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة الضمنية (في عقولهم) إلى معرفة	3.44	68.80	0.787	6.25	*0.000	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجة التوافر
	صريحة (مكتوبة) .						
5	أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة .	3.32	66.45	0.841	4.27	*0.000	متوسطة
19	أوظف الشبكة العنكبوتية (الانترنت) والبريد الالكتروني في عملية تبادل المعرفة	3.28	65.60	0.997	3.14	*0.001	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.95	79.0	0.38	28.17	*0.000	عالية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

ويتضح من الجدول السابق رقم (16) - الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي النسبي لدرجة الفقرات بالنسبة لأفراد العينة الكلية للدراسة - أن استجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (91.04%) في أعلاها و(65.60%) في أدناها، وفيما يلي عرض لنتائج فقرات الاستبانة:

1- حصلت (10) فقرات على نسبة استجابة كبيرة جداً تراوحت بين ( 84.16 إلى 91.04) %.

2- حصلت (35) فقرة على نسبة مئوية كبيرة للاستجابات تراوحت بين (83.52 إلى 68.80) %.

3- حصلت فقرتان على نسبة مئوية متوسطة للاستجابات تراوحت بين (66.45 إلى 65.60) %.

وقد جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم عالية حيث بلغت النسبة الكلية (79.0) %

• وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- أن مديري المدارس على وعي وإلمام بالانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي اجتاح المؤسسات التعليمية، الأمر الذي دفعهم إلى التكيف مع هذا الواقع، وممارسة مهارات معينة ذات علاقة بالمعرفة .

2- إدراك المديرين لأهمية المعرفة، وفاعليتها في تحسين العمل الإداري، وبالتالي فهم يمارسون مهارات إدارة المعرفة بطريقة غير مقصودة .

ويبين الجدول السابق رقم (16) أن أعلى ثلاث فقرات حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة هي:

أ - الفقرة رقم ( 26 ) وهي(أستخدم الحاسوب في حفظ و تخزين المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية ) . وحصلت على نسبة مئوية (91.04)% وهي نسبة عالية جداً .

- وتدعم هذه النتيجة جزئياً دراسة (اللامي،2008)، التي توصلت إلى أنه توجد ممارسة حقيقية من قبل مديري المدارس لأعمالهم الإدارية من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية بدرجة عالية .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- حرص مديرو المدارس على تنمية مهاراتهم في استخدام الحاسوب لتوثيق المعلومات المتعلقة بالمدرسة للاحتفاظ بها ليسهل الرجوع إليها، كما يدل على مدى إدراكهم لأهمية توظيف التقنيات التكنولوجية في الأعمال الإدارية .

- إيمان مديري المدارس بأهمية الحاسوب في تسهيل عملية الحفظ والاسترجاع للمعلومات عند الحاجة إليها.

- حرص الإدارة العليا على امتلاك مديري المدارس لمهارة استخدام الحاسب الآلي وجعلها شرط من شروط التقدم لوظيفة مدير مدرسة.

- تغيب سكرتير المدرسة أو عدم وجوده في بعض المدارس فرض على مدير المدرسة الإلمام بمهارات حفظ وتخزين المعلومات بطريقة سليمة.

ب - الفقرة رقم ( 37 ) وهي (أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة ) . وحصلت على نسبة مئوية (89.12)% وهي نسبة عالية جداً .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- حرص مديري المدارس الشديد على عدم تعريض أنفسهم للمساءلة باتخاذهم قرارات مبنية على معلومات غير دقيقة .

- حرص مديري المدارس على جمع المعلومات السليمة، لعدم تعريض المدرسة للخطر أو الضرر باتخاذ قرارات غير صحيحة نتيجة لعدم التدقيق في صحة المعلومات التي يتم جمعها .

ج - الفقرة رقم (27) وهي (أصنف البيانات والمعلومات وأوثقها بطريقة يسهل استرجاعها). وحصلت على نسبة مئوية (88.80)% وهي نسبة عالية جداً .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اقتناع مديري المدارس بأهمية تصنيف البيانات وتنظيم المعلومات ليسهل الرجوع إليها مما يوفر الوقت والجهد ويحقق أكبر قدر من الانجاز .

كما يبين الجدول السابق رقم (16) أن أدنى ثلاث فقرات حسب النسبة المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة هي:

أ- الفقرة رقم (19) وهي (أوظف الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) والبريد الإلكتروني في عملية تبادل المعرفة). وحصلت على نسبة مئوية (65.60) % وهي نسبة متوسطة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ضعف الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) في مؤسساتنا التعليمية جعلت مديري المدارس يقللون من استخدامها في عملية تبادل المعرفة أو الحصول عليها.

- ضعف مهارات مديري المدارس في استخدام الشبكة العنكبوتية في عملية تبادل المعرفة مع الآخرين.

- نقص برامج التدريب من قبل الإدارة العليا في هذا المجال وإهمال بعض مديري المدارس جوانب التطوير الذاتي خاصة أن النسبة الأكبر منهم من المديرين القدامى.

ب- الفقرة رقم (5) وهي (أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة) و حصلت على نسبة مئوية (66.45) % وهي نسبة متوسطة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- عدم توافر الوقت الكافي لدى مديري المدارس لعقد ورش عمل وندوات لتوليد معارف جديدة لكثرة المهام الإدارية والفنية المطلوبة منهم.
- اكتظاظ جدول المعلمين، وعدم تقبلهم الحضور المبكر أو التأخير من أجل التعلم و الاستزادة في المعرفة .
- يحتاج ابتكار وإبداع المعرفة إلى مهارات وقدرات عقلية، مميزة وهذه قد لا تتوفر لدى بعض المديرين .
- ج - الفقرة رقم (10) وهي (أستخدم المكافآت لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة الضمنية (في عقولهم) إلى معرفة صريحة (مكتوبة) وحصلت على نسبة مئوية (68.80) % وهي نسبة عالية ولكنها نسبة منخفضة مقارنةً بأعلى ثلاث فقرات.
- وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سكيك، 2008) والتي أظهرت أن نسبة متوسطة من المستجيبين انفتحت على تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- عدم تجاهل مديري المدارس مكافأة المعلمين المهتمين الذين يعملون باستمرار ليزدادوا علماً ومعرفة لإتاحة الفرصة لباقي المعلمين للإطلاع على المعرفة لديهم ؛ وذلك للارتقاء بتفكيرهم.
- مواجهة مديري المدارس لبعض المعلمين الذين يعرضون عن تحويل المعرفة الضمنية لديهم إلى معرفة صريحة خوفاً من فقدان مركز قوتهم بين أقرانهم وللمحافظة على التميز بين الآخرين وبالتالي يلجأ المديرون إلى استخدام المكافآت لهذا الغرض .
- استخدام المديرون هذا الأسلوب كوسيلة من وسائل التطوير المهني لمعلميهم.

**ثانياً: التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة:**

يبين جدول (17) المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة



## جدول (17)

المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة

(ن = 125)

م	المجال	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة التوافر
1	توليد المعرفة	3.84	76.74	0.51	18.337	*0.000	4	عالية	
2	التشارك بالمعرفة	3.95	78.97	0.43	24.600	*0.000	2	عالية	
3	تنظيم و تخزين المعرفة	3.90	77.98	0.46	21.811	*0.000	3	عالية	
4	تطبيق المعرفة	4.12	82.31	0.40	31.379	*0.000	1	عالية	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من جدول (17) أن المجال الأول "توليد المعرفة" قد حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (76.74)% وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- عدم توافر الوقت لدى مديري المدارس لكثرة الأعباء الإدارية المنوطة بهم، حيث أن إبداع المعرفة يحتاج إلى إعداد وجهد كبيرين وخاصة عقد ورش العمل والندوات ذات العلاقة بالمعرفة.

2- انشغال المعلمين خلال اليوم الدراسي لكثرة نصابهم من الحصص وكثرة الأعمال الكتابية المطلوبة منهم وبالتالي قد لا يتقبلون العمل للبحث والتجريب وتوظيف مواهبهم.

3- عدم تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لعملية توليد المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل فرص التجريب للأفكار لاستخدامها في حل المشكلات.

4- مقاومة مديري المدارس لتغيير الهوية الذاتية. حيث أن عملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرته على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والبيئات الجديدة و قد يكونوا غير قادرين على قبولها بسبب محدودية التكيف.

5- اتباع مديري المدارس أساليب إدارة تقليدية وهذا قد يضعف من عملية ممارسة توليد المعرفة

وحصل المجال الثالث " تنظيم وتخزين المعرفة " على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (77.98) % وهي نسبة عالية ولكنها ترتبب المجال متأخر عن باقي المجالات وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- إدراك مديري المدارس أن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً وبالتالي يلجأون إلى عمليات تنظيم وتخزين المعرفة .
- 2- عدم وجود نظام تكنولوجيا معلومات فعال بالمدارس، وقد ينسب هذا العجز التكنولوجي للإدارة العليا وقلة الموارد المالية.
- 3- عدم وجود موظف متفرغ ومتخصص بالمدرسة يمكنه القيام بمهام تصنيف البيانات وتفسيرها وتوثيقها إما باستخدام الحاسوب أو باستخدام النشرات والوثائق والمخططات.
- 4- حاجة مدراء المدارس إلى إرشاد في صياغة إستراتيجية التعامل مع الملفات التي تحتوي العديد من المعارف والمواد المتركمة.
- 5- حاجة إدارة المدرسة إلى برامج معينة لتسهيل عملية فهرسة وتصنيف المعارف لديها و هذا ما أكدته دراسة ( Alhawamdeh, 2003 ) .

وحصل المجال الثاني " التشارك بالمعرفة " على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (78.97)% وهي نسبة عالية مقارنة بمجال توليد المعرفة وتخزينها . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- ثقة مديري المدارس بأنفسهم وعدم الخوف من أن يفقدوا مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية إذا ما تحويلها إلى معرفة صريحة من خلال تبادلها مع الزملاء والمعلمين وإتاحة الفرصة لهم للإطلاع عليها.
- 2- رغبة مديري المدارس في إثراء تعلم المعلمين ، وبالتالي فهم يشجعون معلمهم على الاستزادة في العلم من خلال نقل المعرفة إليهم.
- 3- وجود علاقات إيجابية بين المعلمين - إلى حد ما- حيث أن لهذه العلاقات دور في المشاركة بالمعرفة، مثل الاجتماعات وجلسات الحوار وهذا ما أكدته دراسة ( Zack, 1998)، حيث أشار (Zack) إلى ضرورة التركيز على الجوانب الاجتماعية للمشاركة في المعرفة مثل الاجتماعات وجهاً لوجه، وغرف الحوار الفعلية.
- 4- يتخذ مديرو المدارس من أنفسهم قدوة لمعلمهم لتشجيعهم على تبادل المعرفة فيما بينهم.

وقد حصل على المرتبة الأولى المجال الرابع " تطبيق المعرفة " حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (82.31)% وبفارق واضح عن المجالات السابقة، وهي نسبة عالية .  
وتدعم دراسة (جليكمان، 2005) الدراسة الحالية بجزاية هذا المجال على المرتبة الأولى.  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- حرص مديري المدارس الشديد على تحقيق مركز تنافسي بين المدارس وعلى مستوى الوزارة فيلجأوا إلى توظيف المعارف المتوافرة في تحقيق ذلك.
- 2- يواجه مديرو المدارس العديد من المشكلات يومياً وبالتالي يسعون لاستثمار المعارف والمعلومات المتاحة لوضع حلول مناسبة لتلك المشكلات دون تعريض المدرسة للخطر.
- 3- يضع كل مدير مدرسة خطة سنوية في بداية العام يسعى من خلالها ومن خلال مصادر المعرفة المختلفة لتحقيق رسالة مدرسته المنشودة.
- 4- يسعى مديرو المدارس باستمرار لتوظيف المعارف والمعلومات في اتخاذ قرارات صائبة تخدم رسالة المدرسة.

2 - النتائج المتعلقة بترتيب فقرات كل مجال: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة:

أولاً: مجال توليد المعرفة:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال " توليد المعرفة "، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافق قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقراته، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (18):

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال

(ن = 125)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الإحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة التوافر
1	أشكل فرق و جماعات العمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة .	4.07	81.44	0.65	18.45	*0.000	3	عالية
2	افتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المعلمين.	3.91	78.23	0.73	13.85	*0.000	7	عالية
3	أضع نظامًا للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة .	3.59	71.77	0.77	8.57	*0.000	9	عالية
4	أستخدم برامج الوسائط المتعددة في الحصول على المعرفة الضرورية للمدرسة .	3.55	71.04	0.87	7.13	*0.000	10	عالية
5	أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة .	3.32	66.45	0.84	4.27	*0.000	12	متوسطة
6	أوظف مواهب المعلمين في توليد معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة .	3.98	79.68	0.68	16.09	*0.000	5	عالية
7	أدعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين.	4.18	83.52	0.73	18.00	*0.000	1	عالية
8	أنشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة .	4.14	82.88	0.67	19.13	*0.000	2	عالية
9	أوظف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة.	3.85	76.94	0.78	12.15	*0.000	8	عالية
10	أستخدم المكافآت لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة الضمنية (في عقولهم) إلى	3.44	68.80	0.79	6.25	*0.000	11	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	درجة التوافر
	معرفة صريحة (مكتوبة) .								
11	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين .	3.98	79.52	0.77	14.23	*0.000	6	عالية	
12	أعمل تقييماً مستمراً خاصاً بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة و سليمة.	4.02	80.48	0.76	15.14	*0.000	4	عالية	
	جميع فقرات المجال معاً	3.84	76.74	0.51	18.34	*0.000		عالية	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

يبين الجدول (18) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول " توليد المعرفة " يساوي (3.84) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.74) % وهو أكبر من "60%"، وقيمة اختبار T يساوي (18.34) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال .  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1-حاجة مديري المدرسة الشديدة إلى إبداع معارف جديدة للنهوض بشأن مدارسهم والارتقاء بمستوى طلابهم .

2- إدراك مديري المدارس لأهمية ابتكار المعرفة لحل المشكلات التي تواجه مدارسهم.

توضح النتائج في جدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات هذا المجال يزيد عن درجة التوافر المتوسطة بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول المجال الأول " توليد المعرفة " .

ويتبين من الجدول أن الفقرة رقم (6) أن الوزن النسبي ل فقرات هذا المجال تراوحت بين (83.52)% في أعلاها و(66.45)% في أدناها ولهذا سيتم تفسير النتائج في ضوء أعلى ثلاث فقرات.

وتبين أن الفقرة " أدم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين " احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لها (83.52) % . و هي نسبة عالية. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- إيمان مديري المدارس بأن تحقيق أي مركز تنافسي لا يتم إلا بتضافر جهود المعلمين والمبادرات الجادة منهم و بالتالي يحرصون على تقديم الدعم اللازم لهم لتشجيعهم على الإبداع في الأفكار.

2- تقدير مدراء المدارس لقدرات معلمهم الإبداعية وحرصهم على استثمار طاقاتهم بمختلف الطرق .

في حين حصلت الفقرة رقم (8) "أنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة " على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (82.88)% وهي نسبة عالية. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

إن توافر درجة من المهارة لدى المعلمين لا يكفي لإبداع المعرفة ولا يكفي لاستمرار جو التنافس بينهم بل يحتاج ذلك إلى مبادرة ذاتية منهم ولن تتم هذه المبادرة إلا بشحن الهمم بينهم للمزيد من العمل والإبداع.

وحصلت الفقرة رقم (1) " أشكل فرق و جماعات العمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة "على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (81.44)% . وهي نسبة عالية وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اقتناع كثير من مديري المدارس بأن حل المشكلات المدرسية من خلال فرق وجماعات عمل تمتلك الخبرة الكافية قد يساهم في اتخاذ قرارات أكثر صواباً مقارنةً بالحلول التي تتخذ بشكل فردي.

2- إيمان مديري المدارس بأهمية الاجتماعات واللقاءات في إبداع المعرفة وتفجير الأفكار و التوصل إلى حلول وقرارات سليمة. وهذا يتفق مع دراسة ( Zack ,1998 ) .

ثانياً: مجال "التشارك بالمعرفة":

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال " التشارك بالمعرفة "، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافق قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

(التشارك بالمعرفة) (ن = 125)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	درجة التوافق
1	أتأكد من دقة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين	4.06	81.28	0.67	17.78	*0.000	7	عالية
2	أتواصل مع المديرين الزملاء لتبادل الآراء و الأفكار	4.15	82.90	0.71	18.05	*0.000	5	عالية
3	أشارك في الندوات العلمية و الأيام الدراسية التي تعقدها المؤسسات التعليمية المختلفة لتبادل المعرفة .	3.81	76.16	0.83	10.89	*0.000	9	عالية
4	أعزز مناخاً داعماً لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية.	4.04	80.80	0.64	18.17	*0.000	8	عالية
5	أدعم المعلمين المبدعين لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة	4.26	85.28	0.62	22.65	*0.000	1	عالية جداً
6	أساهم في تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب .	4.18	83.52	0.66	19.90	*0.000	4	عالية
7	أوظف الشبكة العنكبوتية (الانترنت) والبريد الالكتروني في عملية تبادل المعرفة	3.28	65.60	1.00	3.14	*0.001	13	متوسطة
8	أعمل على تداول المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية و غير الرسمية	3.73	74.56	0.64	12.72	*0.000	10	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة التوافر
9	أطور مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة و نقلها	3.65	72.90	0.68	10.61	*0.000	11	عالية
10	أشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم .	4.23	84.64	0.66	20.82	*0.000	2	عالية جداً
11	أبحث عن مصادر المعرفة داخل المدرسة وخارجها	4.09	81.76	0.66	18.43	*0.000	6	عالية
12	أستخدم البريد الداخلي الخاص بالمدرسة لتبادل المعرفة مع المسؤولين في وزارة التربية و التعليم .	3.63	72.64	0.94	7.53	*0.000	12	عالية
13	أستخدم النشرات التربوية لاطلاع المعلمين على المعرفة المتوفرة .	4.22	84.48	0.58	23.59	*0.000	3	عالية جداً
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.95</b>	<b>78.97</b>	<b>0.43</b>	<b>24.60</b>	<b>*0.000</b>		عالية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

يبين الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني " التشارك بالمعرفة " يساوي (3.95) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.97) % وهو أكبر من "60%"، وقيمة اختبار T يساوي (78.97) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- قدرة مديري المدارس على تحديد الكفايات المعرفية الكامنة لدى المعلمين مما يتيح المجال لنقل خبراتهم للآخرين .



2- حرص مديري المدارس على تزويد معلميه بالمعرفة الضرورية والارتقاء بخبراتهم لتحسين مستوى المدرسة العام .

توضح النتائج في جدول (19) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات هذا المجال يزيد عن درجة التوافر المتوسطة بصورة جوهريّة وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول المجال الثاني " التشارك بالمعرفة " .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- حرص مديري المدارس على الارتقاء بالمستوى المعرفي لمعلميه لما لذلك من أهمية في الانعكاس على مستويات الطلبة .

2- سعي مديري المدارس الحثيث إلى تطوير معلميه مهنيًا من خلال تضمين الخطة السنوية مجالاً خاصاً بالنمو المهني للمعلمين .

ويتبين من الجدول أن الفقرة رقم (19) أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تراوحت بين (85.28)% في أعلاها و (65.60)% في أدناها ولهذا سيتم تفسير النتائج في ضوء أعلى ثلاث فقرات . ويتبين من الجدول أن الفقرة رقم(17) "أدعم المعلمين المبدعين لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة " احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لها (85.28) % . وهي نسبة عالية جداً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- إيمان مديري المدارس بأهمية دور المعلمين في عملية التشارك بالمعرفة ونقلها وتداولها فهم يمثلون جزءاً كبيراً في إنجاز أنشطة المدرسة ويعتمد عليهم كثيراً في رفع مستوى المدرسة و لهذا يلجأ مدراء المدارس إلى دعم معلميه وتشجيعهم للمساهمة في تبادل المعرفة مع الآخرين.

2- توفير مديري المدارس جو من الثقة في منظمة المدرسة لضمان نجاح عملية التشارك بالمعرفة بين أفرادها وهذا ما أكدته دراسة ( Alhawamdeh,2003) حيث أكدت على ضرورة تواجد جو من الثقة والعدل والتجديد في المدرسة لنجاح إدارة المعرفة فيها.

في حين حصلت الفقرة رقم (10) " أشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم " على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ(84.6)% وهي نسبة مرتفعة

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- أن المشرف التربوي بحكم مركزه الوظيفي يسعى جاهداً لتطوير ذاته من خلال إطلاعها الحثيث على كل ما هو جديد، ومدير المدرسة يثق بقدرات وخبرات هذا المشرف ويتخذ منه مركزاً للإشعاع المعرفي فيشجع معلميه على الاستفادة من خبرات هذا المشرف .

2- حرص المشرفين التربويين على التطوير المهني لمعلميهم من خلال عقد اللقاءات التربوية والقراءات الموجهة المستمرة وورش العمل.

وحصلت الفقرة رقم (13) " أستخدم النشرات التربوية لإطلاع المعلمين على المعرفة المتوافرة " على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (84.48)%. وهي نسبة عالية أيضاً .

وتدعم هذه النتيجة دراسة (الملاك والأثري، 2002) التي أوضحت أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات الداخلية . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اعتماد مديري المدارس على النشرات التربوية بصورة كبيرة لسهولة إعدادها وتداولها بين المعلمين وسهولة الحصول عليها وقت الحاجة إليها.

2- عدم إتاحة الفرصة للمعلمين لاستخدام الحاسوب الخاص بإدارة المدرسة في أي وقت للاطلاع على المعارف والمعلومات إذا ما تم تزويدهم بها في صورة مادة إلكترونية . ويمكن عزو ذلك إلى:

أ - عدم توفر أجهزة حاسوب كافية بالمدرسة ومتاحة لاستخدام المعلمين .

ب - ضعف مهارات الحاسوب المتقدمة لدى المعلمين.

ثالثاً: مجال " تنظيم وتخزين المعرفة":

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال " تنظيم وتخزين المعرفة "، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافق قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. جدول (20)

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

(تنظيم وتخزين المعرفة) (ن = 125)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	درجة التوافر
1	أستخدم الحاسوب في حفظ و تخزين المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية	4.55	91.04	0.62	28.21	*0.000	1	عالية جدًا	
2	أصنف البيانات و المعلومات و أوثقها بطريقة يسهل استرجاعها .	4.44	88.80	0.63	25.66	*0.000	2	عالية جدًا	
3	أنظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة .	3.99	79.84	0.69	15.95	*0.000	3	عالية	
4	أعمل على توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة.	3.74	74.88	0.74	11.25	*0.000	8	عالية	
5	أستفيد من مهارات أمين المكتبة في ترميز و تخزين المعرفة .	3.56	71.13	0.90	6.85	*0.000	10	عالية	
6	أستخدم برمجيات خاصة في تخزين المعرفة .	3.57	71.36	0.66	9.56	*0.000	9	عالية	
7	أعتمد على قاعدة البيانات الالكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمر المدرسة.	3.55	71.04	0.88	6.98	*0.000	11	عالية	
8	أحتفظ بتقارير موجزة و مكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة و تخزينها .	3.80	76.00	0.77	11.58	*0.000	7	عالية	
9	أعتمد على الوثائق و النشرات الداخلية في حفظ المعرفة .	3.88	77.60	0.70	14.00	*0.000	6	عالية	
10	أصنف المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها و الرجوع إليها.	3.90	78.06	0.71	14.07	*0.000	4	عالية	
11	أفعل المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة و استرجاعها عند الحاجة.	3.89	77.76	0.82	12.18	*0.000	5	عالية	
	جميع فقرات المجال معاً	3.90	77.98	0.46	21.81	*0.000		عالية	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يبين الجدول (20) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث " تنظيم وتخزين المعرفة" يساوي (3.90) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (77.98)% وهو أكبر من "60%"، وقيمة اختبار T يساوي (77.98) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- وعي مديري المدارس بأهمية تنظيم المعلومات في تسهيل عمل الإدارة المدرسية .

2- إيمان مديري المدارس بأن النجاح في العمل يستند بشكل أساسي إلى حسن تنظيم المعلومات والأفكار، وتخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها حتى لا يؤدي إلى الإرباك في العمل وهدر الوقت والجهد .

توضح النتائج في جدول (20) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات هذا المجال يزيد عن درجة التوافر المتوسطة بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول مجال " تنظيم وتخزين المعرفة " .  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- إن ضغوطات العمل المدرسي فرضت على مدير المدرسة تنظيم البيانات والمعلومات المتعلقة بمدرسته، لأنه لا يمتلك متسع من الوقت لبحث عنها عند الحاجة إليها .

2- يؤمن كثير من مديري المدارس بأن النجاح في الإدارة المدرسية يعود لحسن تنظيم العمل ومنه إدارة كافة المعلومات والمعارف المتواجدة لديه بصورة سليمة ؛ ليسهل استرجاعها .

ويتبين من الجدول أن الفقرة رقم (20) أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تراوحت بين (91.04)% في أعلاها و(71.04)% في أدناها وهي نسبة عالية ولهذا سيتم تفسير النتائج في ضوء أعلى ثلاث فقرات .

ويتبين من الجدول أن الفقرة رقم (1) " أستخدم الحاسوب في حفظ وخرن المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية " احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لها (91.04)% وهي نسبة عالية جداً.

وتدعم هذه النتيجة جزئياً دراسة (اللامي، 2008) والتي أظهرت أنه توجد ممارسة حقيقية من قبل مديري المدارس للأعمال الإدارية من خلال تطبيقات استخدام الحاسب الآلي الإدارية بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- توافر جهاز حاسوب واحد على الأقل في المدرسة يستخدم في حفظ وتوثيق البيانات واسترجاعها وقت الحاجة إليها.

2- تلقي بعض مدراء المدارس دورات تدريبية في المهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب.

3- حرص مديري المدارس على التطوير الذاتي في استخدام الحاسوب خاصة أن عملية الحفظ للمعلومات ليست عملية بالغة الصعوبة مقارنة بمهارات الحاسوب الأخرى.

4- إيمان مديري المدارس بأهمية الحاسوب في تسهيل عملية الحفظ والاسترجاع للمعلومات عند الحاجة إليها.

5- حرص الإدارة العليا على امتلاك مديري المدارس لمهارة استخدام الحاسب الآلي وجعلها شرط من شروط التقدم لوظيفة مدير مدرسة.

6- تغيب سكرتير المدرسة أو عدم وجوده في بعض المدارس فرض على مدير المدرسة الإلمام بمهارات حفظ وتخزين المعلومات بطريقة سليمة.

7- توجه وزارة التربية و التعليم العالي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية حيث بدأت بتعزيز حوسبة كثير من الأعمال الإدارية للمدرسة مما ساهم في تشجيع المدراء على توظيف الحاسوب في حفظ وتوثيق المعلومات.

في حين حصلت الفقرة رقم (2) " أصنف البيانات والمعلومات وأوثقها بطريقة يسهل استرجاعها " على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ 88.80% وهي نسبة عالية. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اقتناع مديري المدارس بأهمية تصنيف البيانات وتنظيم المعلومات ليسهل الرجوع إليها مما يوفر الوقت والجهد ويحقق أكبر قدر من الانجاز .

وحصلت الفقرة رقم (3) " أنظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة " على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.84)% وهي نسبة عالية . وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على هذه النسبة إلى:

1- توجيه مديري الإدارات المدرسية في مديريات التربية والتعليم مديري المدارس إلى ضرورة تكوين لجان مباحث مختلفة لجميع معلمي المباحث الذين يشتركون في نفس المبحث لتبادل الخبرات فيما بينهم وتتم المتابعة للمديرين والمعلمين من خلال سجلات وأعمال تلك اللجان التي يتم فيها تنظيم المحتوى المعرفي وتوثيقه على أساس تداخل التخصصات، وتطابقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الحوامدي، 2003) .

#### رابعاً: "مجال تطبيق المعرفة":

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال "تطبيق المعرفة"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافق قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك .

#### جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

(تطبيق المعرفة) (ن = 125)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة التوافق
1	أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة	4.46	89.12	0.55	29.80	*0.000	1	عالية جداً
2	أوظف التكنولوجيا و التقنيات العلمية في حل المشكلات المدرسية .	3.65	72.96	0.74	9.75	*0.000	11	عالية
3	أجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات في المدرسة.	4.00	80.00	0.58	19.21	*0.000	9	عالية
4	أستخدم المعرفة المتوافرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمور المدرسة .	4.11	82.11	0.54	22.69	*0.000	7	عالية
5	أستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب .	4.21	84.16	0.54	24.86	*0.000	5	عالية جداً
6	أستخدم المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة.	4.11	82.24	0.65	19.12	*0.000	6	عالية
7	أستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تطويرية .	4.25	84.96	0.60	23.08	*0.000	3	عالية جداً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	درجة التوافر
8	أشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.	4.24	84.80	0.56	24.78	*0.000	4	عالية جدًا
9	أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية	4.01	80.16	0.59	19.14	*0.000	8	عالية
10	أحرص على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة .	3.98	79.68	0.66	16.68	*0.000	10	عالية
11	أستعين بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة مدرستي .	4.26	85.12	0.58	24.18	*0.000	2	عالية جدًا
	جميع فقرات المجال معاً	4.12	82.31	0.40	31.38	*0.000		عالية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

يبين الجدول (21) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع " تطبيق المعرفة " يساوي (4.12) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.31)% وهو أكبر من "60%"، وقيمة اختبار T يساوي (82.31) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتدعم هذه النتيجة جزئياً دراسة (جليكمان، 2005) والتي أوضحت نتائجها أن مدارس فانسورير تمارس وتطبق إدارة المعرفة على أعلى مستوى .  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إدراك مديري المدارس أن أحد الأدوار الرئيسية للمدرسة هو تطبيق المعرفة المتاحة في عصر تتزاحم فيه المعلومات والأفكار للوصول بالمدرسة إلى مستوى عال من التقدم، وتحقيق رسالتها المنشودة . وقد أكدت دراسة (جويني وبيتردس، 2002) على تأثير توظيف البيانات العلمية والمعلومات على النظام التربوي من خلال إدارة المعرفة حيث يمكن ذلك المدارس من التطوير من عمل روتيني يقوم به عدد من الموظفين إلى مجتمع عالمي مبني على المعلومات .

توضح النتائج في جدول (21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات هذا المجال يزيد عن درجة التوافر المتوسطة بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول مجال " تطبيق المعرفة " .

ويتبين من الجدول أن الفقرة رقم (21) أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تراوحت بين (89.12)% في أعلاها و(72.96)% في أدناها وهي نسبة عالية ولهذا سيتم تفسير النتائج في ضوء أعلى ثلاث فقرات .

ويتبين من الجدول أن الفقرة رقم (1) " أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة " احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لها (89.12)% وهي نسبة عالية جداً .  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- حرص مديري المدارس الشديد على الحصول على المعلومات والمعارف الصحيحة والدقيقة لأهميتها في اتخاذ القرارات السليمة، ولعدم تعريض المدرسة للمشكلات أو الضرر باتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير سليمة .

2- حرص مديري المدارس على الظهور بأحسن صورة أمام المسؤولين وأمام معلمهم باتخاذهم قرارات صائبة مبنية على معلومات تم التأكد من صحتها .

في حين حصلت الفقرة رقم (11) " أستعين بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة مدرستي " على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (85.12)% وهي نسبة عالية جداً .  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- سعى كل مدير ومديرة مدرسة لتحقيق رسالة مدرسته التي يصوغها في بداية العام الدراسي والتي من خلالها يرسم صورة واضحة للغرض الذي من أجله وجدت المدرسة فيستعين بكل ما هو جديد في عالم المعرفة .

2- حرص مديري المدارس على التميز بين المدارس من خلال توظيف المعرفة الجديدة .

وحصلت الفقرة رقم (7) " أستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تطويرية " على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (84.96)% وهي نسبة عالية .  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- مدى إدراك مديري المدارس لأهمية المعرفة التي تتاح لهم في رسم خطط تطويرية تعود بالفائدة على المدرسة .



2- حاجة مديري المدارس إلى وضع خطط تطويرية فعالة كل عام، وبالتالي يحرصون على استثمار المعارف المتاحة لوضع خطط عملية تحقق أهداف ورسالة مدارسهم.

3- حرص مديري المدارس على تحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة .

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:**

وينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة ثلاث فرضيات وتم التحقق منها وكانت النتائج على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:**

وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة باختلاف الجنس وذلك لجميع مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (22).

جدول رقم (22)  
اختبار T لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
توليد المعرفة	ذكر	60	3.77	0.55	-1.459	0.147	غير دل إحصائياً
	أنثى	65	3.90	0.47			
التشارك بالمعرفة	ذكر	60	3.94	0.40	-0.224	0.823	غير دل إحصائياً
	أنثى	65	3.96	0.46			
تنظيم و تخزين المعرفة	ذكر	60	3.86	0.44	-0.819	0.414	غير دل إحصائياً
	أنثى	65	3.93	0.48			
تطبيق المعرفة	ذكر	60	4.13	0.35	0.354	0.724	غير دل إحصائياً
	أنثى	65	4.10	0.44			
جميع المجالات	ذكر	60	3.92	0.35	-0.710	0.479	غير دل إحصائياً
	أنثى	65	3.97	0.40			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (123) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.979

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (22) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع الحالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة باختلاف الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- أن إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث على الساحة التعليمية فالفروقات في درجة الممارسة لمهارات إدارة المعرفة بين المديرين والمديرات معدومة .

2- عدد مدارس الإناث مقارب لعدد مدارس الذكور .

3- يواجه مديرو المدارس ومديراتها حاجات وظروف إدارية متقاربة مما يجعل تقديراتهم متقاربة .

#### الفرضية الثانية:

وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) في حالة العينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات) وذلك لجميع مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (23).

جدول (23)

اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخدمة

( أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر )

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.288	2	0.144	0.564	0.570
	داخل المجموعات	30.654	120	0.255		
	المجموع	30.943	122			
التشارك بالمعرفة	بين المجموعات	0.268	2	0.134	0.732	0.483
	داخل المجموعات	21.926	120	0.183		
	المجموع	22.194	122			
تنظيم و تخزين المعرفة	بين المجموعات	0.046	2	0.023	0.107	0.899
	داخل المجموعات	25.723	120	0.214		
	المجموع	25.769	122			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.073	2	0.036	0.232	0.794
	داخل المجموعات	18.873	120	0.157		
	المجموع	18.946	122			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.126	2	0.063	0.456	0.635
	داخل المجموعات	16.577	120	0.138		
	المجموع	16.703	122			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2،120) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

جدول (24)

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	المتوسط الحسابي	
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل 10 سنوات
توليد المعرفة	3.76	3.85
التشارك بالمعرفة	3.90	3.90
تنظيم و تخزين المعرفة	3.89	3.87
تطبيق المعرفة	4.08	4.12
جميع المجالات	3.90	3.93

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (24) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة تبيين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع الحالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

وانتفتت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (سامية، 2008) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 6-10، أكثر من 10 سنوات) . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- حرص جميع الفئات من مديري المدارس الثانوية على الاستفادة من المعرفة المتوافرة لتحقيق أهداف مدارسهم وبالتالي فهم يقومون بالدور الرائد في هذا المجال على مدار سنوات خدمتهم فوظيفة المدرسة ثابتة في بعض الأمور كإكتساب المعرفة ونقلها وتوظيفها ومديرو المدارس يحرصون على القيام بهذا الدور المنوط بهم.

2- الأعمال الإدارية والفنية لجميع المديرين لم تتغير فهي ثابتة نسبياً وروتينية، فليس هناك أعمال إدارية خاصة بالمديرين الجدد تختلف عن الأعمال الإدارية لذوي الخدمة الأطول .

3- إن إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية، ولذا لا توجد خبرة كافية بمهاراتها وعملياتها لدى جميع المديرين بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

4- توحيد الدورات التدريبية المنعقدة من قبل وزارة التربية والتعليم لجميع المديرين بغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم.

5- تعتمد الكفاءة الإدارية بدرجة كبيرة على المهارات والانفتاح الفكري وتقبل التغيير ومواكبة التطور التكنولوجي، و تبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة ومنها إدارة المعرفة في الممارسات الإدارية وقد لا تتوفر هذه الممارسات في بعض المديرين الذين مازالوا يتبعون

الطرق التقليدية في الإدارة ويرفضون التغيير و بالتالي تساوت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لمهارات إدارة المعرفة بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

6- هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة جدد (تعيين هذا العام) لم يمارسوا جميع أساليب الإدارة بعد، ومنها إدارة المعرفة وبالنسبة للمديرين القدامى من عينة الدراسة فإدارة المعرفة بالنسبة لهم اتجاه حديث ؛ لذا انعدمت الفروقات في تقديراتهم لدرجة ممارسة مهارات إدارة المعرفة.

7- قلة الدورات التدريبية لمدراء المدارس في العامين السابقين بسبب الظروف السياسية التي يمر بها قطاع التعليم في قطاع غزة .

### الفرضية الثالثة:

وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص في الثانوية العامة (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة باختلاف التخصص في الثانوية العامة (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية) وذلك لجميع مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (25) .

جدول رقم (25)

اختبار T لمتغير التخصص في الثانوية العامة (العلوم الإنسانية - العلوم الطبيعية)

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
توليد المعرفة	العلوم الإنسانية	65	3.83	0.55	-0.059	0.953	غير دال إحصائياً
	العلوم الطبيعية	57	3.83	0.45			
التشارك بالمعرفة	العلوم الإنسانية	65	3.94	0.45	-0.099	0.921	غير دال إحصائياً
	العلوم الطبيعية	57	3.94	0.40			
تنظيم و تخزين المعرفة	العلوم الإنسانية	65	3.88	0.46	-0.259	0.796	غير دال إحصائياً
	العلوم الطبيعية	57	3.91	0.47			
تطبيق المعرفة	العلوم الإنسانية	65	4.11	0.40	-0.208	0.836	غير دال إحصائياً
	العلوم الطبيعية	57	4.12	0.40			
جميع المجالات	العلوم الإنسانية	65	3.94	0.38	-0.176	0.860	غير دال إحصائياً
	العلوم الطبيعية	57	3.95	0.37			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (123) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.979)

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (25) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص في الثانوية العامة (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع الحالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة باختلاف التخصص في الثانوية العامة (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- عدد المديرين المتخصصين علوم إنسانية في الثانوية العامة مقارب جداً لعدد المدراء المتخصصين علوم طبيعية في الثانوية العامة.

2- ممارسة الإدارة لا تحتاج إلى تخصص معين في الثانوية العامة فهي ليست علم فقط وإنما هي علم وفن تعتمد بدرجة كبيرة على المهارة والخبرة والذكاء والشخصية القيادية إلى جانب عمليات التدريب أثناء الخدمة.

3- لا ترتبط معايير اختيار مديري المدارس الثانوية بالتخصص في الثانوية العامة بل هناك معايير أخرى كالمؤهل الجامعي وإجادة استخدام الحاسوب ومعدل التقرير السنوي .

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

وينص السؤال الثالث من الدراسة على: ما سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم توجيه سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة لعينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وبتفحص إجابات أفراد العينة تم التعرف على آرائهم لسبل تطوير مهاراتهم في ضوء مفهوم إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة كما هو موضح في الجدول رقم (26):



جدول رقم(26)

آراء عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية حول سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة .

النسبة المئوية	التكرار	البند	المجال
44%	55	1- توفير الدعم المادي و الحوافز لمدرء المدارس لتشجيعهم على ابتكار المعرفة.	توليد المعرفة
36%	45	2- تنفيذ دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لإكسابهم مهارات توليد المعرفة .	
24%	30	3- متابعة مسؤولي الإدارات بالمديريات مدرء المدارس لتنفيذ تقييماً وتغذية راجعة في نهاية العام الدراسي والاستفادة من عمليات التقييم في وضع أفكار جديدة للعمل .	
24%	30	4- توفير الخبراء و المتخصصين لتدريب العاملين على ممارسة عملية توليد المعرفة .	
23.2%	29	5- فتح قنوات تواصل إلكترونية مع خبراء في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من ممارساتهم العلمية في مجال توليد المعرفة .	
16%	20	6- عقد ورش عمل لتدريب مدرء المدارس على جلسات العصف الذهني.	
42.4%	53	7- تشجيع الزيارات التبادلية بين مدرء المدارس لتبادل الأفكار و المعارف فيما بينهم	التشارك بالمعرفة
21.6%	27	8- تزويد مدرء المدارس بكل جديد في عالم المعرفة من خلال النشرات و المقالات	
18.4%	23	9- عقد دورات تدريبية لمدرء المدارس على استخدام الانترنت في اكتساب ونقل المعرفة من والى الآخرين .	
14.4%	18	10- ربط جميع المؤسسات التعليمية ووزارة التربية و التعليم العالي في القطاع بشبكة معلومات موحدة لتسهيل عملية تبادل ونقل المعارف .	
12%	15	11- حفز المدرء للمشاركة في الندوات والأيام الدراسية التي تعقدها المؤسسات التعليمية المختلفة .	
32.8%	41	12- تزويد المدرء بأساليب الإدارة الحديثة وحثهم على البعد عن الممارسات التقليدية .	تنظيم وتخزين المعرفة
26.4%	33	13- تزويد مكاتب المدارس بجهاز حاسوب لتوظيفه في خزن واسترجاع المعارف .	
15.2%	19	14- توفير الفرص للتواصل مع المشرفين التربويين لتبادل الأفكار معهم.	

14.4%	18	15- توفير جهاز حاسوب وخط انترنت خاص بمدير المدرسة .	تطبيق المعرفة
13.6%	17	16- عقد ورش عمل للمدراء وأمناء المكتبات في مجال قواعد البيانات الإلكترونية .	
12.8%	16	17- تزويد المدارس ببرمجيات خاصة بتصنيف المعلومات وتوثيقها .	
8%	10	18- تدريب المدراء على بعض أنظمة تكنولوجيا المعلومات تسهل عملية وصولهم للمعرفة .	
8%	10	19- تشكيل نادي خاص بمدراء المدارس والمعلمين للمساهمة في تبادل الخبرات .	
8%	10	20- تنمية مهارة إعداد التقارير الموجزة و المخططات لتنظيم المعارف وتصنيفها بطريقة يسهل تفسيرها والرجوع إليها وقت الحاجة .	
29.6%	37	21- التقليل من الأعباء الإدارية والكتابية لمدراء المدارس لاستثمار الوقت في ممارسة عمليات إدارة المعرفة .	
16.8%	21	22- توفير المصادر المعرفية المختلفة لاستثمارها في وضع خطط تطويرية .	
15.2%	19	23- إطلاع المدراء على التجارب العالمية للمدارس التي طبقت إدارة المعرفة للاستفادة و المحاكاة .	
11.2%	14	24- عقد دورات لمدراء المدارس في مجال التكنولوجيا الحديثة لتوظيفها في حل المشكلات المدرسية .	
9.6%	12	25- تطوير مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقته بإدارة المعرفة لدى مدراء المدارس .	

### سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تبين أن درجة توافر هذه الممارسة عالية حيث بلغت نسبتها (79.0) %.

وقد سعت الباحثة لوضع مقترحات لتطويرها مستندة إلى الأمور التالية:  
- مقترحات عينة الدراسة .

- نتائج الدراسات السابقة التي وردت في الفصل الثاني من هذه الدراسة.
- اطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة.
- وقد تم تنظيم هذه المقترحات في عدة مجالات كما يلي:

### المجال الأول: توليد المعرفة:

#### سبل التطوير:

- 1- تقديم المكافآت والحوافز للمديرين و المعلمين لتشجيعهم على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .
- 2- توجيه مديري المدارس إلى القيام بتوسيع قاعدة المعرفة التي تمتلكها المدرسة من خلال التدريب على تقنيات حل المشكلات .
- 3- تشجيع المدراء على إبداع المعرفة من خلال الاستكشاف تجربة الأفكار .
- 4- عقد مناقشات الكترونية بين مديري المدارس ومع الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة المعرفة على الصعيدين المحلي و العالمي .
- 5- تدريب مديري المدارس على إدارة حلقات العصف الذهني.

### المجال الثاني / التشارك بالمعرفة:

#### سبل التطوير:

- 1- تشجيع الزيارات الميدانية والتشاور بين المديرين الزملاء بهدف تطوير مهارات التشارك بالمعرفة بينهم
- 2- فتح قنوات التواصل بين مدراء المدارس و المؤسسات العلمية لتبادل المعارف .
- 3- تزويد المدارس بالنشرات و البحوث العلمية في مجال المعرفة .
- 4- تدريب مديري المدارس على توظيف الشبكة العنكبوتية في تبادل المعرفة .
- 5- تطوير مهارات المديرين البحثية وتزويدهم بمصادر المعرفة المختلفة .

### المجال الثالث / تنظيم وتخزين المعرفة:

#### سبل التطوير:

- 1- تدريب المديرين على بعض أنظمة تكنولوجيا المعلومات تسهل عملية وصولهم للمعرفة.
- 2- عقد ورش عمل للمديرين وأمناء المكتبات في مجال قواعد البيانات الإلكترونية .
- 3- تنمية مهارة إعداد التقارير الموجزة والمخططات لتنظيم المعارف وتصنيفها بطريقة يسهل تفسيرها والرجوع إليها وقت الحاجة .
- 4- توحيد استخدام تطبيقات معالجة النصوص لتيسير عملية استرجاع المعرفة .

## المجال الرابع / تطبيق المعرفة:

### سبل التطوير:

- 1- إقامة أيام دراسية لإطلاع مدراء المدارس على التجارب العالمية للمدارس التي طبقت إدارة المعرفة .
- 2- نشر ثقافة إدارة المعرفة بين أوساط العاملين في مجال التربية والتعليم على جميع مستوياتهم
- 3- تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس لتشجيعهم على تطبيق إدارة المعرفة.
- 4- توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة وتدريب المديرين عليها.
- 5- تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقته بتطبيق إدارة المعرفة في المدرسة.
- 6- أن تتضمن الخطط التطويرية المدرسية أحد فروع المعرفة، بحيث يضع مديرو المدارس ممارسات عملية واقعية لتطبيقها في مدارسهم للنهوض بمستوى المدرسة .

### توصيات الدراسة:

#### وبناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- 1- عقد برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة المعرفة من خلال خبراء في هذا المجال.
- 2- وضع نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على نشر المعرفة بين المستويات المختلفة داخل المدرسة .
- 3- توسيع خدمات البريد الداخلي بين وزارة التربية والتعليم العالي والمدارس الثانوية ليس للمراسلات البريدية الخاصة بالأعمال الإدارية فقط، وإنما لتزويدها بالمستجدات المعرفية باستمرار كما هو الحال مع المشرفين التربويين .
- 4- نشر ثقافة توليد المعرفة في المؤسسات التعليمية.
- 5- تحويل محتوى الأصول المعرفية الموجودة بالمدرسة إلى محتوى رقمي مخزن على الحاسب الآلي مع ربطها بنظام استرجاع يسهل عملية البحث فيها.

- 6- التوسع في برامج تدريب العاملين بالمدرسة في مجال التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة ونظم الاتصال.
- 7- توحيد برامج و تطبيقات الحاسب المعتمدة في المدرسة لأغراض خزن واسترجاع المعرفة، فضلاً على توحيد استخدام تطبيقات معالجة النصوص لتيسير عملية استرجاعها.
- 8- التعاون مع المؤسسات العلمية كالجوامع في إعطاء مدراء المدارس الثانوية دورات متخصصة في مجال إدارة المعرفة.
- 9- تحسين البنية التحتية للشبكات الداخلية ( الإنترنت ) لتسهيل تدفق وتبادل المعرفة.
- 10- ربط المدارس بالهيئات العلمية البحثية لتبادل الخبرات وإثراء البحث العلمي .
- 11- استحداث وظيفة مسئول المعرفة في المدارس الثانوية .
- 12- تصميم قاعدة بيانات مركزية بين المدرسة والإدارة العليا، تمكنها من تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.
- 13- استثمار رأس المال البشري من الكوادر المؤهلة معرفياً في عملية التدريب داخل و خارج المدرسة.
- 14- توفير بنية تحتية مناسبة للمعرفة من أجهزة وموارد بشرية .
- 15- حث مدراء المدارس على تكوين فرق العمل التي تساند على الإبداع و الابتكار.
- 16- العمل على تطوير المناهج التعليمية التي تعمل على توعية الطلبة الفلسطينيين بالمفاهيم المعرفية والمعلوماتية والتكنولوجية وتحثهم على العمل والإبداع والابتكار.
- 17- خلق ميادين خصبة وكبيرة بالمدرسة تسمح بتبادل و زيادة المعرفة .
- 18- توسيع نطاق التبادل المعرفي عن طريق وضع مواقع تربوية وثقافية متعددة على شبكة الانترنت بحيث يسهل الرجوع إليها .
- 19- ربط جميع المؤسسات التعليمية ووزارة التربية والتعليم العالي في القطاع بشبكة معلومات موحدة لتسهيل عملية تبادل ونقل المعارف .
- 20- الاتجاه نحو تكوين مجتمعات المعرفة في المدارس .

### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- في ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:
- إدارة المعرفة مدخل للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام الحكومية .

## قائمة المراجع

### أولا : المراجع العربية

القرآن الكريم .

1. الإبراهيم، عدنان بدري (2002): الإدارة التربوية مدرسية صافية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
2. إدارة المعرفة (دت) ([www.free-zons.jo/km1](http://www.free-zons.jo/km1)) (تاريخ الدخول على الموقع 1/10/2009)
3. إسماعيل، محمد أحمد ( د ت ) : إدارة المعرفة في العصر الحديث،  
<http://hrdiscussion.com>(15/7/2009)
4. إلياس، هشام (2008): إستراتيجية إدارة المعرفة،  
[www.moelp.org/forum/forum\\_posts.asp](http://www.moelp.org/forum/forum_posts.asp)
5. أبو الكشك، محمد نايف (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، ط (1)، دار جريد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية
6. أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000): "اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .
7. أبو جبل، مطيع موسى حسان (2008) بعنوان: " برنامج مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في فلسطين " رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس .
8. أبو حرب، سعيد إبراهيم ( 2007): تصور مقترح لتطوير أداء مديري المداري الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين .
9. أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال (1994): علم النفس التربوي، ط (4)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .
10. أبو عابد، محمود محمد ( 2005): دور القائد في إدارة المعرفة، مجلة رسالة المكتبة، المجلد ( 40 )، العدد ( 1 )، ( ص ص 5 - 21 )

11. أبو عودة، فوزي حرب رشيد (2004): بعنوان: " المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة " رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية
12. أبو فروة، إبراهيم محمد ( 1997): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس.
13. أبو ناهية، صلاح الدين محمد (1994): " القياس التربوي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
14. أحمد، أحمد إبراهيم (1992): " رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر " دار المعارف العربية للنشر والتوزيع.
15. أحمد، حافظ و حافظ، محمد ( 2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
16. الأسكوا، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا ( 2004): منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك.
17. الأغا إحسان والديب، ماجد ( 2000) دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس القاهرة .
18. أهمية الإدارة المدرسية
- [www.drsmv.com/2.doc](http://www.drsmv.com/2.doc) (تاريخ الدخول على الموقع 30 / 9 / 2009)
19. البائع، عبد العزيز حمد ( 1992): بعنوان " الحاجة إلى التكامل بين المؤسسات التربوية لتحقيق تطوير الكفاءات التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الرابع .( ص ص 533 - 547)
20. باتن، ستيف ( د ت): إدارة الأداء
- [www.teachers.net.qa](http://www.teachers.net.qa) ( تاريخ الدخول على الموقع 12/ 5 /2009)
21. بدران، شبل (2005): بعنوان " التعليم وتحدي الثورة المعرفية " مجلة تكنولوجيا التربية دراسات وبحوث عدد خاص، 3- 4 مايو 2005، (ص ص 237 - 245)
22. بدوي، أحمد (1984): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة
23. البرادعي، عرفان ( 1988): مدير المدرسة الثانوية، ط (1)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا .

24. بلقيس، أحمد (1988): المهارات الأدائية النفس حركية تعلمها وتعليمها، معهد التربية، الأونروا.

25. بن قصودة، الدوكالي (1995): " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة " رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس ، القاهرة.

26. البيضاني، ماجد بريس عطوان (2005): أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها، رسالة دكتوراة غير منشورة، بغداد، العراق.

[www.vobaghdab.edu.12](http://www.vobaghdab.edu.12)

27. البيلاوي، حسن وسلامة، حسين (2007): إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.

28. تيشوري، عبد الرحمن (2006): إدارة الأداء وأهدافها ومعاييرها، مقال نشر في مجلة الحوار المتمدن، العدد (1463) .

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>

29. الجيار ، سهير علي (2004): الوظيفة الاجتماعية للتعليم الجامعي عن بعد على ضوء التحولات المعاصرة، مجلة التربية والتنمية ، العدد (30)، أبريل ، القاهرة، ص(45)

30. حبيب، مجدي عبد الكريم(1996): التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، مكتبة النهضة المصرية، جمهورية مصر العربية

31. حجازي، هيثم علي (2005): إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية، عمان، الأردن

32. حسين، سلامة عبد العظيم (2006): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، ط (1) ، دار الفكر، عمان الأردن .

33. الحسيني، فلاح حسن (2000): الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها وعملياتها المعاصرة، ط (1)، دار وائل للنشر.

34. حمودي، أحمد جميل (2002): إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

[www.3almani.org](http://www.3almani.org)



35. دروزة، سوزان صالح ( 2008 ) : "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم اعلي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
36. رزوقي، نعيمة حسين جبر(2004):رؤية مستقبلية لذوي اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد ( 9)، عدد (2)، (ص ص 151 - 282) : [www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793](http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793)
- ( تاريخ الدخول على الموقع 2009 / 3 / 1)
37. رشيد، صالح وجلاب إحسان ( 2008): الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
38. الزعبي، دلال محمد (2001) : " أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ( 17)، العدد ( 3 ) ، جامعة دمشق ، (ص ص 189- 218)
39. الزعبي، محمد بلال وآخرون (2004) : الحاسوب و البرمجيات الجاهزة ، ط (6) ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن .
40. الزيادات، محمد عواد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط (1) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
41. سالم، زكريا ( 2007): إدارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، مصر .
42. السالمي، علاء عبد الرزاق ( 2006): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
43. السباعي، محمد مصطفى (2003): تطور الفكر الإداري، شركة مطابع الجراح، غزة، فلسطين.
44. شنودة، ميشيل ( د ت): مدير المدرسة ودوره في إدارة التطوير.
- ( تاريخ الدخول على الموقع 2009 / 8 / 21) <http://www.moelp.org>

45. الشهري، عجلان بن محمد ( 1999): بعنوان " تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين "، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، العدد ( 2 )، (ص ص 255 - 299)
46. شوارتز، أندرو إي ( 2001): إدارة الأداء، ترجمة تحقيق، مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
47. الصاوي، ياسر (2007): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط (1) ، دار السحاب، عمان .
48. الصباغ، عماد ( 2002 ) " إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات " بحث منشور، جامعة قطر . [www.arabein.net](http://www.arabein.net) .
49. طاشكندي، زكية بنت ملوح قاري عبد الله ( 2007 ) بعنوان: "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية
50. طوخان، عبد المنعم (1993): بعنوان "أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية
51. عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، جامعة القدس
52. العازمي، مطيران ( 2007 ) بعنوان: " إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي " المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مملكة البحرين، المنامة
53. عامر، طارق عبد الرؤوف ( 2007 ) : الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة .
54. العباس، هشام عبد الله ( د ت): التعليم الجامعي في ظل إدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية .
- ( 19 / 6 / 2009 ) [Journal.cybrarhans.info](http://Journal.cybrarhans.info) ( تاريخ الدخول على الموقع )
55. عبد العزيز، عمرو عطية وآخرون ( د ت): المدرسة الإلكترونية فكر جديد لتطوير الإدارة المدرسية .

- [www.scribd.com/doc](http://www.scribd.com/doc) ( تاريخ الدخول على الموقع 22 / 5 / 2009 ).
56. عبيدات، سليمان (1988): "القياس والتقويم التربوي"، كلية التربية، الجامعة الأردنية ، عمان .
57. العجمي، محمد حسنين (2003): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الناشر العالمية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر .
58. عريفج، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، ط ( 1 ) ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
59. العلي، عبد الستار وآخرون (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط (1)، عمان، الأردن .
60. عليان، ربحي مصطفى (2008): إدارة المعرفة، ط ( 1 ) ، دار صفاء ، عمان .
61. عماد الدين، منى مؤتمن ( 2003 ): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن (21) .
62. العميرة، محمد حسين ( 1999 ): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
63. عمر، فدوى فاروق (1998) : " مدى توافر واستخدام وسائل التقنية الحديثة في المدارس الثانوية الحكومية و الأهلية من وجهة نظر المديرات " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنات، جدة.
64. عوض، محمد أحمد ( 2001 ): الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر .
65. الغامدي، نوال سعيد عبد الله ( 2008 ): " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بحافظة جدة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .
66. فرج، حنا ( د ت ): إدارة المعرفة
- [www fast pdf.com](http://www.fastpdf.com) (تاريخ الدخول على الموقع 7 / 7 / 2009 ) .
67. قطامي، يوسف وقطامي، نايفة (2001): سيكولوجية التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

68. اللامي، عوض على (2008): " واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية بنين بمحافظة الخبر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين .
69. المحاميد، ربا جزا جميل ( 2008): دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية .
70. محمد، محمد جاسم (2008): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، ط (1) ، دار الثقافة ، عمان، الأردن
71. مساد، عمر حسن ( 2005): الإدارة المدرسية، ط (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع.
72. مصطفى، صلاح عبد الحميد ( 2002 ) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، كلية التربية، جامعة الإمارات .
73. المطري، أحمد سيف ( د ت): دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة [www.yanabeea.netjvhvdo](http://www.yanabeea.netjvhvdo) ( تاريخ الدخول على الموقع 20 / 9 /2009 )
74. معاينة، عادل سالم موسى (2002) : " إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد (3)، سبتمبر 2008، (ص 99 – 123)
75. مكليود، رايموند ( 2008): نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم، ج(1)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية .
76. الملاك، ساهرة و الأثري، أحمد (2002) " إدارة المعرفة و دورها في دعم المهارات التنموية المنظمات"، بحث منشور، مستقبل التربية العربية، المجلد(8)، العدد (26) (ص 143 – 157)
77. ملحم، سامي ( 2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط (2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
78. الملكاوي، إبراهيم الخلوف ( 2007): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان.
79. المنظومة التربوية وتقنيات التعليم في فلسطين، طبيعتها، ومصادرها، واستخداماتها

[www.mohe.gov](http://www.mohe.gov) (تاريخ الدخول على الموقع 2009 / 4 / 27)

80. نجم ، عبود نجم ( 2005): إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

81. نظم المعلومات وإدارة المعرفة ، علوم المكتبات والمعلومات (2007)

<http://youlem.wordpress.com>

82. نور الدين ، مختار (2001): "المهارات الإدارية والقيادية التربوية " مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (17)، العدد (3)، ( ص ص 15 - 28)

83. النوري، عبد الغني (1987): اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة.

84. هاشم، نهلة عبد القادر ( 2005): "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية " مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (11)، العدد (38) ، ( ص ص 9 - 66)

85. هلال، محمد عبد الغني حسين ( 1997): مهارات التفكير الابتكاري، سلسلة مهارات تطوير الأداء، ط (2)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .

86. الهواري، سيد ( 1980): ماذا يفعل المدير، مكتبة عين شمس، القاهرة

87. هيئة التعليم (2006): الدليل الفني. إدارة الأداء. نظام التقييم البنائي والتقييم الختامي. [www.teachers.net](http://www.teachers.net)

88. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (1994): الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية

89. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (1996)، نشرة رقم م ت ع / 1

90. وزارة التربية والتعليم الأردنية ( د ت): إدارة المعرفة 2009 / 4 / 15 [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)

91. الياسري، أكرم و العامري، فاضل (2006): بعنوان: " القوة التنظيمية و إدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العربية للإدارة، المجلد (27) ، العدد (10)، ( ص ص 111 - 139)

92. ياسين، سعد غالب ( 1998): الإدارة الإستراتيجية، ط (1)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
93. \_\_\_\_\_ ( 2000 ) " المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا إستراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعة (14) ، عدد ( 260 )، ( ص ص 118- 134 ) .
94. \_\_\_\_\_ ( 2005 ): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض .
95. \_\_\_\_\_ (2007): إدارة المعرفة المفاهيم النظم التكنولوجيات، دار المناهج، ط(1)، عمان، الأردن .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- 1- Al-Hawamdeh, S (2003): **Knowledge management, cultivating knowledge professionals**. Oxford: Chandos Publishing.  
[http://www.thecorner.org/ict/km\\_in\\_school.htm](http://www.thecorner.org/ict/km_in_school.htm)(29/4/2009)
- 2- Coffee Peter ( 2000), **What is Knowledge Management**, vol (17), Issue(43)
- 3 - Davenport,T. Prusak, L (1998): **Working knowledge: Managing What your organizing Knows**, Harvard Business School Press, Baston.
- 4- Edge, Karen ( 2005 ) " **Knowledge Management AS Tool for disstrick –level instructional Renwwel** " Canada  
<http://proquest.umi.com/pddweb.uminumber.2925>
- 5- Friehs, Barbara ( 2003 ): **Knowledge Management in Educational settings**.  
[www.weblogg-ed.com](http://www.weblogg-ed.com) (تاريخ الدخول على الموقع 2009 / 6 /5 )
- 6- Morris (2001) **Knowledge Management:Apportunity for graduates67 the if LA council & General Conference**
- 7- Paul M.Newton(2004) "**Knowledge management in school board**" **Dissertation Ph. DU of Saskatchewan**  
[www.ed-qm.org/images/1140313692/framwork2.pdf](http://www.ed-qm.org/images/1140313692/framwork2.pdf)(11/5/2009)
- 8- PETRIDS,LISA AND GUINY ,ZUSAN ZAHRA (2002):" Knowledge management for school leaders:An Ecological framework for thinking Schools ", volume 104 ,number 8 December 2002,pp.(1702–1717),**Teachers college**, Columbia University .  
[www.issuelab.org](http://www.issuelab.org) ( 20/4/2009)
- 9- Wiig ,KarLM ( 1993) **Knowledge Management Foundations: Thinking: about thinking / How people organization create, Represent and use knowledge**, U.S.A, Sehma press p .53 .
- 10- Wiig, Kar L M , ( 1994 ) **Knowledge Management: The Central Management Focus for intelligent Acting organization**, U.S.A Schema press .

- 11- Zack, M.H.( 1998 ). Developing Knowledge Strategy.**California Management Review**, Vol .(40) No (3), pp(125- 145



# الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (4) تسهيل مهمة طالب ماجستير

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

السيدة/مديرة المدرسة ..... المحترم/ة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: " تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية، وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة المرفقة والمكونة من ( 47 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (التشارك بالمعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملاءمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع الإشارة ( X ) للفقرة المناسبة وإجراء التعديلات على العبارة الغير مناسبة، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير،،،،

الباحثة / يسرى رسمي بدر

أولاً / بيانات عامة: ضع إشارة ( x ) على يسار الإجابة المناسبة لكل بند:

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

أقل من 5 سنوات ( )، من 5 إلى 10 سنوات ( )، أكثر من 10 سنوات ( )

التخصص في الثانوية العامة:

العلوم الإنسانية ( ) العلوم الطبيعية ( )

**تعرف الباحثة إدارة المعرفة بأنها:** "مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد مديري المدارس الثانوية على التشارك بالمعرفة وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من بيانات ومعلومات، واتجاهات وقدرات إلى منتجات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات، وتحقيق رسالة المدرسة".

## أولاً: مجال توليد المعرفة:

تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عمليات توليد المعرفة وتقصد الباحثة بتوليد المعرفة: ( إبداع المعرفة من خلال تشجيع مشاركة جماعات العمل، والبحث والتجريب وتوظيف المواهب في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة ) .

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	أشكل فرق وجماعات عمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة				
2	افتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المعلمين				
3	أضع نظاماً للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة.				
4	أستخدم برامج الوسائط المتعددة في الحصول على المعرفة الضرورية للمدرسة				
5	أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة .				
6	أوظف مواهب المعلمين في توليد معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة .				
7	أدعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين.				
8	أنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة .				
9	أوظف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة .				
10	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين .				
11	استفيد من مهارات المعلمين الأكفاء لمنافسة المدارس الأخرى .				
12	أعمل تقييماً مستمراً خاصاً بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة.				

## ثانياً: مجال التشارك بالمعرفة:

تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عمليات التشارك بالمعرفة، وتقصد الباحثة بالتشارك بالمعرفة: ( العمل على إتاحة الفرصة للمعلمين للاطلاع على المعرفة وتداولها ثم تبادلها بين الأفراد داخل المدرسة وخارجها) .

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
13	أتأكد من دقة سلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين .				
14	أتواصل مع المديرين الزملاء لتبادل الآراء والأفكار .				
15	أشارك في الندوات العلمية و الأيام الدراسية التي تعقدها المؤسسات التعليمية المختلفة لتبادل المعرفة .				
16	أعزز مناخاً داعماً لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين .				
17	أدعم المعلمين المبدعين لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة .				
18	أشجع المعلمين بالمدرسة على تداول المعرفة فيما بينهم باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية .				
19	أساهم في تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب في تحسين مستوى المدرسة التعليمي .				
20	أوظف الشبكة العنكبوتية ( الانترنت) والبريد الالكتروني في عملية تبادل المعرفة .				
21	أعمل على تداول المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .				
22	أطور مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة ونقلها .				
23	أشجع على الاستفادة من وسائل الإعلام في نقل				

المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				المعرفة للمعلمين .	
				أشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم .	24
				أبحث عن مصادر المعرفة داخل المدرسة وخارجها .	25
				أستخدم البريد الداخلي الخاص بالمدرسة لتبادل المعرفة مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم .	26
				أستخدم النشرات التربوية لاطلاع المعلمين على المعرفة المتوافرة .	27
				أشجع على إقامة المسابقات الثقافية داخل المدرسة ومع المدارس المجاورة .	28
				أستخدم المكافآت لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة الضمنية ( في عقولهم) إلى معرفة صريحة (مكتوبة) .	29
				أعمل على نشر مجموعة من المقالات التربوية على موقع المديرية للمساهمة في نقل المعرفة .	30

### ثالثاً: مجال تنظيم وتخزين المعرفة:

تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عملية تنظيم وتخزين المعرفة، وتعني الباحثة بتنظيم وتخزين المعرفة: ( تفسير وتصنيف البيانات والمعلومات المتوافرة ثم تجميعها واستخدام الوثائق والحاسوب في عملية حفظها وتخزينها).

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
31	أستخدم الحاسوب في حفظ وخرن المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية .				
32	أصنف البيانات والمعلومات وأوثقها بطريقة يسهل استرجاعها .				
33	أنظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات و وحدة المعرفة .				
34	أعمل على توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة.				
35	أستفيد من مهارات أمين المكتبة في ترميز وخرن المعرفة .				
36	أستخدم برمجيات خاصة في خزن المعرفة .				
37	أعتمد على قاعدة البيانات الالكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمر المدرسة .				
38	أحتفظ بتقارير موجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة و تخزينها .				
39	أعتمد على الوثائق والنشرات الداخلية في حفظ المعرفة .				
40	أصنف المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها.				
41	أفعل المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة.				

#### رابعاً: مجال تطبيق المعرفة:

تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عملية تطبيق المعرفة، وتعني الباحثة بعملية تطبيق المعرفة: ( استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، واستثمارها في تحقيق ميزة تنافسية، ومواجهة المشكلات القائمة، وتبني الأساليب التكنولوجية في عملية التطبيق) .

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
42	أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة .				
43	أوظف التكنولوجيا و التقنيات العلمية في حل المشكلات المدرسية .				
44	أجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات في المدرسة.				
45	أستخدم المعرفة المتوافرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمور المدرسة .				
46	أستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب .				
47	أستخدم المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة .				
48	أستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تطويرية .				
49	أشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.				
50	أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية				
51	أوظف مفهوم الثقافة التنظيمية لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة .				
52	أستخدم أساليب تكنولوجية في عملي المدرسي يعتمد على نظام إدارة المعرفة .				



\* ما مقترحاتك لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د.محمد الأغا	الجامعة الإسلامية - غزة
2	د.عليان الحولي	الجامعة الإسلامية - غزة
3	د.سليمان المزين	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د.ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د.رياض سمور	وزارة التربية والتعليم العالي
6	د.هيفاء الأغا	وزارة التربية والتعليم العالي
7	د.صهيب الأغا	جامعة الأزهر - غزة
8	د.محمد آغا	جامعة الأزهر - غزة
9	د.ناصر الأغا	جامعة القدس المفتوحة - خان يونس
10	د.رائد الحجار	جامعة الأقصى - غزة



أولاً / بيانات عامة: ضع إشارة ( x ) على يسار الإجابة المناسبة لكل بند:

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

أقل من 5 سنوات ( )، من 5 إلى 10 سنوات ( )، أكثر من 10 سنوات ( )

التخصص في الثانوية العامة:

العلوم الإنسانية ( ) العلوم الطبيعية ( )

**تعرف الباحثة إدارة المعرفة بأنها:** "مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد مديري المدارس الثانوية على التشارك بالمعرفة وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من بيانات ومعلومات، واتجاهات وقدرات إلى منتجات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات، وتحقيق رسالة المدرسة".

## أولاً: مجال توليد المعرفة:

ب- تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عمليات توليد المعرفة وتقصد الباحثة بتوليد المعرفة: (إبداع المعرفة من خلال تشجيع مشاركة جماعات العمل، والبحث والتجريب و توظيف المواهب في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة ) .

م	الفقرة	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	أشكّل فرق وجماعات العمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة .					
2	افتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المعلمين.					
3	أضع نظاماً للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة .					
4	أستخدم برامج الوسائط المتعددة في الحصول على المعرفة الضرورية للمدرسة .					
5	أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة.					
6	أوظف مواهب المعلمين في توليد معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة .					
7	أدعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين.					
8	أنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة .					
9	أوظف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة .					
10	أستخدم المكافآت لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة الضمنية ( في عقولهم) إلى معرفة صريحة ( مكتوبة) .					
11	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين .					
12	أعمل تقييماً مستمراً خاصاً بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة و سليمة.					

## ثانياً: مجال التشارك بالمعرفة:

تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عمليات التشارك بالمعرفة، و تقصد الباحثة بالتشارك بالمعرفة: ( العمل على إتاحة الفرصة للمعلمين للاطلاع على المعرفة وتداولها ثم تبادلها بين الأفراد داخل المدرسة وخارجها) .

م	الفقرة	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
13	أتأكد من دقة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين .					
14	أتواصل مع المديرين الزملاء لتبادل الآراء والأفكار.					
15	أشارك في الندوات العلمية والأيام الدراسية التي تعقدها المؤسسات التعليمية المختلفة لتبادل المعرفة .					
16	أعزز مناخاً داعماً لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية.					
17	أدعم المعلمين المبدعين لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة.					
18	أساهم في تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب .					
19	أوظف الشبكة العنكبوتية ( الانترنت ) والبريد الالكتروني في عملية تبادل المعرفة .					
20	أعمل على تداول المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية و غير الرسمية .					
21	أطور مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة و نقلها .					
22	أشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم .					
23	أبحث عن مصادر المعرفة داخل المدرسة وخارجها.					
24	أستخدم البريد الداخلي الخاص بالمدرسة لتبادل المعرفة مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم .					
25	أستخدم النشرات التربوية لاطلاع المعلمين على المعرفة المتوافرة .					

### ثالثاً: مجال تنظيم وتخزين المعرفة:

تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عملية تنظيم وتخزين المعرفة، وتعني الباحثة بتنظيم وتخزين المعرفة: (تفسير وتصنيف البيانات والمعلومات المتوافرة ثم تجميعها واستخدام الوثائق والحاسوب في عملية حفظها وتخزينها).

م	الفقرة	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
26	أستخدم الحاسوب في حفظ وخرن المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية.					
27	أصنف البيانات والمعلومات وأوثقها بطريقة يسهل استرجاعها.					
28	أنظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة.					
29	أعمل على توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة.					
30	أستفيد من مهارات أمين المكتبة في ترميز و خزن المعرفة.					
31	أستخدم برمجيات خاصة في خزن المعرفة.					
32	أعتمد على قاعدة البيانات الالكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمور المدرسة.					
33	أحتفظ بتقارير موجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتخزينها.					
34	أعتمد على الوثائق والنشرات الداخلية في حفظ المعرفة.					
35	أصنف المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها.					
36	أفعل المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة.					

#### رابعاً: مجال تطبيق المعرفة:

تقيس الفقرات التالية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عملية تطبيق المعرفة، و تعني الباحثة بعملية تطبيق المعرفة: (استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، واستثمارها في تحقيق ميزة تنافسية، ومواجهة المشكلات القائمة، و تبني الأساليب التكنولوجية في عملية التطبيق).

م	الفقرة	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
37	أحرص على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة .					
38	أوظف التكنولوجيا والتقنيات العلمية في حل المشكلات المدرسية .					
39	أجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات في المدرسة.					
40	أستخدم المعرفة المتوافرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمور المدرسة .					
41	أستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب					
42	أستخدم المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة .					
43	أستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تطويرية .					
44	أشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.					
45	أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.					
46	أحرص على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة .					
47	أستعين بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة مدرستي					



\* ما مقترحاتك لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة:

– مجال توليد المعرفة:

.....  
.....  
.....  
.....

– مجال التشارك بالمعرفة:

.....  
.....  
.....  
.....

– مجال تنظيم وتخزين المعرفة:

.....  
.....  
.....  
.....

– مجال تطبيق المعرفة:

.....  
.....  
.....  
.....

ملحق رقم (4)  
تسهيل مهمة طالب ماجستير